

HÖGSKOLAN  
I GÄVLE

Institutionen för ekonomi

*Titel: Hållbar utveckling - en studie av små- och medelstora  
företag i Sverige*

*Författare: Fadime Anadol, Ingela Frost/Nylén,  
Annika Wengelin, Sofie Wiberg*

*Kurspoäng: 10 poäng*  
*Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)*

***Examensarbete***  
*i ämnet företagsekonomi*

## Förord

Nu ser vi ett slut i vårt arbete och det är dags att författa ihop vårt förord. Vi har nått vårt mål med arbetet och det har varit mödan värt. Vår väg har kantats av både bekymmer men även av många glädjeämnen. Detta förord ger ett ypperligt tillfälle att tacka alla i vår omgivning för all uppbackning vi har fått under arbetets gång vilket i sin tur har underlättat vårt jobb med uppsatsen.

Naturligtvis vill vi tacka vår handledare Per-Arne Wikström som har sporrat oss att skriva ur våra hjärtan. Något vi tar med oss från Per-Arne är detta om hur viktigt det är att skriva dagbok under arbetets gång och att det är till en fördel när man författar metoddelen.

Ett stort tack vill vi även rikta till Douglas Öhrnbom på IT enheten på Högskolan i Gävle vilket gjorde det möjligt för oss att skicka ut en webbenkät till alla de 258 företagen. Ett stort tack även till företaget Los Sombreros som stod för kostnaden av webbenkäten. Utan er hade det varit svårare att nå vårt mål med arbetet.

Vi vill även tacka alla de små- och medelstora företag som svarat på vår enkät och delat med sig av sina erfarenheter.

Till sist vill tacka våra familjer som har stöttat oss under denna höst så att vi i lugn och ro fått arbeta med vårt examensarbete.

Fadime Anadol, Ingela Frost/Nylén, Annika Wengelin och Sofie Wiberg

## Summary

Sustainability has become more interesting to several companies through the last years, the trend attracts lots of attention around sustainability. Sustainable development means different to different people. The most frequent definition that we have found and which we believe compare with our definition of sustainable development.

”a social change which satisfies daily needs without endanger next generation’s possibilities to satisfy their needs”.<sup>1</sup>

We have in this project commence from the English word sustainability and establish our own apprehension of its meaning, in the Swedish translation we have chose to call it sustainable development.

This study is a part of an extensive project which is going on around the world and the material of the empirical study is designed after the international variation.

Our study on over fifty small and medium sized enterprises has got the conclusion about what they think of sustainable development. We have compiled their answers and then the answers have been divided in three main categories.

These main categories are:

- Environmental-
- Social-
- Economic sustainability

We have also described what kind of obstacles which can be considered as standstill’s in the work with sustainable development, we have been summery them in three main categories:

- Time
- Cost
- Knowledge

We have seen that enterprises mostly see it as an competitive advantage to work with the main categories which is included in sustainable development, but the three standstill’s makes it difficult fore them to reach right up to sustainable development.

---

<sup>1</sup> Brundtland kommissionen, WCED 1987

## Sammanfattning

Hållbarhet är något som intresserar fler och fler företag och trenden tyder på en ökad uppmärksamhet kring hållbarhetsfrågor. Hållbar utveckling betyder olika för olika människor. Den vanligaste definitionen vi har hittat och som vi tycker överensstämmer med vår definition av hållbar utveckling är

*"en samhällsutveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodosä sina behov".<sup>2</sup>*

Vi har i detta projekt utgått från det engelska ordet sustainability och bildat oss en egen uppfattning om dess innebörd, den svenska översättningen har vi valt att kalla hållbar utveckling.

Denna studie är en del av ett omfattande projekt som pågår världen över och materialet till den empiriska studien är utformad efter den internationella varianten.

Studien har vi gjort på drygt femtio olika små och medelstora företag och fått fram vad dessa anser med hållbar utveckling. Dessa svar har sedan sammanställts och bildat huvudkategorier som vi sedan diskuterat kring.

Dessa tre huvudkategorier är:

- Miljö-
- Social-
- Ekonomisk hållbarhet

Vi har även beskrivit vilka hinder som anses vara "stoppklossar" i arbetet med hållbar utveckling, dessa har vi sammanfattat i tre huvudkategorier:

- Tid
- Kostnad
- Kunskap

Vi har sett att företagen i överlag ser det som en konkurrensfördel att arbeta med alla de huvudkategorier som ingår i hållbar utveckling, men att de tre hindren stoppar dem för att nå ända fram till en hållbar utveckling.

---

<sup>2</sup> Brundtland kommissionen, WCED 1987

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Problemformulering .....	7
1.3 Syfte .....	7
1.4 Avgränsning .....	7
1.5 Disposition .....	7
<b>2. Metod.....</b>	<b>8</b>
2.1 Hur har vi gått tillväga .....	8
2.2 Våra val .....	11
2.3 Datainsamling.....	14
2.4 Vilket värde har vårt arbete .....	14
<b>3. Teori.....</b>	<b>16</b>
3.1 Vad är hållbarhet .....	16
3.2 Miljömässig hållbarhet .....	17
3.2.1 Gröna nätverk .....	17
3.2.2 Företagens miljömål .....	18
3.2.3 Miljölagstiftning.....	19
3.2.4 Företagen egna frivilliga kvalitetskontroll .....	19
3.3 Ekonomisk hållbarhet.....	21
3.3.1 Strategisk planering/styrkort .....	22
3.3.2 Företagspolicy .....	23
3.3.3 Kund nöjdhet .....	24
3.3.4 Klagomål .....	25
3.3.5 Belöningsystem.....	26
3.4 Social hållbarhet.....	27
3.4.2 Vägörenhet .....	30
3.4.3 Corporate Social Responsibility (CSR).....	31
<b>4. Empiri och analys.....</b>	<b>34</b>
4.1 Generella delen.....	34
4.2 Miljö .....	43
4.3 Ekonomisk hållbarhet.....	48
4.4 Social hållbarhet .....	63
<b>5. Reflektion och slutanalys .....</b>	<b>68</b>
<b>6. Självkritik .....</b>	<b>70</b>

## Referenslista

### Bilaga 1

### Bilaga 2

# 1. Inledning

*I detta kapitel kommer vi att presentera bakgrunden till vårt projekt, syftet med detta, avgränsning och disposition.*

## 1.1 Bakgrund

1972 hade FN ett möte i Sverige om den globala miljösituationen och syftet med detta var att sätta miljöfrågorna mer i fokus. Vid detta möte kom representanterna från världens länder fram till en deklaration om förbättring. På 70-talet hände inte så mycket mer med miljöfrågan på grund av oljekrisen och lågkonjunkturer i världen. Men på 80-talet kom miljöfrågorna åter i fokus tack vare initiativ från FN vilket då ledde till kända Brundtlandkommissionen. Allt fick en slutpunkt i Rio 1992 när man deklarerade Agenda 21, en agenda för 21: århundradet.

”Hållbar utveckling” blev det begrepp som accepterades för detta möte och fick definition som lyder

*”Varaktig hållbar utveckling innebär att tillgodose dagens behov utan att äventyra kommande generationens förmåga att klara sina behov. Företagens främsta uppgift är att skapa värde genom att producera de varor och tjänster som efterfrågas i samhället och därigenom generera vinst både för ägarna och för samhället, särskilt genom att fortlöpande skapa sysselsättning. Det aktuella samhälls- och marknadstrycket leder dock till att successivt ändrade värderingar och nya attityder till näringslivet.”<sup>3</sup>*

Den här historien ligger till bakgrund för vår uppsats. Vårt arbete är en del av ett forskningsprojekt som pågår internationellt. Resultatet av vår uppsats kommer att jämföras med andra resultat runt om i världen.

Undersökningen har utförts på drygt femtio små och medelstora företag och syftet är att definiera hur dessa tillämpar hållbar utveckling.

Hållbarhet har blivit en viktig faktor för företagen för att idag kunna nå konkurrensfördelar, men i vår rapport har vi även sett hinder som kan påverka företagen att nå den hållbara utveckling som önskas av alla.

---

<sup>3</sup> Löhman O, Steinholtz D, s.24

## **1.2 Problemformulering**

Vi har valt att undersöka hållbarhet hos små- och medelstora företag ur de tre perspektiven, miljö-, social-, ekonomisk hållbarhet.

Vi har utgått från tre frågor:

- Vad är hållbarhet?
- Vad tillämpar små- och medelstora företag för att nå hållbarhet?
- Vad hindrar företag att nå hållbarhet?

## **1.3 Syfte**

Syftet med vår uppsats är att ta reda på hur företagen beskriver begreppet hållbarhet samt undersöka om och på vilket sätt små- medelstora företag i Sverige tillämpar hållbar utveckling i verksamheten. Vi har sedan jämfört empirin med teorin med vad som beskrivs där om hållbarhet och utav detta bildats oss egen uppfattning kring begreppet hållbar utveckling.

## **1.4 Avgränsning**

I vår uppsats har vi avgränsat oss till att endast undersöka små- och medelstora företag i Sverige inom olika branscher. Vi valde att skicka vår webbenkät till 258 företag spontant valda.

## **1.5 Disposition**

Uppsatsen är disponerad på följande sätt. Vi börjar med en inledning där vi diskuterar arbetets bakgrund, problemformulering, syfte, avgränsning och disposition.

I det andra kapitlet kommer vi att ta upp vilken metod vi tillämpar. Utifrån metodvalet diskuterar vi sedan tillförlitligheten av vår metod.

Det tredje kapitlet kommer att behandla teori där vi kommer att definiera begreppet hållbarhet genom att använda oss av relevant litteratur som tar upp detta ämne.

I det fjärde kapitlet kommer vi sedan att presentera resultatet och utföra en analys av varje fråga i enkätundersökningen.

I det femte kapitlet kommer den sammanfattande analysdelen med våra reflektioner.

Vi avslutar sjätte kapitlet med självkritisk granskning och förslag på vidare forskning inom ämnet hållbarhet.

## 2. Metod

*I det här kapitlet kommer vi att presentera den arbetsmetod vi använt oss av. Vi inleder kapitlet med att beskriva olika forskningsmetoder och därefter redogöra för vilken metod vi använt oss av. Vi har valt att göra en enkätundersökning då vi anser att detta är det optimala tillvägagångssättet för oss. Slutligen kommer vi kritiskt att granska uppsatsens trovärdighet med hjälp av begreppen, validitet och reliabilitet.*

### 2.1 Hur har vi gått tillväga

När studenter/forskare skriver en uppsats kan det göras på många olika vis och i olika sammansättningar. Detta kan göras exempelvis enskilt eller i grupp om flera deltagare.

Skärvad & Lind beskriver i sin bok att det är helt omöjligt att vara duktig på allt. När uppgifterna blir allt för komplexa blir behovet av team allt viktigare. "Team behövs när kunskap, talang, färdighet och förmåga är spridda på fler organisationsmedarbetare och när dess kompetenser kräver gemensamma/integrerade ansträngningar för att uppnå målen."<sup>4</sup>

Ett team består av enskilda individer som utifrån sina skilda kompetensområden arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål. Ett team brukar så småningom utveckla egna förhållningssätt och normer. Ett team kan beskrivas som ett levande och självreglerande system, de kan bli neurotiska och lida av funktionsstörningar som enskilda individer. Larsen påpekar att teamarbete är resurskrävande och bör därför bara bilda team om det verkligen krävs.<sup>5</sup>

I teamsammanhang förekommer konflikter ofta och dessa kan vara stimulerande eller destruktiva. De destruktiva kan försämra teamets effektivitet, medan de stimulerande ökar teamets effektivitet. Det händer ibland att svåra motsättningar uppstår inom teamet att deltagarna inte vill tala med varandra, att någon vill dominera eller bestämma över alla. Då detta uppstår blir samarbetsproblem i teamet.

Granér skriver att en grupp är en samling människor som befinner sig i samspel med varandra och består av minst tre personer.<sup>6</sup>

Ejvegård anser att den allra bästa skolan för träning i vetenskapligt arbete för nybörjare är att arbeta i grupper. Deltagarna i gruppen kan tillsammans diskutera svårigheterna som de stöder på under arbetets gång.

Det finns många fördelar att skriva uppsatser i grupper, studenterna kan uppmuntra och stödja varandra och därmed förbättras inlärningsprocessen. Gruppernas öppna diskussioner bidrar ofta till att misstag korrigeras och att slutresultatet får bättre kvalitet. För att gruppsamarbetet skall kunna fungera på ett tillfredställande sätt måste varje deltagares uppgifter bestämmas på ett tidigt stadium. Alla bör vara lika aktiva och delaktiga i skrivarbetet.<sup>7</sup>

Vi valde att ingå i ett internationellt forskningsprojekt på Högskolan i Gävle. Vi valde denna form av examensarbete då vi tyckte det verkade intressantare att ingå i ett forskningsprojekt istället för det traditionella uppsatsskrivandet. Granér anser att en arbetsgrupp skall innehålla

---

<sup>4</sup> Lind J-I, Skärvad P-H, s.17

<sup>5</sup> Larsen R-P, s.13 ff

<sup>6</sup> Granér R., s. 9 ff

<sup>7</sup> Ejvegård R., s. 24 ff



tre eller fler medlemmar. Vi var fyra studenter som var intresserade av det här projektet och såg detta som något nytt och spännande. Under arbetets gång har vi märkt att Ejvegårds utsaga stämmer med verkligheten. Vi tycker att vi har utvecklats i och med våra olika erfarenheter och kunskaper som varje medlem har bidragit med under detta arbete. Vi tror att vårt arbete har fått en bättre kvalitet än om vi skrivit enskilt.

Per-Arne Wikström som forskat inom hållbar utveckling i Queensland, Australien under ett och ett halvt års tid kom med förslaget att vi kunde genomföra en liknande studie i Sverige. Undersökningen är begränsad till små- och medelstora företag inom olika branscher och hur de arbetar med hållbarhetsfrågor. Vi har begränsat vår enkät utskick via webb till 258 företag inom olika branscher i Sverige. Vi har valt dessa företag på måfå genom att använda oss av ”Din lokala del” på nätet. Vi har begränsat sökningen till 10 – 250 anställda eftersom vi har utgått från EU kommissionens definition av små- och medelstora företag.

Det ställdes även en del krav på vår presentation av arbetet, det skulle redovisas en inledning, metod del, ett teoriavsnitt och till slut analys och slutsats av arbetet.

När så väl arbetet satte gång var vi tvungna att strukturera upp arbetet hur vi skulle gå till väga och i vilken ordning. Det första var att översätta frågeformuläret från engelska till svenska vilket innebar en hel del problem. Vi delade upp frågorna på oss gruppmedlemmar. Sedan träffades vi för att gå igenom dessa tillsammans och hjälpa varandra med eventuella översättningsproblem.

Vissa enkla uttryck på engelska finns det ingen bra översättning på till svenskan. Ett av dessa ord var *whistle blowing*. Efter att ha letat i ordlistor, på Internet, frågat bekanta och till slut vår projektledare blev översättningen anställd som offentliggör missförhållande. Till slut då vi gått igenom frågorna tillsammans och finlipat översättningen överlämnade vi dessa till Per-Arne Wikström som kom med egna kommentarer och synpunkter på utformningen. Slutligen la vi till ett förord som ska verka beskrivande av projektet för företagen som erhåller enkäten.

Sedan gick vi över till att definiera ordet *Sustainability*. Vid direkt översättning från engelska till svenska var det uthållighet, hållbarhet. När vi sökte synonymer till dessa ord fick vi följande träffar, hårdighet, livslängd, hållfasthet, övertygande kraft, motståndskraft, varaktighet, beständighet, ihärdig, tålmod, seghet, sisu, kondition och motståndskraft. Vi valde till slut att använda ordet hållbarhet och hållbar utveckling. Vi upplever att dessa benämningar verkar dyka upp allt mer i dagens samhälle. Söker man på ordet hållbarhet via Internet får man upp väldigt många träffar.

Efter det definierade vi begreppen små- och medelstora företag. Efter att ha tittat på EU-kommissionens hemsida fick vi en vägledning hur vi skulle definiera dessa. Definitionen enligt EU är ett små företag har mellan 10-49 anställda och de ska en årlig omsättning som understiger 7 miljoner euro eller ha en balansomslutning som inte överstiger 5 miljoner euro. Ett medelstort företag ska ha färre än 250 anställda och de ska ha en årlig omsättning som understiger 40 miljoner euro eller en balansomslutning som understiger 27 miljoner euro. Vi skickade även samma fråga till Svenskt Näringsliv och bad dem att ge sin definition av små- och medelstora företaget. De hänvisade till den relativt nya definitionen inom EU. Vi valde då direkt att ta EU:s definition och det även eftersom detta projekt även ska genomföras i andra länder i Europa.

För att sedan kunna få tag i adresser till företag har vi använt oss av Svenska handelskammaren där man på deras hemsida finner Internetadresser till företag i Sverige. Vi har även sökt adresser till företag genom Din del där man kan få reda på företagsadresser,

besöks och postadress, tfn, fax, e-mail, ISO certifieringar och liknande, namn på företagsledarna, antal anställda, företagets huvudsakliga arbetsuppgifter, osv.

Vi stod nu inför problemet hur vi skulle nå ut till företagen och hur vi skulle få in våra femtio svar. Efter att ha diskuterat fram och tillbaka kom vi slutligen fram till att vi skulle skicka en enkät via e-mail. Fördelen med att skicka via e-mail är att man kan nå ut till många företag om man bara får tag i adresser, nackdelen är att många förmodligen inte ens tittar på mailet utan låter det bara passera. Vi övervägde även att skicka brev med posten vilket vi tror på fler svar då detta blir mer personligt och man slänger ju aldrig ett öppnat brev. Vi kom dock fram till att det föreföll för oss otänkbart att skicka via posten då det skulle kosta alldeles för mycket med tryckning av enkät, kuvert samt porto på breven vi skickade och ett frankerat svarskuvert.

Ett annat alternativ var att utforma en webb-baserad undersökning, men då ingen av oss har goda kunskaper om mjukvara angående program och utrymme för att ta emot svaren, skulle det bli alltför tidskrävande för oss att utforma en sådan sida, fördelen hade varit att vi aldrig behövt oroa oss för överfulla mailboxar.

Vi beslutade oss för att ta hjälp av it-enheten på högskolan för att utforma bästa möjliga e-mail enkät. Eftersom det uppstod en kostnad för att få hjälp av denna avdelning var vi tvungen att söka egna sponsorer till att bekosta denna webbenkät. Vi fick svar av ett Gävleföretag som var villig att sponsra denna undersökning av hållbar utveckling i företag. Vi skickade ut webb enkäten till 258 företag i Sverige. I förordet till enkäten informerade vi företagen att deras svar skulle behandlas anonymt. Vi gjorde detta val på grund av att vi trodde att svarsfrekvensen skulle bli högre.

Efter att it-enheten skickat ut vår enkät samt skickat två påminnelser till dem som inte svarat på enkäten meddelade de oss att vi fått in 43 svar. Vilket betydde ytterligare problem då det saknades sju svar för att få vår undersökning jämförbar med den som gjordes i Australien. Vi diskuterade hur vi skulle gå tillväga för att få in de sju saknade svaren. Vi diskuterade och kom fram till att vi skulle ringa till femton företag inom byggranchen, för att försöka få in de svar som saknades, men syftet med samtalen var även att få en uppfattning om varför så få företag svarat på enkäten.

Vid våra samtal med företagen var det återkommande svaret tid, ”vi har inte tid”, ”vi har inte ens tid att öppna denna typ av mail då vi blir över belamrade med dem”. En av respondenterna svarade ”Oh, öh vilka svåra frågor”.

Vid samtalen framkom även att vissa e-mail adresser inte gick till den person i företaget som var lämpad att svara på frågorna och vi fick därför de nya adresserna av dessa. När vi ringt till de femton företagen kontaktade vi it-enheten som skickade ut ytterligare en påminnelse till dem som inte svarat på enkäten men även till dem som lämnat nya e-mail adresser.

Vårt problem var att det verkade som att flertalet företag inte öppnar den här typen av mail då dessa undersökningar är frekvent förekommande. En annan fundering var om frågorna i enkäten var för svåra och tog för lång tid att besvara för respondenterna.

Till slut efter ännu en påringning fick vi våra femtio svar varav femton var ifrån byggbranschen. Äntligen kunde vi sätta oss ned och börja analysera empirin. Vi använde oss av Grounded Theory för att sammanställa den generella delen i frågeenkäten.

## 2.2 Våra val

Vi har valt både den kvalitativa och den kvantitativa metoden då det till synes verkar vara det optimala för oss. Den första generella delen av enkäten kommer företagen att beskriva hur de tolkar begreppet hållbar utveckling som vi sedan kommer att sammanställa i textform. Denna del anser vi är den kvalitativa eftersom respondenterna själva beskriver och tolkar frågan. För att vi skulle kunna bearbeta materialet från webbenkäten fick vi ett förslag att använda oss av Grounded Theory.

Grundad teori (GT) är den svenska översättningen från engelska Grounded Theory. Det är en forskningsmetod som utvecklats inom medicinsk sociologi men den används även inom många andra forskningsområden som exempelvis företagsekonomi och pedagogik.

Teorin används framför allt där målet är att generera sannolikhetsbaserade teorier om människors beteenden genom analys av kvalitativ data. Inom klassisk grundad teori kan man använda både texter och numerisk data men befintliga teorier och tidigare hypoteser från litteraturen ska man bortse från när man börjar utforskandet.

Målet med metoden är att generera teorier som förklarar problemlösningen inom ett studerat område med få rika begrepp.<sup>8</sup>

Forskningsprocessen i en undersökning anses enligt GT vara en interaktiv process som är noga styrd av metodregler.<sup>9</sup>

Grunden till denna metod utvecklades av Anselm Strauss och Barney Glaser, som också ses som grundarna till den klassiska Ground Theory. De gav tillsammans ut boken *The Discovery of Grounded Theory* (1967).<sup>10</sup> Dessa herrar skulle i senare skrifter bli oense om hur de olika faserna ser ut i forskningsprocessen. De kom att utveckla metoden åt skilda håll. Enligt Glaser sysslar inte Strauss längre med grundad teori men dessa skillnader på deras olika synsätt kommer inte att diskuteras vidare i detta arbete.<sup>11</sup>

Vi har valt att använda oss av Strauss och Corbins syn på hur man ska bedriva Grundad teori så som den formuleras i boken *Basics of Qualitative Research* (1990).<sup>12</sup>

Med hjälp av GT indelar vi empirin i olika kategorier för att ur det generera och utveckla idéer som gradvis leder till en större förståelse för det ämne vi studerar. Vår avsikt med GT är att använda oss av den som ett verktyg i databearbetningen. Vi värdesätter GT som en användbar metod i sorteringen och i analysen av vårt material. Vi valde här att endast använda oss av de två första stegen i GT eftersom vår avsikt med arbetet inte var att skapa några teorier och testa dess validitet.

Strauss och Corbin delar upp forskningsprocessen i tre faser som tillryggeläggs i en bestämd ordning. Dessa faser kallas den öppna fasen, den axiala fasen och den fokuserade fasen. Den öppna fasen är den inledande stadium i undersökningen när man genererar en grundad teori. Kategorier ska skapas ur de data man insamlat och till viss del kategoriernas egenskaper och deras dimensioner. Under denna tid ägnar sig forskaren till största delen åt fältarbete. Materialet bryts samman i delar och man söker samband och letar efter kärnkategorier. Det innebär att man scannar materialet, bryter ned det i delar och jämför, söker begrepp och

---

<sup>8</sup> [http://sv.wikipedia.org/wiki/Grundad\\_teori](http://sv.wikipedia.org/wiki/Grundad_teori)

<sup>9</sup> Hartman, J., s.291

<sup>10</sup> [http://sv.wikipedia.org/wiki/Grundad\\_teori](http://sv.wikipedia.org/wiki/Grundad_teori)

<sup>11</sup> Hartman, J., s.291ff

<sup>12</sup> Strauss, A., Corbin, J.; 1990

kategoriserar det. Endast ett fåtal relationer mellan kategorierna framkommer under detta stadium. Den öppna fasen avslutas när man kodat stora delar av de data man insamlat från undersökningen. Undersökningen är under detta stadium till stor del öppen och man har varken bestämt sig för kärnkategori eller för vilka under kategorier som till slut ska ingå i den slutliga teorin.<sup>13</sup>

Vår avsikt som vi tidigare nämnt var att använda GT till att kategorisera den del av enkäten som bestod av de generella frågorna. Under denna del skulle företagen beskriva begreppet hållbar utveckling, beskriva hur de arbetar med hållbarhets frågor och med nyckelord sammanfatta hot/möjligheter med att arbeta med hållbarhetsfrågor.

När vi väl fått in allt vårt material så satte vi oss ner två och två för att bryta ner materialet i delar och sedan jämförde vi med varandra. Tillsammans hade vi tecknat ned sju olika undergrupper. De sju grupperna var företag, ekonomi, socialt, ledarskap, miljö, personal och kundnöjdhet. Vi arbetade sedan vidare på samma sätt med de andra frågorna.

Nästa fas kallas för den axiala fasen och här är man ute efter att upptäcka relationer mellan de olika kategorierna samt att bestämma kategoriernas egenskaper. Man söker relationer, handlingsstrategier och konsekvenser. Av det som framkom i den öppna fasen kategoriseras, och det leder till att man undersöker relationerna mellan dem, deras egenskaper och dimensioner. För att kunna göra detta använder man sig av en paradigmodell. Detta är en kausal modell och utgångspunkten är att alla fenomen uppkommer under vissa betingelser. Denna paradigmodell är till för att hjälpa forskaren att tänka systematiskt på sin data.<sup>14</sup>

I första frågan kom vi fram till sju undergrupper (miljö, företag, ekonomi, kundnöjdhet, sociala, personal, ledarskap) som vi sedan valde att kategorisera till tre huvudgrupper, social, ekonomisk och miljö.

I den fokuserade fasen är syftet att skapa en teori och testa dess validitet. Kategorierna relateras med varandra och man fyller i de kategorierna som inte känns uttömmande beskrivna. Under denna fas pekas en kärnkategori ut och man får en form av berättelse vilket man försöker verifiera. Verifiering sker genom den konstanta jämförelsen. Man studerar negativa fall som dyker upp och försöker förena dem i teorin. Denna fas pågår tills man uppnått en teoretisk mättnad. Mättnaden råder då ingen ny eller relevant data framkommer i kategorierna. När inga nya kategorier framkommer och alla delar i paradigmet är täckta, samt att man verifierat alla relationerna mellan kategorierna, har man nått den teoretiska mättnaden.<sup>15</sup>

Vid fortsatta arbete koncentrerar man nu sig på en kärnkategori. Kriteriet för kärnkategorin är att den ska vara central och kunna relateras till många kategorier och dess egenskaper. Genom att integrera en teori kring en kärnkategori avgränsas undersökningen. För denna avgränsning finns det analytiska regler, bara de kategorier som har en verklig relation med kärnkategorin ska integreras och att kärnkategorin står i en nödvändig relation till undersökningsproblemet. Den tredje regeln är att forskaren enbart ska fokusera sig på en kärnkategori åt gången så att bara en kategori blir en kärnkategori.<sup>16</sup>

Det finns flera olika tillvägagångssätt för forskare att komma fram till kunskap och resultat, metoder som kan tillämpas är induktiva eller deduktiva. Den induktiva metoden innebär att

---

<sup>13</sup> Strauss,A.,Corbin,J.,s.61 ff

<sup>14</sup> Ibid.s.96 ff

<sup>15</sup> Hartman,J., s.293 ff

<sup>16</sup> Strauss,A.,Corbin,J s.96 ff

forskaren utgår ifrån empirin med syfte att bygga upp ny teori. Forskaren går ut i verkligheten nästan utan några förväntningar. Han samlar in all relevant information för att slutligen sätta sig ner och systematisera den data som forskaren samlat in. Utifrån denna utgångspunkt formuleras sedan teorier.<sup>17</sup>

Den deduktiva metoden kännetecknas av att forskaren utifrån allmänna principer och befintliga teorier kommer fram till slutsatser om enskilda företeelser. Den deduktiva metoden anses vara mer objektiv i och med att forskaren utgår från befintlig teori, det vill säga att undersökningen blir mindre färgad av den enskilde undersökarens subjektiva uppfattningar. Det negativa med detta är att den befintliga teori kommer att påverka undersökningens slutsatser där ny kunskap kan gå förlorad då den ej upptäcks.<sup>18</sup>

Grounded Theory är en induktiv metod. Därför anser vi att vårt arbete i stort sätt karaktäriseras av den induktiva metoden. Vi började förutsättningslöst med empiriskt arbete dvs. vi utgick inte från en redan färdiga teorier som ska verifieras eller falsifiera utan vi utgick från empirin och slutade i teorin. Syftet formulerades öppet och förändrades under arbetets gång. Vår datainsamling skedde parallellt med teorigenereringen.

Kvalitativa undersökningar karakteriseras av att man försöker nå en förståelse för livsvärlden hos individer eller hos en grupp av individer.<sup>19</sup> I vårt fall vill vi få en förståelse för hur respondenten tolkar/beskriver begreppet hållbar utveckling. I den kvalitativa delen är man inte ute efter att besvara frågor som ”hur mycket” eller ”hur många”. Istället försöker man nå en förståelse för den omvärld människor befinner sig men även hur de ser på sig själva och vilken relation de har till omgivningen. Den förståelse man söker är hur människor upplever sin situation.<sup>20</sup> De andra delarna anser vi är av det kvantitativa slaget eftersom svaren kan sammanställas i tabellform och dessa går att statistiskt bearbeta. De öppna svaren under varje fråga anses som kvalitativa och dessa bearbetas var för sig och sammanställs.

För att samla in informationsmaterial till vårt projekt har vi övervägt att använda oss av dessa två olika metoder, den kvalitativa eller den kvantitativa metoden. Den kvantitativa metoden är ett angreppssätt där man utgår från hårddata, vanligtvis i form av enkätundersökningar. Den kvalitativa metoden till skillnad från den kvantitativa behandlar mjukdata, exempelvis i form av intervjuer.

När man ska göra en enkätundersökning kan man välja att använda antingen en kvalitativ eller en kvantitativ metod vid datainsamlingen. En kvalitativ metod är vanlig att använda när syftet är att försöka få en djupare förståelse för det man studerar och materialet inte kan kvantifieras, dvs. det kan inte uttryckas i sifferform och inte analysera med tabeller och stapeldiagram. Den kvalitativa informationen uttrycks verbalt.<sup>21</sup>

När man gör enkätundersökningar är det vanligast att använda sig av en kvantitativ datainsamling. När man använder det insamlade materialet och formar det i siffror och analyserar det med någon form av matematiska– statistiska beräkningsmetoder så är det kvantitativa studier man utfört.<sup>22</sup>

Vi har som uppgift att få in svar från femtio olika företag och detta inom ett par veckors tid. Att enbart använda sig av kvalitativa metoden hade i detta fall varit allt för tidsödande då vi räknat med att få lägga ner minst en timme på varje företag. Det är också ett krav att vi

---

<sup>17</sup> Jacobsen, D.,I., s. 35

<sup>18</sup> Patel, R., Davidsson, B., s.19 ff

<sup>19</sup> Hartman,J., s.273

<sup>20</sup> Ibid s.275

<sup>21</sup> Lekvall m fl s. 210

<sup>22</sup> Ibid. s. 210

använder oss av den kvantitativa metoden, då detta är ett forskningsprojekt som kommer att jämföras med andra projekt runt om i världen. För att detta skall kunna jämföras är det en förutsättning att datan är utformad på någorlunda liknande sätt.

Vi är medvetna om att användandet av en kvantitativ metod ger oss en begränsning i tolkning av materialet, men vi har ändå valt denna metod då denna är minst tidskrävande.

### **2.3 Datainsamling**

Primärdata är data som samlas in av dem som ska göra undersökningen.<sup>23</sup> Vi skickade ut vår webbenkät till 258 små- och medelstora företag inom olika branscher. Resultatet av enkätundersökningen har vi sedan sammanställt och analyserat.

Sekundärdata är data som redan har samlats in vid en tidigare studie. När man ska göra en enkätundersökning bör man börja med att söka efter sekundär data för att undvika att göra samma undersökning på nytt. För att kunna dra paralleller mellan de olika studierna samt för att lära sig av eventuella misstag som tidigare gjorts.<sup>24</sup> I vårt fall finns det en genomförd undersökning om hållbarhet i små- och medelstora företag utförd i Australien. I vårt arbete har vi inte hänvisat till denna undersökning utan vi har endast läst denna rapport för att inhämta kunskap om ämnet.

### **2.4 Vilket värde har vårt arbete**

Enligt Malhotra finns det systematiska och slumpmässiga fel som kan påverka mätningen av en undersökning. De systematiska felen är de som består och påverkar resultatet varje gång mätningen görs. De slumpmässiga felen är inte konstanta utan varierar från gång till gång en mätning genomförs, dessa fel är person- och/eller situationsbundna. Både systematiska fel och slumpmässiga fel är viktiga att beakta när man bedömer reliabilitet och validitet i en undersökning.<sup>25</sup>

Reliabilitet är hur tillförlitlig mätmetoden är. Ifall man vill göra om samma undersökning fler gånger och får ungefär samma svar säger man att reliabiliteten är hög och vice versa. Vid kvantitativ data prioriteras reliabilitet. Reliabilitet avser mätmetodens förmåga att stå emot slumpmässiga fel.<sup>26</sup> Eftersom vår undersökning till största del är kvantitativ finns risken att reliabiliteten blir låg, eftersom mycket förändras med tiden och vi kan ha översatt frågorna på ett sätt som gör att de kan tolkas annorlunda. Även företagskulturen i Australien och Sverige kan skilja sig åt.

Med validitet menas att man verkligen mäter det som ska mätas. Råder det någon skillnad mellan manliga och kvinnliga anställda i ett företag, om den frågan ställs ska undersökningen visa om det är någon skillnad.<sup>27</sup> Ifall man använder sig utav frågor som i stor utsträckning består av "vet ej" är sannolikt validiteten låg.<sup>28</sup> I vår enkät finns ett antal frågor som är formade på det sättet och därför anses validiteten vara låg i vårt arbete. Vid sådana svarsalternativ behöver respondenten inte göra sitt yttersta för att svara korrekt.

---

<sup>23</sup> Lekvall. s. 212

<sup>24</sup> ibid s. 212

<sup>25</sup> Malhotra, s. 267

<sup>26</sup> Christensen, m fl. s. 227 ff., s. 227 ff.

<sup>27</sup> Eriksson, L-T., s, 38

<sup>28</sup> Olsson H, Sörensen S, s, 74

När man utformar enkäter måste de vara genomarbetade och ledande frågor får inte förekomma i den. Inte heller ska det finnas oklara frågor eftersom det kan ge stora bortfall i svarsfrekvensen. Enkätens utformning ska vara snygg, åskådlig, entydig och enkel. Respondenten ska inte behöva gissa vad enkätkonstruktören frågar om. Det ska med andra ord inte vara svårt och krångligt att besvara enkäten.<sup>29</sup> Fördelen med en webbenkät är att den både blir snygg och tydlig, dessutom är det lätt att bearbeta och analysera enkätsvaren. Vi har därför valt att med hjälp av Douglas Örhbom på IT avdelningen vid Högskolan i Gävle att konstruera vår webbenkät. Vi kommer inte att testa vår enkät på några testföretag utan kommer att skicka webbenkäten direkt till 258 företag. Därför kommer vi inte att kunna upptäcka fel och brister i enkäten och ändra dessa innan vi skickar iväg dem. Vår handledare Per-Arne Wikström är den enda som har granskat vår enkätöversättning så att den stämmer någorlunda överens med den engelska versionen.

---

<sup>29</sup> Ejvegård.R., s.53 ff

### 3. Teori

*I detta kapitel kommer vi att presentera bakgrundsfakta. Vi delar in teorin i fyra delar. Vi börjar med att definiera begreppet hållbarhet utefter teorin, därefter följer en beskrivning av miljö-, ekonomisk- och sociala perspektiven.*

#### 3.1 Vad är hållbarhet

*"en samhällsutveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov".<sup>30</sup>*

Gro Harlem Brundtland dåvarande ordförande 1987 i Världskommissionen

Brundtland-kommissionen definierade hållbar utveckling som en utveckling som tillgodoser våra behov idag utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina. För att företag eller organisation ska kunna planera att nå ett hållbart framgångsrikt resultat i framtiden, förutsätts de ha en heltäckande definition av de villkor som är gemensamma för alla hållbara samhällen. Dessa villkor kallas de fyra systemvillkoren och har utvecklats och använts av ett internationellt nätverk av forskare sedan 1990.<sup>31</sup>

Hållbar utveckling består av tre ömsesidigt beroende delar:

1. miljömässig hållbarhet
2. social hållbarhet
3. ekonomisk hållbarhet

På senare tid har det kommit ett tillägg på en fjärde dimension, nämligen kulturell hållbarhet. Denna fjärde dimension kommer vi inte att behandla vidare i vårt arbete.<sup>32</sup>

W Gallie är en författare som jämför hållbarhet med begrepp som demokrati, välfärd och rättvisa. Han anser att dessa begrepp är så komplexa och sammansatta att de i grunden kan tolkas som ett omtvistat begrepp.

Ett omtvistat begrepp kännetecknas, enligt Gallie, av fem karaktärsdrag. Begreppet refererar till något som generellt sett uppfattas vara värdefullt. Det har en flerdimensionell karaktär och en intern komplexitet. Det har en öppen karaktär, som medför oförutsägbara förändringar och ger utrymme för olika tolkningar. Redan i utgångsläget kan uttrycket definieras på olika sätt. Aktörer är medvetna om begreppets omtvistade karaktär och är beredda att ta strid för sina egna uppfattningar.<sup>33</sup>

När definitionsfrågan om hållbarhet dyker upp kommer det fram många skilda utgångspunkter vilket leder till olika strävanden och dess konsekvenser. Varje beskrivning av det blir värderande och förmedlar vissa moraliska aspekter. Detta bidrar till en meningskonfrontation och utifrån denna framträder det stora komplexa begreppet hållbarhet.

Enligt Janik blir konsekvensen av meningsskiljaktigheten av "det i grunden omstridda" slutligen en strävan efter att besegra den andres uppfattning. Detta innebär samtidigt att man

---

<sup>30</sup> Brundtlandkommissionen, WCED 1987

<sup>31</sup> [http://www.detnaturligasteget.se/se/Kunskap/Forsta\\_hallbarhet/](http://www.detnaturligasteget.se/se/Kunskap/Forsta_hallbarhet/)

<sup>32</sup> [http://www.hallbarhetsradet.se/templates/Hallbarhetsradet\\_Page.aspx?id=230](http://www.hallbarhetsradet.se/templates/Hallbarhetsradet_Page.aspx?id=230)

<sup>33</sup> Gallie, W, s.56



måste intressera sig för den andres sätt att resonera och dennes grunder för att skapa mening om världen.<sup>34</sup>

Habermas är en författare med en annan syn på detta. Han anser att människor i ett gemensamt kollektiv har en gemensam livsvärld att grunda sina argument i. Det som skiljer dessa två synsätt åt blir påtagligt vid ett medborgerligt deltagande i hållbar utveckling. Här blir det svårt att harmonisera värderingar och kunskaper, likaså att analysen av hållbarhetsproblem kan utgå från skilda och oförenliga grunder. Det kan också resultera i en kamp där alla försöker vinna. Avhandlingar är ett starkt kännetecken för denna typ av kamp, där försvarar man sitt synsätt och övertygar andra det riktiga i det.<sup>35</sup>

Janik menar att poängen med att erkänna något som i grunden är omstritt klarlägger att den andre motståndaren, ”inte nödvändigtvis har lömska avsikter”. Det är väsentligt för att kunna kommunicera trots principiell oenighet. En diskussion om ett medborgerligt deltagande i hållbar utveckling borde därför utgå från insikten om att deltagare kan vara eniga om att de är oeniga.<sup>36</sup>

## **3.2 Miljömässig hållbarhet**

### **3.2.1 Gröna nätverk<sup>37</sup>**

Runt om i världen har organisationer som Greenpeace och Världsnaturfonden spelat en viktig roll i utformandet av olika program och projekt i arbetet för hållbarhet.

En annan form av sammanslutning är i form av nätverk. Inom miljöpolitiken har denna form inom miljöpolitiken blivit en allt vanligare organisationsform. Dessa nätverk ersätter de offentliga utrymmen som tidigare innehades av miljörelser och samhällskritiska miljöorganisationer. Nätverken försöker att översätta det miljöpolitiska budskapet till ett mer etablerat språk som kan förstås och accepteras även av andra delar av samhällslivet.

Greening of Industry Network (GIN) är ett exempel på ett nätverk som växte upp under 1990-talet. Här har man bundit samman människor från olika samhälliga domäner i företag, universitet, statliga myndigheter och icke-statliga organisationer.

GIN: s deltagare strävar efter att integrera miljöhänsyn i industriella företagsarbeten. Deras utgångspunkt är att miljöproblem inte skall ses som en bieffekt av den industriella utvecklingen utan att den skall istället ses i positiva, konstruktiva termer, som möjlighet för den industriella utvecklingen.

Om miljöproblem skall lösas eller hanteras effektivare måste en ekologisk grundsyn byggas in i den industriella utvecklingen.

GIN vill att industrin skall ”förgrönas”, detta begrepp kan likas med begreppet hållbar utveckling. I rapporten från den första GIN konferensen hette det så här: ” Företag måste anpassa sina förhållningssätt och sin verksamhet efter målet att uppnå hållbar utveckling”

---

<sup>34</sup> Janik, A.

<sup>35</sup> Habermas, J.

<sup>36</sup> Olsson J, s.147

<sup>37</sup> Jamison. A s.90 ff

Nätverket betonar att för en ekologisk modernisering krävs dialog, samarbete, kommunikation och entreprenörskap. Ända sedan den första konferensen har nätverket ägnat sig åt inlärningsteorier och innovationsteorier, särskilt inom företagsekonomi och industriell organisation. En viss förskjutning av vad man skulle kunna kalla hårdvara till mjukvara har dock skett de senaste åren, från teknologiska förändringar till organisatoriska. Sedan grundandet av GIN har organisationen förändrats på flera vis. Den ursprungliga iden att hålla konferenser ledde till andra aktiviteter som forskningsprojekt, publikationer och workshops. De har även ett samarbete med en tidskrift, *Business strategy and the environment*, som publicerar konferensbidrag både i temanummer och vart och ett för sig. Utmärkande för GIN är dess transnationella karaktär. Nätverket är ett centralt diskurskoalition i förhållande till de ekologiska moderniseringen, men det är konfrontationen och/eller dialogen som skapats mellan nordamerikansk och europeisk eko-modernism som ger GIN dess speciella ställning.

### 3.2.2 Företagens miljömål

Miljöansvar är något som numera prioriteras högt i många företag. Många företag eftersträvar någon form av miljöcertifiering, eller antar en specifik miljöpolicy, en del utför kontinuerliga miljörevisioner och har inrättat nya befattningar såsom miljöchef, miljöcontroller och miljösamordnare. Företagens miljöarbeten redovisas i påkostade miljöredovisningar. Överlag är många företag idag mycket måna om att skapa sig en god miljöimage. Miljön har blivit en konkurrensfaktor och något av en självklarhet i företagets strategiska arbete.<sup>38</sup>

1999 antog den svenska regeringen 15 nationella miljömål, dessa är:

1. Begränsad klimat påverkan
2. Frisk luft
3. Bara naturlig försurning
4. Giftfri miljö
5. Skyddande ozonskikt
6. Säker strålmiljö
7. Ingen övergödning
8. Levande sjöar och vattendrag
9. Grundvatten av god kvalitet
10. Hav i balans samt levande kust och skärgård
11. Myllrande våtmarker
12. Levande skogar
13. Ett rikt odlingslandskap
14. Storslagen fjällmiljö
15. God bebyggd miljö

Dessa miljömål skall fungera som riktlinjer för samhället och företagen. Företagen har en central roll för att nå dessa miljömål. Det enskilda företagets insats är mycket viktig. För att bli certifierat skall företaget ha satt upp interna miljömål, utarbetat åtgärdsprogram samt genomfört ständiga förbättringar av sitt arbete.

---

<sup>38</sup>Wickenberg P., Nilsson A., Steneroth Sillen M., s 181

Tre åtgärder skall vara vägledande i arbetet med strategierna:

1. Effektivisering av energianvändning och transporter
2. Giftfria och resurssnåla kretslopp
3. Hushållning med mark, vatten och bebyggd miljö.<sup>39</sup>

Om ett företag inte tar nödvändig miljöhänsyn riskerar de sitt anseende och kundernas förtroende för företaget äventyras. I och med detta hotas företagets affärsmässiga relationer, något som slutligen påverkar företagets lönsamhet.<sup>40</sup>

### 3.2.3 Miljölagstiftning

Den svenska miljörätten är grundad utifrån miljöbalken. Miljöbalken är utformad utifrån femton olika lagar som nu är sammanförda till en och samma balk. Utöver miljöbalken tillkommer även EU:s miljölagstiftning, dessa är antingen direkt tillämpliga i form av EG-förordningar eller måste återspeglas i svensk lag genom EG-direktiv. Miljöbalken gäller var och en, oavsett om man är privatperson eller näringsidkare.<sup>41</sup>

Miljöbalkens övergripande mål är att främja en hållbar utveckling. En sådan utveckling bygger på insikten att naturen har ett skyddsvärde och att människan har ett ansvar att förvalta naturen.<sup>42</sup>

Detta innebär att den som bedriver någon form av verksamhet eller vidtar åtgärder av något slag alltid skall se till att människors hälsa och miljön skyddas mot skador och olägenheter. För att uppnå målet krävs att balken tillämpas i enlighet med lagstiftarens ambitioner. Reglerna kan ses som en precisering av vad lagstiftaren menat med hållbar utveckling.<sup>43</sup>

De allmänna hänsynsreglerna i miljöbalken är att människors hälsa och miljön skall skyddas mot skador och andra olägenheter. Värdefulla natur- och kulturmiljöer skall skyddas och vårdas. Den biologiska mångfalden skall bevaras. Mark- och vattenområden skall användas så att en från ekologisk, social, kulturell och samhällsekonomisk synpunkt långsiktigt god hushållning tryggas. Återanvändning och återvinning av uttjänta varor och produkter skall främjas liksom andra åtgärder som gynnar ett kretslopp av varor, energi och andra produkter.<sup>44</sup>

### 3.2.4 Företagen egna frivilliga kvalitetskontroll

Det finns två olika miljöledningssystem som är en bidragande faktor till att höja näringslivets anseende som en trovärdig aktör på området. Dessa två system är ISO 14000-serien och EMAS.

ISO 14001-standarden syftar till att säkerställa att miljöarbetet inom en verksamhet genomförs på ett systematiskt och effektivt sätt. Det syftar också till att säkerställa att

---

<sup>39</sup> [http://miljomal.nu/vem\\_gor\\_vad/naringslivet.php](http://miljomal.nu/vem_gor_vad/naringslivet.php)

<sup>40</sup> [http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/Remiss.nsf/AutonomyRemiss/5ddc9d505bea27ebc1256e51004fdc4e/\\$FILE/YTT2004-058.pdf](http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/Remiss.nsf/AutonomyRemiss/5ddc9d505bea27ebc1256e51004fdc4e/$FILE/YTT2004-058.pdf)

<sup>41</sup> Ibid, s 187.

<sup>42</sup> 1 kap. 1§ första stycket MB.

<sup>43</sup> 1 kap. 1§ andra stycket MB.

<sup>44</sup> Wickenberg P., Nilsson A., Steneroth Sillen M.; s 191.

miljöarbetet genom en ständig förbättring leder till att verksamhetens totala miljöbelastning kontinuerligt minskar.

ISO bygger på fem grundelement:

- upprättandet av en miljöpolicy
- planering av verksamhet
- införandet av ett miljöledningssystem
- uppföljning och kontroll av arbetet
- åtgärder och ständiga förbättringar

ISO är en kravstandard, dvs. innehåller krav som objektivt kan verifieras. Standarden kan användas för att certifiera en verksamhets miljöledningssystem, men kan även användas med syfte att kunna lämna en egen deklaration av att verksamheten följer kraven i ISO 14001.<sup>45</sup>

EMAS är EU:s initiativ. Det är en förkortning av Eco Management and Audit Schema, som på svenska heter EU:s miljöstyrnings- och miljörevisionsordning.

EMAS var ett inslag i EU-kommissionens femtemiljöhandlingsprogram *Mot en hållbar utveckling*. EMAS är öppen för alla organisationer och verksamheter. Syftet är primärt att stimulera företag och organisationer att vidareutveckla sitt miljöarbete på ett systematiskt och enhetligt sätt utöver de krav som lagstiftningen ställer. Detta sker med hjälp av utsatta mål, olika åtgärdsprogram och slutligen en utvärdering av alla väsentliga miljöförhållanden som berörs av verksamheten.

EMAS-förordningen kan sammanställas i korthet enligt följande:

- integrering av ISO 14001 samt
- krav på lagerefterlevnad
- ständig förbättring av den totala miljöprestandan
- krav på öppenhet och årlig offentlig redovisning
- övergång från anläggnings- till organisations begrepp
- inriktning på ”aktiviteter, produkter och tjänster”
- breddade allmänna informationsinsatser för att sprida kunskap om nya EMAS
- möjlighet till lättnader av myndighetskrav i syfte att undvika dubbelarbete
- vägledning i frågor om direkt och indirekt miljöpåverkan
- tydligare krav i samband med upphandling
- införande av en särskild EMAS-logotype

Denna förordning baseras på ISO 14001-standarderna och är öppen för alla former av verksamheter som är intresserade av en EMAS anslutning. Förutom standarderna som också finns i ISO 14001 så finns det ett antal EMAS tillägg som skall ses som en hjälp att externt kommunicera resultatet av miljöledningsarbetet till marknaden för att på så sätt vinna marknadsmässiga fördelar.<sup>46</sup>

Certifiering enligt ISO 14001 eller EMAS anses innebära många fördelar internt och externt. De externa marknadsmässiga motiven är i de flesta fall de starkaste drivkrafterna för ett företag att ansluta sig. De externa fördelarna med en certifiering handlar mycket om marknadens inställning till de företag som tar ett större ansvar för sitt miljöarbete. En certifiering anses kunna förbättra företagets relationer med kunder, investerare och aktieägare, vilket på sikt kan leda till ökade marknadsandelar. Miljöredovisningar enligt EMAS anses ha

---

<sup>45</sup> Wickenberg P., Nilsson A., Steneroth Sillen M., s. 198

<sup>46</sup> <http://www.emas.se/shortemas.asp>

goda förutsättningar att förstås av såväl kunder som finansaktörer och därmed utgöra viktiga underlag i marknadens bedömning av industrins miljöarbete.

Drivkrafterna bakom företagets miljöarbete består således inte enbart av lagstiftningens krav. Miljöledningssystemen är ju frivilliga åtaganden. Marknadens krav är en väl så viktig faktor för företagets behov att kunna kontrollera sin verksamhet och organisation. Företagen är idag måna om att undvika miljöskandaler och därmed relaterade ”goodwill” förluster.<sup>47</sup>

Styrmedel till stöd för hållbar utveckling kan bara bli framgångsrika om de också leder till ekonomiska fördelar för den som väntas agera. Detta gäller även självreglering som bygger på ekonomiska argument. Kan man finna miljöåtgärder som samtidigt innebär ekonomiska fördelar behövs ingen formell styrning. Då föreligger ett egenintresse inom industrin att själv initiera åtgärder till förmån för värdet hållbar utveckling. Miljöfrågorna har därför kommit in i en självreglerande fas. Att tillgodose miljöintresset har blivit något eftersträvansvärt. Inte som en följd av att företag och kommuner har blivit altruistiska, utan som en följd av ekonomiska nödvändigheter. I och med att miljön har blivit en konkurrensfaktor har den fått ett positivt värde och det blir ett egenintresse för företagen att beakta miljön i företagets alla beslutsprocesser. Inom näringslivet anses emellertid lagstiftningen vara den främsta drivkraften.<sup>48</sup>

### **3.3 Ekonomisk hållbarhet**

En nyckel till en hållbar organisation är att organisationen både är konkurrenskraftig och ger medarbetarna en bra hälsa och kompetensutveckling. För att en organisation i en föränderlig omvärld ska nå hållbarhet måste de införa en organisation med medarbetarskap, lös struktur och bra samverkan mellan medarbetarna menar författaren Tomas Backström.<sup>49</sup>

I en traditionell organisation sker samordningen av aktiviteterna centralt. Ledningen designar organisationen och styr hur detta arbete ska utföras, de standardiserar gränssnitten mellan olika delar och delar ut instruktioner och information som sedan får delarna att samverka. I en medarbetarorganisation finns det minimal central styrning. Samordningen sker genom att medarbetarna själva vet vad som behöver göras och vad andra gör. Organisationen av arbetet växer fram medan arbetet utförs.

Den självorganiserade samordningen sker i två tidsplan, den ena är den långa tiden och den andra är växelspelet i nutiden.

Den långa tiden är när flertalet medarbetare troligen har arbetat ihop under ett flertal år, med ungefär samma arbetsuppgifter och i en ungefär samma organisation. Det har med tiden vuxit fram en gemensam organisationskultur med gemensamma referensramar, institutionaliserat beteende m.m.

Denna långsiktiga gemensamhet innehåller en mängd kunskap om verksamhetsuppgiften och hur den ska genomföras, - så här gör vi här, exempelvis.

Den andra är växelspel i nuet vilket över tiden skapar det långsiktiga gemensamma. Samtal och andra betydelsebärande handlingar runt utförande av verksamhetsuppgiften behövs för att planera detaljer i produktionssamverkan.

Det gemensamma består av att medarbetarna utvecklar ett ungefärligt entydigt sätt att förstå det som hänt och att i detta sedan leder till att medarbetarna kan reflektera och utveckla i

---

<sup>47</sup> Wickenberg P., Nilsson A., Steneroth Sillen M., s 201

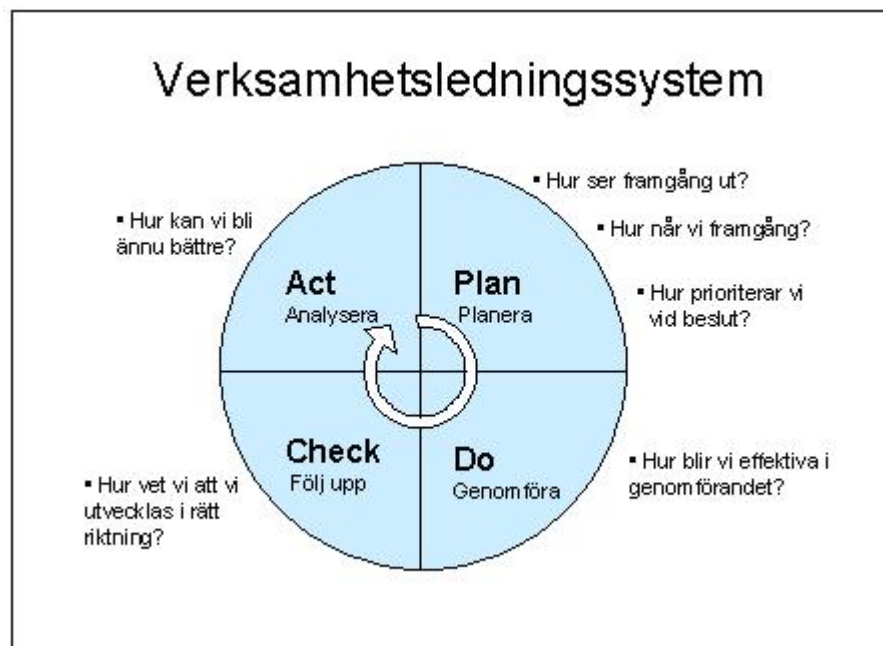
<sup>48</sup> Hydén, H Rättsociologiska perspektiv på hållbar utveckling. Research Report 1998:1 Sociologiska institutet i Lund

<sup>49</sup> Backström, T., s.282

framtiden. I nuets växelspel växer det sedan fram en förståelse för tidigare erfarenheter och vilket sedan omdanas till ett nytt sätt att tänka och utveckla arbetet.<sup>50</sup>

### 3.3.1 Strategisk planering/styrkort

TQM är ett av många styrverktyg som kan används för att utveckla en organisation och dess verksamhet, den kan även ge svar på elementära frågor inom organisationen.



källa: <http://www.naturalstep.org/se/>

- Styrverktyget hjälper organisationen att fokusera på rätt saker för att de ska utvecklas till att bli målstyrda. För att ha möjlighet att genomföra avgörande förbättringar som sammankopplar kortsiktiga åtgärder med långsiktig framgång vilket kan leda till lönsamhet på både kort och långsikt. Att lägga fokus på framtidsperspektiv framför att försöka lösa aktuella problem kan ge en riktning och drivkraft till att genomföra ständiga förbättringar.
- Mindre centralstyrda arbetssätt och en gemensam strategi förbättrar engagemanget och delaktigheten i organisationen.
- Bättre konkurrenskraft och lönsamhet kan uppnås genom utveckling av ett verksamhetssystem som höjer potentialen för dessa ändamål.

Som strategi för hållbarutveckling har Det Naturliga Steget utvecklat en egen metodik som de kallar Kompassen.<sup>51</sup>

Kompassen är en uppsättning metoder som nyttjas för att framställa en framgångsrik verksamhetsplanering. Den ger möjlighet för företag och andra organisationer att vid

<sup>50</sup> Backström, T, s.283

<sup>51</sup> <http://www.naturalstep.org/se/Forskning%5Foch%5Futveckling/Verktyg/Handledning/>

affärsbeslut och i den dagliga verksamheten inte bara förutsäga sådana förändringar, företagen kan med bra lönsamhet förena miljö- och sociala frågor till en enhet på ett strategiskt korrekt sätt. Detta med utgångspunkt från ett framgångsrikt perspektiv om framtiden, organisera strategiskt samt leda sin affärsutveckling i en hållbar riktning.<sup>52</sup>

Vid användning av Kompassen ”sker planeringen från framtiden” - det benämns backcasting. Steg ett föreställ er ett lyckosamt resultat i en hållbar framtid, en framtidssyn att arbeta efter. Sedan frågar ni er: Vad kan vi utföra idag för att komma fram till detta resultat? Genom detta förfarande säkerställs att strategi och handlingar leder er i den riktning ni vill.<sup>53</sup>

”När kompassen används struktureras arbetet på följande sätt:”<sup>54</sup>

#### A. GEMENSAMMA MÅL OCH GEMENSAM STRATEGI

Studera och diskutera Kompassen med dess fyra långsiktiga mål för hållbarhet.

#### B. HÅLLBARHETSANALYS - ANALYS AV DAGENS VERKSAMHET

Analysera dagens verksamhet utifrån de fyra långsiktiga målen för hållbarhet. Kartlägg och lista de råvaror och den energi som används samt de aktiviteter i er verksamhet som är kritiska med hänsyn till de långsiktiga målen.

#### C. VISION OCH LÖSNINGAR - VERKSAMHETEN I ETT HÅLLBART SAMHÄLLE

Föreställ er hur verksamheten kan se ut i ett hållbart samhälle när de fyra långsiktiga målen är uppnådda. Skapa en vision och lista alla tänkbara åtgärder som kan ta er från B till C, oavsett om de är realistiska eller inte på kort sikt.

#### D. PRIORITERING, HANDLINGSPROGRAM OCH UPPFÖLJNING

Prioritera de åtgärder från C som snabbast styr organisationen mot hållbarhet samtidigt som de är flexibla för ytterligare förbättringar och ger en god ekonomisk avkastning.

### 3.3.2 Företagspolicy

Enligt nationalencyklopedin sägs policy innebära grundprinciper för ett företags eller en organisations handlande i allmänhet eller i något speciellt avseende, ofta yttre kontakter.

Enligt Lexin är Policy = handlingsprogram som styr kommande beslut.

Egidius (1995) definierar begreppet policy som att det handlar om riktlinjer för en verksamhet som anger verksamhetens inriktning

Policy har man valt för att man tycker att det är bra lösningar.

Normer som är utgivna av normgivande myndigheter kallar jag för policy säger Artsberg och menar att de förvisso är inrättade av principer men även anpassade efter praktiska nödvändigheter och hänsynstaganden. ”Det är en handlingsregel. En policy är något som man enats om på olika grunder”.<sup>55</sup>

En policy, som illustrerar företagets värderingar och arbetssätt, utgör ett komplement till hur företaget utifrån sin verksamhetsidé skall arbeta för att nå sin vision.<sup>56</sup>

<sup>52</sup> <http://www.naturalstep.org/se/Forskning%5Foch%5Futveckling/Verktyg/Handledning/> 2006-12-08 kl.22.50

<sup>53</sup> ibid

<sup>54</sup> <http://www.naturalstep.org/se/Kunskap/Forsta%5Fhallbarhet/Strategier/> 2006-12-08 kl.23.10

<sup>55</sup> Artsberg K, s. 178

<sup>56</sup> Bergman B, Klefsjö B.,sid. 222

Ett företag kan göra en kvalitetspolicy, den bör då vara fast förankrad i företagets strategiprocess. Den måste vara en norm för alla aktiviteter gällande kvalitet, mot externa och interna kunder liksom mot företagets leverantörer. Upprättandet av ett företags syn på kvalitetsfrågor innebär att man klargör vilken roll dessa skall spela i företaget och i dess långsiktiga mål. På vilket sätt dessa mål skall uppnås bör också anges. Kvalitetspolicyen integreras numera en del företags verksamhetspolicy som visar hur företagets grundläggande värderingar och arbetssätt bör vara gentemot kunder, medarbetare, ägare och samhället.<sup>57</sup>

### 3.3.3 Kund nöjdhet

Nöjdhet är ett tillstånd hos kunden och en sammanfattning av kundens olika intryck.<sup>58</sup> När kunderna är nöjda och känner att de kan lita på ett företag, och att de upplever att deras relation med företaget har ett reellt värde för dem, så finns det ingen anledning för dem att byta företag.<sup>59</sup> Det finns ett positivt samband mellan tillfredsställelse med kvaliteten på varor och tjänster med att kunderna vill fortsätta denna relation och göra förnyade inköp hos företaget. Företaget måste betjäna sina kunder på ett sådant sätt att kunderna känner att man alltid kan lita på företaget. I förtroendet som skapas finns det fördelar att vinna som konkurrenskraft, växande och lönsamma affärer genom att man förbättrar kvalitén på sina varor och tjänster och skapar förtroendefulla relationer med kunderna. Det är bara nöjda kunder som blir "obetalda" marknadsförare och försäljare åt företaget.<sup>60</sup>

*"Kundnöjdhet kan beskrivas som kundens utvärdering av huruvida produkten eller servicen har uppnått kundens behov och förväntningar"*<sup>61</sup>

Grönroos beskriver i boken Service Management vilka lärdomar man tagit från forskningen när man har beskrivit om vad bra kvalitetshantering är.

1. "Kvalitet är vad kunden upplever." Kvalitet måste baseras på vad kunderna behöver, önskar och förväntar sig. Kvalitet är inget som ledningen kan bestämma själv.
2. "Kvalitet kan inte särskiljas från tjänsteprocessen (produkt och leverans)." I processen, produktion och leverans av tjänsten så sker en aktiv handling av kunden. Kunden upplever processen och samspelet mellan köpare och säljare som en del av den upplevda totalkvalitén.
3. "Kvalitet produceras lokalt i en rad tjänstemöten (episoder, sanningens ögonblick eller interaktioner)." För att den totala kvalitetsupplevelsen ska upplevas så måste utförandet av kvalitén produceras lokalt. Kommer kvalitets utformning från huvudkontor kan det vara svårt att genomföra det lokalt. Då finns det en risk att den utformade kvalitén blir liggande på ett skrivbord och då leder det att kunden inte kommer att uppleva någon bra tjänstekvalitet. "Alla bidrar till kundernas upplevelse av tjänstekvalitet." När personalen sköter kundkontaktarna har alla del av ansvaret för kundernas slutliga kvalitetsupplevelse. Ifall någon inte sköter kundkontakten blir kvaliteten lidande.
4. "Kvaliteten måste följas upp av hela företaget."

---

<sup>57</sup> Bergman, B., Klefsjö, B., s.222 f

<sup>58</sup> Grönroos, s.141

<sup>59</sup> Ibid., s. 156

<sup>60</sup> Ibid., s.144 ff

<sup>61</sup> Zeithaml A., Bitner M.J. s. 110



5. ”Kvalitetsarbetet måste också omfatta extern marknadsföring.”<sup>62</sup>

Sandholm beskriver att företagen måste se både på de interna och externa kunderna och att båda är lika viktiga. Författaren anser att kunderna ska delas in i både externa och interna kunder. De interna kunderna är de personer som arbetar i företaget medan de externa kunderna är de som befinner sig utanför företaget och påverkas av företagets aktiviteter.<sup>63</sup>

Båda författarna Grönroos<sup>64</sup>, Klefsjö<sup>65</sup> påpekar båda vikten av att ställa kunden i centrum och ser vikten av att hela organisationen är införstådda med det. Kvalitet måste värderas av kunderna och ställas i relation till deras behov och förväntningar skriver Klefsjö.

Grönroos förtydligar detta med att sätta kunden i centrum. Det är en förutsättning för att kunna ansvara och att rätta till felet.

Det är viktigt för företag att genomföra en servicestrategi så krävs det stöd från alla företagets anställda, högsta ledningen, mellanchefer, kontaktpersonal och stödpersonal alla måste engageras.

Nöjda anställda och anställda som är införstådda med sin roll och känner sig delaktiga i företaget får det lättare att vara ett proffs i sin yrkesroll. Alla anställda i företaget är lika viktiga för att vi ska kunna sälja vår slutprodukt. Det får inte klicka någonstans i företaget. Blir det fel är det ledningens skapa system där det är möjligt att få feedback från kunderna.<sup>66</sup>

### 3.3.4 Klagomål

Service recovery är ett begrepp som har introducerats för att handleda företag hur de ska hantera serviceproblem, klagomål på ett serviceinriktat sätt. Det är viktigt att kunder som drabbats av en misslyckad tjänst eller upplevt något fel i tjänsteprocessen får det till rätta ställt så de känner sig rättvisst behandlad av företaget. Rättelse är en strategi för företaget för att kunna hantera misstag, fel och problem i kundrelationen. Personal som har kundkontakt kan lära sig upptäcka problem och felaktigheter och då vidta de åtgärder för att ställa rätta misstag som uppstår.

Grönroos skriver i boken att företag bör utveckla ett rättelsesystem och nämner då några riktlinjer man kan tänka på.

1. ”Beräkna kostnader för fel och misstag”
2. ”Uppmuntra klagomål”
3. ”Upptäck rättelsebehov”
4. ”Gör rättelse snabbt”
5. ”Utbilda personal”
6. ”Ge personal med kundkontakt handlingsfrihet” När man utbildar personal kan man ge dem kurser som ger dem förståelse för rättelsesituationen och deras centrala roll när de ska återställa situationen vid exempelvis en reklamation. Det är viktigt att ge dem kunskap och färdigheter som behövs för att lösa liknande uppgifter. De anställda måste ha klara riktlinjer hur långt deras befogenhet sträcker sig för att lösa situationen. Det bör även finnas riktlinjer när de anställda ska kalla in en högre befattning för att

---

<sup>62</sup> Grönroos, C., Service Management och marknadsföring s.124 ff

<sup>63</sup> Sandholm, s.14

<sup>64</sup> Grönroos, s.359

<sup>65</sup> Klefsjö, s.26

<sup>66</sup> Grönroos, s.359f

problemet är svårt att lösa. Personalen bör också ha en möjlighet att ha tillgång till information, databaser och kompensationsystem som exempel tillgodokvitto, pengar eller kuponger.

7. ”Ge kunderna information”
8. ”Lär av misstagen”<sup>67</sup>

Personalen med kundkontakt är den som skapar värden för kunden och resten av företaget och utgör ett stöd för interaktionen mellan kund och personal vid tjänstemötena. Ansvar för kunderna och för den operationella besluten från ledningen flyttas över till personalen som agerar vid tjänstemötena. Genom att ledningen ger stöd åt sin personal kommer deras arbete leda till ett gyllene tillfälle att på ett bra sätt förstärka kundrelationerna.<sup>68</sup>

Intern marknadsföring är en process som aldrig tar slut inom ett företag. Grönroos nämner i boken att det finns tre nivåer av intern marknadsföring.

1. ”Utveckla en servicekultur”
2. ”Hålla levande en serviceinriktning bland de anställda och”
3. Introducera nya varor, tjänster, marknadsåtgärder, system och teknik i serviceprocessen för de anställda”<sup>69</sup>

### 3.3.5 Belöningsystem

För att skapa rätt motivation hos medarbetarna kan man använda sig av belöningsystem. Syftet med belöningsystem är att motivera medarbetarna som individ och grupp, att utföra sitt arbete så att företagets mål nås. Detta påverkar även effektiviteten i verksamheten.<sup>70</sup>

Ett väl fungerande belöningsystem leder till att individen blir motiverad, positiv och produktiv i sitt arbete. Är däremot ett belöningsystem dåligt utformat så det ej fungerar eller om belöningsystem saknas helt i företaget kan effekten bli den rakt motsatta.

Det finns tre nyckelfunktioner med belöningsystem enligt Jacobsen & Thorsvik vilka är följande

1. Få befintlig personal att stanna kvar samt att locka nya medarbetare till företaget.
2. Motivera företagets personal så de utför sina tilldelade arbetsuppgifter.
3. Motivation till medarbetarna för att förbättra och utveckla sin kunskap och färdighet inom företaget.<sup>71</sup>

Belöningsystem sänder ut signaler till omvärlden som kan öka eller minska företagets attraktionskraft denna kraft kan i sin tur påverka företagets rekrytering. Företagets rykte om attraktiva belöningsystem sprids och ger en positiv attraktionskraft som leder till att företaget vid rekrytering får ett brett urval av arbetssökande. Belöningsystem som genererar attraktionskraft är bland annat löner, fler semesterdagar, bra hälso- och sjukvårdsförmåner men även en god och stimulerande arbetsmiljö kan bidra till detta. Ett företag som inte satsar på ett bra belöningsystem kan få svårt med rekrytering istället kan de drabbas av medarbetare som tar en så kallad transitanställning. Det vill säga en anställning mellan två jobb de arbetar endast kortsiktigt på företaget och lämnar anställningen så snart det dyker upp ett bättre arbete. Detta leder i sin tur till dålig kontinuitet med hög personalomsättning. I företag med

---

<sup>67</sup> Grönroos, C., 129 ff

<sup>68</sup> Ibid s.338 ff

<sup>69</sup> Ibid s.382 f

<sup>70</sup> Samuelsson L, s. 141

<sup>71</sup> Lindmark A, Önnevik T, s.151f

många transitanställda kan det råda disharmoni och instabilitet i arbetsgruppen och detta leder till ineffektivitet med dålig kvalitet på arbetsinsatsen samt medarbetare som känner sig utnyttjade påverkar i slutändan även kunder, klienter och slutkonsumenten.<sup>72</sup>

Funktionen med belöningsystem är enligt Jacobsen & Thorsvik att företaget säkerställer medarbetarnas genomförande av sina arbetsuppgifter på ett tillfredsällande sätt. Genom att i kontrakt som till exempel anställningsavtal eller genom muntlig överenskommelse enas om vad individen ska prestera och hur prestationen ska belönas. Ett sådant kontrakt säkerställer minimikravet av en prestation från företagets sida och motiverar individen att prestera det som överenskommit. Ett belöningsystems främsta uppgift är att stärka och motivera de prestationer som är önskvärda i ett företag samt att styra och påverka dess beteenden, så att personalen blir motiverade, handlingskraftiga samt villiga att lära och utveckla sig.<sup>73</sup>

### **3.4 Social hållbarhet**

Social hållbarhet innebär att bygga ett långsiktigt stabilt och dynamiskt samhälle där de grundläggande mänskliga behoven tillfredställs.<sup>74</sup>

Social hållbarhet handlar alltså om att kämpa för ett samhälle där alla medborgare, oavsett kön, ålder, socioekonomisk tillhörighet och etnisk eller kulturell tillhörighet har samma möjligheter att ta del av det goda samhället. Man har utvecklat ett antal indikatorer för att kunna mäta hur bra ett samhälle uppfyller social hållbarhet.<sup>75</sup>

Gardner och Stern skildrar fyra olika förutsättningar för en uthållig utveckling. Dessa fyra förutsättningar kan ge incitament för ett långsiktigt uthålligt beteende.

- Genom att förebygga ett destruktivt beteende behövs det generella lagar och regler. Det behövs tydliga incitament för att leda samhället mot långsiktig hållbarhet.
- Enligt författarna behövs det mer kunskap ur ett naturvetenskapligt perspektiv om naturens förutsättningar och även kunskap om den mänskliga aktivitet som orsakar miljöförstöring. Vi som individer behöver en ökad kunskap om hur vi ska bidra för att kunna nå en uthållig utveckling.
- Det behövs även en lokalt förankrad samhällsstruktur som skapar en överblick, trygghet, medbestämmande samt att vi alla har ett gemensamt ansvar för jordens resurser.
- Författarna menar att det måste upprättas en sorts grundläggande syn samt en gemensam värdering om hur omsorgen för kommande generation och natur bör vara. Det innebär att individen bör ha en helhetssyn om livet på jorden istället för den människocentrerade livssynen vi möts av idag.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Lindmark A, Önnevik T, s.151f

<sup>73</sup> Ibid.

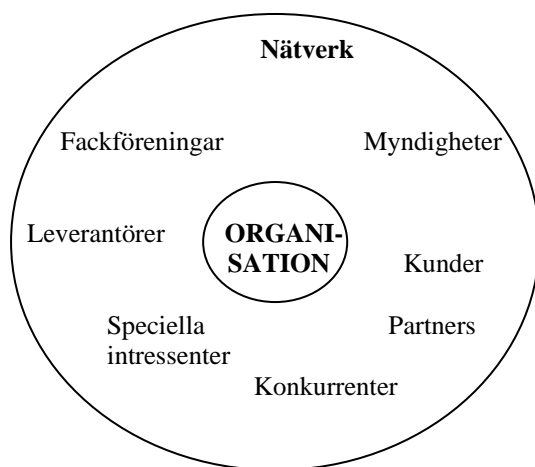
<sup>74</sup> <http://www.kth.se/forskning/hallbar/>

<sup>75</sup> Social hållbarhet i Gävleborg län, Rapport 2005:21, Länsstyrelsen Gävleborg

<sup>76</sup> Sundqvist, G, s.159 f

Enligt de modernistiska perspektiven betraktas organisationens omvärld som något som ligger utanför organisationens gränser. Samtidigt som organisationer möter osäkerhet när det gäller vad omvärlden i realiteten kräver är den även beroende av olika element som dess omvärld består av. Varje organisation integrerar med sin omgivning för att kunna göra det möjligt för företaget att anskaffa råvaror, anställa arbetskraft, trygga kapital, skaffa kunskaper, ordna fram lokaler och utrustning. Organisationerna måste också samspela med sina kunder för att få sina varor konsumerade. De händelser som sker mellan organisationen och omgivningen övervakas och regleras i sin tur av andra aktörer i omvärlden. Alla dessa integrerade enheter bildar det interorganisatoriska nätverket.<sup>77</sup>

Enligt Hatch består det interorganisatoriska nätverket av leverantörer, myndigheter, kunder, fackföreningar, konkurrenter, speciella intressenter och partners.



Figur: Det organisatoriska nätverket<sup>78</sup>

**Fackföreningar:** Reglerar relationen mellan företaget och de anställda. De kräver att anställda har god arbetsmiljö, tillfredställande lön, meningsfyllda arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter, trivsel och möjligheter till medinflytande och medbestämmande.

**Leverantörer** säljer varor och tjänster till företaget och vill ha betalt för sina varor/tjänster i rätt tid. De vill att företaget ska fortsätta att vara kund hos dem.

**Kunderna** köper varor och tjänster som erbjuds av företaget. De vill ha produkter och tjänster som har bra priser, kvalitet, leveranssäkerhet, m.m. Förutsättningen för att ett företag skall bestå långsiktigt är att företaget har en stabil kundbas, därför blir företagens kundrelationer det mest viktigaste.

**Myndigheter** betecknar kommun och stat dvs. samhället. Samhället önskar att företaget bedriver sin verksamhet på ett samhällsekonomiskt nyttigt sätt. Staten och kommunen vill att företaget skapar arbetstillfällen, producerar energisnålt och miljövänligt samt betalar skatt. Staten vill även att företaget bedriver sin verksamhet enligt befintliga lagar och förordningar. I gengäld bidrar samhället t.ex. med god infrastruktur.

Utöver de specifika aktörerna som är en del av organisationens nätverk finns det många andra krafter i omvärlden som påverkar hela nätverket.<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Mary Jo Hatch, s 87 ff

<sup>78</sup> ibid

<sup>79</sup> ibid

Organisationens verksamhet påverkas av särintressen via politiska, ekonomiska och sociala påtryckningar via individer, organisationer och grupper. Exempel på särintressen kan vara konsumentorganisationer och miljögrupper.

För att förstå bättre nätverket mellan organisationen och det omgivande samhället indelar Hatch omvärlden i sju olika kategorier. Dessa kategorier är social, juridisk, politisk, fysisk, teknologiskt, kulturell och ekonomisk miljö.<sup>80</sup>

Den sociala sektorn berör frågor som har med klasstruktur, migrationsmönster, religion, traditionella sociala institutioner, demografiska faktorer och livsstilar att göra.

Den juridiska sektorn bestäms av författningar, lagar och prejudikat som finns i det samhälle där organisationen bedriver sin verksamhet.

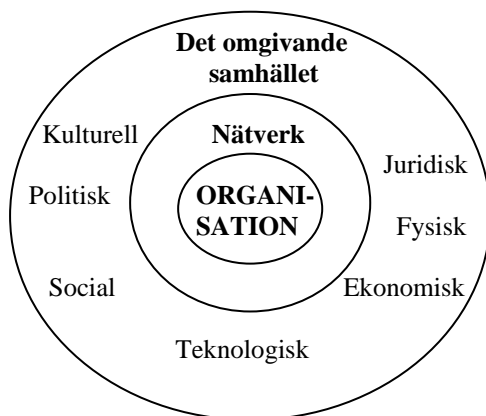
Den politiska sektorn redogör för hur maktens politiska fördelning och vilken typ av politisk system som tillämpas i organisationens omgivning.

Den fysiska sektorn består av naturen och naturresurserna. Det finns många företag som har direkta intressen i den fysiska sektorn.

Med hjälp av den teknologiska sektorn får organisationen kunskap och information i form av vetenskaplig utveckling. Exempel på kunskap som organisationen erhåller från omvärlden är utbildad och kulturellt socialiserad arbetskraft, utrustning och mjukvara. Den kunskap som organisationen får kan de använda i sin verksamhet.

Den kulturella sektorn är förknippad med historia, förväntningar på beteende, traditioner och normer som finns i organisationens omgivning.

Den ekonomiska sektorn innefattar arbetsmarknad, finansiella marknader och marknader för produkter och tjänster.<sup>81</sup>



Figur: Det omgivande samhället<sup>82</sup>

Hatch anser att man i själva verket inte kan urskilja organisationer från dess omgivning, eftersom den skapar omgivningen tillsammans med de övriga organisationer som den integrerar med. Hatch menar att organisationen inte är bara en bidragande medlem i omvärlden utan invävd i den.<sup>83</sup>

<sup>80</sup> Mary Jo Hatch, s 87 ff

<sup>81</sup> ibid

<sup>82</sup> Mary Jo Hatch, s 91

<sup>83</sup> Mary Jo Hatch, s 91 ff

Det finns två viktiga utvecklingsfaser när det gäller forskning om relationen mellan organisation och omgivningen. Den första utvecklingsfasen startades i slutet av 1950-talet och i början av 1960-talet. Organisationerna började införa miljöbegreppet i analysen och introducerade idén att organisationer är öppna i förhållande till sin omgivning. Tidigare hade man tagit för givet att organisationer var slutna system.

Den andra fasen började i slutet av 1970-talet och pågår fortfarande.

Forskningen inom organisationsteorin från den första fasen ledde till *situationstänkandet* och detta innebär att organisationer skiljer sig mycket åt, beroende på omgivningen där de bedriver sin verksamhet. Om organisationen befinner sig i en stabil omgivning fokuserar sig organisationen på rutinaktiviteter, de har en strikt maktfördelning med tydliga ansvarsområden. Denna typ av organisationer brukar kallas för mekanistiska.

Om organisationens omgivning förändras ofta måste organisationen vara mer flexibel. Dessa organisationer som snabbt anpassar sig till sin omgivning beskrivs av modernistiska organisationsforskare som organiska. Detta begrepp innebär att organisationerna beter sig som andra levande väsen.<sup>84</sup>

Den andra utvecklingsfasen gav upphov till teorin om *resursberoende*, *populationsekologi* och *institutionell* teori.

Teorin om resursberoende fäster uppmärksamheten på att organisationer är sårbara i sitt förhållande till omvärlden, eftersom de är beroende av resurser som kontrolleras av omgivningen. I och med detta beroendeförhållande får omvärlden en stor makt över organisationen. Denna makt brukar aktörerna i omgivningen använda när de ställer olika krav på organisationen.<sup>85</sup>

Den populationsekologiska teorin betonar som teorin om resursberoende att organisationer är beroende av sin omvärld för att få sina resurser. Det som skiljer dessa båda synsätt åt är att resursberoendet betraktas utifrån organisationens perspektiv medan populationsekologi utgår från omgivningens synvinkel. Organisationsforskare inom populationsekologi anser att omgivningen väljer organisationer som på bästa sätt tillfredsställer omvärldens behov.

Den institutionella teorin anser att omgivningen kan ställa två olika typer av krav på organisationer. Den första är ekonomiska och tekniska krav som innebär att organisationen måste producera och sälja sina produkter på en marknad.

Den andra är sociala och kulturella krav som går ut på att organisationen måste spela tydliga roller i samhället. Organisationer som domineras av sociala och kulturella krav brukar anpassa sig till de rådande normerna, värderingarna, reglerna och åsikterna i samhället. Enligt det institutionella perspektivet är organisationer inte bara beroende av råvaror, kapital, arbetskraft, kunskap och utrustning utan även av att vara accepterad av omgivningen där de bedriver sin verksamhet.<sup>86</sup>

### 3.4.2 Välgörenhet

Företagen i dagens samhälle använder sig mer och mer av välgörenhetsorganisationer för att stödja och göra mer tilltalande sin företagsbild samt att öka sin försäljning. Den bidragande orsaken till detta är att konsumenterna har blivit mer medvetna om miljö och samhällsansvar.

---

<sup>84</sup> Mary Jo Hatch, s 91 ff

<sup>85</sup> ibid

<sup>86</sup> ibid

Konsumenterna föredrar att köpa produkter och tjänster av företag som är ”goda medborgare”.<sup>87</sup>

Eftersom näringslivets fokus på välgörenhetsaspekter har ökat innebär det att företagen måste visa tydligt att de tar socialt ansvar. Om dem inte gör det finns risk för att de förlorar både kunder och anställda.<sup>88</sup>

Många företag arbetar med välgörenhets aktiviteter i olika former. Vad innebär begreppet välgörenhet? När vi söker efter detta begrepp i Nationalencyklopedin finner vi följande beskrivning:

**välgörenhet**, *filantropi, osjälvisk hjälp till människor som är i nöd eller att hjälpa sämre lottade.*<sup>89</sup>

### 3.4.3 Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>90</sup>

I och med den ökade globaliseringen och avregleringarna har politikerna fått mindre makt att påverka företag och individer. Detta har i sin tur lett till att en värderingsförskjutning skett från materiella till immateriella värderingar. Detta innebär för företagen att de inte kan längre bara fokusera på att ha de bästa produkterna och servicen, utan de måste ta mer hänsyn till företagets sociala ansvar. Värderingsförskjutningen har fått näringslivet och samhället att upptäcka riskerna med miljöförstöringar, social utslagning och stora skillnader på levnadsstandarden i u- och i-länderna.

1972 hade FN ett möte i Sverige om den globala miljösituationen och syftet med detta var att sätta miljöfrågorna mer i fokus. Vid detta möte kom representanterna från världens länder fram till en deklARATION om förbättring. På 70-talet hände inte så mycket mer med miljöfrågan på grund av oljekrisen och lågkonjunkturer i världen. Men på 80-talet kom miljöfrågorna åter i fokus tack vare initiativ från FN vilket då ledde till kända Brundtlandkommissionen. Allt fick en slutpunkt i Rio 1992 när man deklarerade Agenda 21, en agenda för 21: århundradet.

”Hållbar utveckling” blev det begrepp som accepterades för detta möte och fick definition som lyder

*”Varaktig hållbar utveckling innebär att tillgodose dagens behov utan att äventyra kommande generationens förmåga att klara sina behov. Företagens främsta uppgift är att skapa värde genom att producera värde genom producera de varor och tjänster som efterfrågas i samhället och därigenom generera vinst både för ägarna och för samhället, särskilt genom att fortlöpande skapa sysselsättning. Det aktuella samhälls- och marknadstrycket leder dock till att successivt ändrade värderingar och nya attityder till näringslivet.”*<sup>91</sup>

Tänkarna bakom denna definition var att världens miljö inte kan skyddas om inte de globala sociala frågorna kan lösas. Om inte den ekonomiska tillväxten ökar kan inte de sociala frågorna åtgärdas.

I mitten av år 2000 introducerade FN ”The Global Compact”, som var ett upprop till alla företag i världen att bedriva en hållbar utveckling med hjälp av nio principer. Dessa principer utgår från FN:s deklARATION om Mänskliga rättigheter, International Labour Organisation konventioner om grundläggande arbetsrätt och miljöomsorg.

<sup>87</sup> <https://www.retriever-info.com/service/archives.html>, Välgörenhet blir en del av PR-jippon, Lena Berner-Rasmusen

<sup>88</sup> <https://www.retriever-info.com/service/archives.html>, Toppcheferna tar plats för en social insats, Dagens Industri

<sup>89</sup> [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=346745&i\\_word=v%elg%f6renhet](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=346745&i_word=v%elg%f6renhet), 2006-11-13, kl. 13.30

<sup>90</sup> Löhman O, Steinholtz D, s 15 ff

<sup>91</sup> Löhman O, Steinholtz D, s.24

I slutet av 2002 hade FN i Johannesburg återigen ett möte med miljöfrågorna i fokus. Det som beslutades vid mötet var att inom tio år ska det tillämpas ”hållbara produktions- och konsumtionsmönster”. Med utgångspunkt i hållbarhet formulerades begreppet ”Tripple bottom line”, som innebär att utveckla förutsättningar för att mäta hur hållbarhet utvecklas.

Ministrarna i EU hade ett möte i Lissabon år 2000 och då bestämdes att EU ska bli den starkaste ekonomin i världen som är uppbyggd av kompetens och hållbarhet. Detta möte ledde även till att EU-kommissionen upprättade en ”grönbok” inom CSR och målet med detta var att öka kännedomen om CSR samt att få synpunkter från andra.

I Sverige har man översatt Corporate Social Responsibility med begreppet “företagens sociala ansvar”. Men Löhman och Steinholtz anser att den svenska tolkningen är begränsad dvs. inte täcker in vad som avses med den. De anser att CSR består av en kombination av tre separata agendor. Dessa är Sustainability (hållbar utveckling), Corporate Accountability (företagens ansvar) och Corporate Governance (hur företaget sköts).

Enligt World Business Council for Sustainable Development kännetecknas CSR arbete av följande:

- Att ledningen för företaget tydligt redogör sin ståndpunkt och förpliktelse gentemot omvärlden
- Att företaget utvecklar och tillämpar tydliga policyn för hela företaget
- Att företaget inför regler som omfattar miljö- och sociala hänsyn
- Att företaget formulerar målsättningar när det gäller miljö och sociala områden
- Att kapital som företaget äger förses med de restriktioner i enlighet med sociala och miljömässiga grundregler som gäller för de andra områdena
- Att företaget är aktivt engagerad i samhällets utveckling där det bedriver sin verksamhet
- Att konsumenterna får utbildning om hur produkterna på bästa sätt ska användas och skötas
- Att företaget har en öppen redovisning inom alla ovan nämnda områden. Företaget ska även ge en tydlig bild av företagets verksamhet och dess påverkan samt att låta redovisningen bli kontrollerad

Organisationer som tillämpar CSR väljer ofta att redovisa resultatet av verksamheten genom hållbarhetsredovisningar. Där tar man upp resultat som avser ekonomi, sociala frågor och miljöområdet

Vissa företag använder sig av uppförandekoder bl.a. när det gäller mutor, korruption, miljöfrågor eller övriga företagspolitiska ståndpunkter.

En del företag certifierar sina processer med hjälp av tredje part för att öka trovärdigheten i sin verksamhet. Ändamålet med det är att vissa omgivningen och konsumenterna att företaget har en viss norm ur ett objektiva perspektiv.

Företagens aktiva tillämpning av CSR kan leda till att de får bättre konkurrensfördelar. De får starkare förbindelser med sina intressenter och därmed får strategiska möjligheter i stället för risker.

Den intressentgrupp som mest kräver att företagen bedriver CSR-arbete är kunderna. Dagens kunder kräver mycket mer av företagen än förr. På grund av den ökade konkurrensen försöker



företagen hitta nya värden. Kunden nöjer sig inte längre med ”bra” produkt, tjänst eller service, de vill även att företaget ska leverera mervärden i form av emotionella faktorer.

Under våren 2002 genomfördes en undersökning (Förebildsföretaget Konsument 2002) i hela Sverige med 940 personer i åldrarna 16 – 70. Enligt den undersökningen kännetecknar följande faktorer ”Det goda företaget”:

1. Ta ansvar för sina anställda
2. Miljömedvetenhet
3. Ärlighet
4. Jämlikhet
5. Ej bara vinstintresse
6. Långsiktighet
7. Öppenhet
8. Hög moral
9. Kundansvar
10. Samhällsengagemang
11. Bra arbetsmiljö
12. Vinst
13. Inga oskäligen löner till chefer
14. Ansvarskänsla
15. Rättvisa löner

Dagens konsumenter är mer medvetna om allt som sker i världen och kräver både hållbart och ansvarsfullt producerade produkter, fakta om tillverkningsätt och hur organisationen bedriver sin verksamhet.

Konsumenterna är väl medvetna om att de kan påverka samhället genom konsumtion och därför har de börjat aktivt att välja bort företag eller produkter som inte uppfyller deras värderingar. Ett företag som har råkat ut för detta är Nestlé som sålde modersmjölkersättning i tredje världen på ett oetiskt sätt.

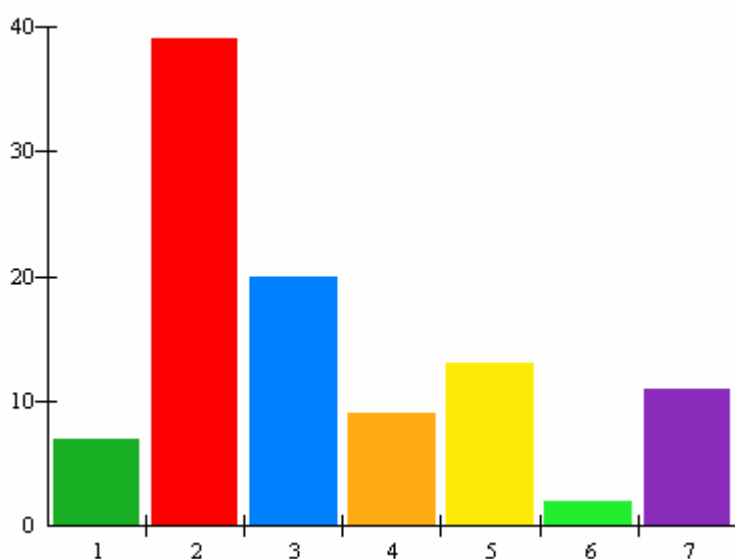
En ganska tydlig trend bland konsumenter är att de efterfrågar ansvarsfulla företag och konsumtionen av rättvis- och miljömärkta produkter har stadigt tagit marknadsandelar. Rätt hanterat CSR-arbete kan för företaget innebära ökat engagemang, stolthet och vilja hos företaget och dess medarbetare. Därmed kan det bli högre innovationsgrad, förbättrad kvalitet och högre effektivitet. Det kan även leda till att medarbetarna på företaget talar positivt om företaget och skapar en bättre bild av företaget.

## 4. Empiri och analys

I det här kapitlet kommer vi att analysera våra frågor och jämföra med teorin som vi läst oss till. Vi har vänt oss till 258 små- och medelstora företag och fått in 54 svar vilket vi har gjort en sammanställning och analyserat resultatet från dessa.

### 4.1 Generella delen

#### 1. Antal anställda:



	F	%
1. 1-9	4	7
2. 10-30	21	39
3. 31-50	11	20
4. 51-100	5	9
5. 101-200	7	13
6. 201-250	1	2
7. 251-	6	11

Antal EAS: 1 av 55 (=1,82%). Antal svarande: 54.

Vi utgick från EU standarden av definition av små och medelstora företag när vi valde vilka vi skulle skicka till. Vi kan dock se att det blev ett bortfall på 18 procent vilket kan bero på att anställningsförhållandena har ändrats på företagen. Det kan bero på att Din Del eller Handelskammarens uppgifter, inte varit uppdaterade angående antalet anställda i respektive företag då det var dessa vi utgick från.

När vi var inne på Din Dels hemsida gjorde vi ett urval att vi ville få adresser till företag som hade mellan 10-250 anställda. Därför tycker vi att det är intressant att den högsta svarsfrekvensen ligger hos företag mellan 10-30 och 31-50 anställda. Våra förutfattade meningar var att dessa skulle ha mindre möjlighet att svara då vi antog att de har mindre tid och färre administrativa tjänster.

## ***Fråga 2 Yrkesbefattning/Titel***

Här hade vi en öppen fråga där respondenterna får benämna sin yrkesbefattning/Titel. De flesta som svarade titulerade sig som VD, vilket vi tror beror på att det är dessa som har mandat att besvara denna typ av frågor. Vi tror också att företagens storlek har betydelse då 39 procent av de svarande var i kategorin små företag, där vi antar att den som svarat också är ägarna till företagen.

Sedan hittade vi andra titlar som vi tror finns på de lite större företagen. Några att nämna är exempelvis avdelningschef, marknadschef och olika kvalitets och miljösamordnare. Vi antar att de större företagen har avsatt personal för frågor rörande miljö och kvalitet vilket de små inte har samma ekonomiska möjlighet till.

**Fråga 3 Hur skulle Ni beskriva begreppet hållbar utveckling? Vänligen använd nyckelord.**

För att kunna bearbeta detta material använde vi oss av Grounded Theori som vi beskrivit tydligare under metoddelen. Det innebar att vi kategoriserade respondenternas nyckelord som vi delade in i fyra huvudgrupper. Huvudgrupperna som framkom av indelningen är Miljö-, social- och företagsekonomiska perspektiv.

Vi fick genom hållbarhetsrådets hemsida reda på att hållbar utveckling består av tre ömsesidigt beroende delar:

1. miljömässig hållbarhet
2. social hållbarhet
3. ekonomisk hållbarhet

Om vi jämför med teorin kan vi se att detta stämmer väl överens med de tre huvudkategorierna som vi kommit fram till.

Vi kan se att utav dessa tre huvudkategorier är miljöbegreppet det de flesta förknippar med hållbar utveckling. Om vi tittar på Gro Harlem Brundtlands definition där "*en samhällsutveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov*" kan vi sammankoppla flera av respondenternas beskrivningar till detta uttryck.

Några exempel på respondenternas svar är:

*"Alltid agera med tankar på att hushålla med resurser, minska miljöpåverkan, främja naturens återhämtning"*

*"Att utveckling sker i harmoni med de ekologiska resurser som finns"*

*"Vår verksamhet skall bidra till att vi i vår generation inte överlämnar miljöproblem till kommande generationer"*

*"Naturens rikedomar skall brukas på ett sådant sätt att vi kan lämna över en värld som är i balans till våra barn och barnbarn"*

Dessa kopplar vi ihop med miljö hållbarhet och den största vikten ligger som sagt på detta.

Den sociala biten har vi exempelvis detta:

*"Långsiktighet, ansvar för människor/medarbetare och miljö. Lönsamhet genom lyhördhet för kunders behov. Trygghet"*

*"-engagemang för medarbetare, kunder och projekt  
-roligt på jobbet"*

*"Ett företag där medarbetarna trivs och har gøy (roligt på norska) på jobbet"*

Slutligen den företagsekonomiska biten har vi fått svar som:

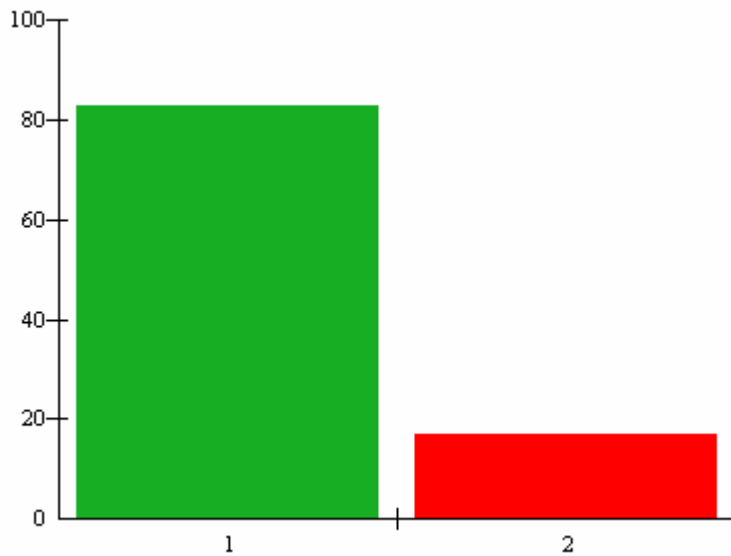
*”Decentralisering är en klart uttalad del av företagskulturen. X har ett stort engagemang för varje kund, projekt och medarbetare. Vårt konkurrensmedel är att vi är annorlunda. Alla våra konkurrenter har bra priser, god kvalitet och så vidare. Vårt genuina engagemang för kunderna gör att kunderna väljer oss igen”*

*”Investeringar”*

*”Lönsamhet, utbildning, kunskap”*

*”Ekonomisk, planering, långsiktighet och beständig”*

#### 4. Anser Ni att ditt företag arbetar med hållbarhetsfrågor?



	f	%
1. Ja	45	83
2. Nej	9	17

Antal EAS: 1 av 55 (=1,82%). Antal svarande: 54.

De flesta företagen anser att de arbetar med hållbarhetsfrågor. Hela 83 procent har svarat ja på frågan.

Här hade vi en följdfråga där de som svarat ja fick redogöra för hur de arbetar med hållbarhetsfrågor.

Här ser vi att det råder skilda meningar hur de arbetar med hållbarhetsfrågor. Många av svaren handlar om att minska påverkan på miljön genom återvinning, miljövänligare produktion och material. Ett av svaren var

*”Vi använder oss av förnyelsebara råvaror och arbetar med minskad energianvändning*

*”Miljöledningssystem för att minimera miljöpåverkan”*

Det finns även andra aspekter där man påpekar att det är viktigt att arbeta med en bra företagskultur som till exempel ge ansvar möjliggöra delaktighet, ha stor öppenhet värna om lojalitet och effektivitet.

En av respondenterna svarade:

*”Vi har koordinerat arbete med CSR som baseras på en strategi som bla innefattar miljö där vi har en omfattande handlingsplan. Vi är även mycket aktiva när det gäller utveckling och införande av nya tekniker”*

Detta sammankopplar vi med teorin om CSR där vi fann att företagen inte enbart kan fokusera på att ha de bästa produkterna och servicen, utan de måste ta mer hänsyn till företagets sociala ansvar. När vi sammanställer svaren ser vi att dessa tenderar att arbeta utifrån CSR där dessa punkter är representerade:

Ta ansvar för sina anställda

Miljömedvetenhet

Ärlighet

Jämlikhet

Ej bara vinstintresse

Långsiktighet

Öppenhet

Hög moral

Kundansvar

Samhällsengagemang

Bra arbetsmiljö

Vinst

Inga oskäligen löner till chefer

Ansvarskänsla

Rättvisa löner

Det vi saknar är att det är så få som nämner strategin CSR, kan det vara så att små- och medelstora företag saknar kunskap om denna strategi?

Till en viss del tycker vi att de arbetar med hållbarhetsfrågor. Men för att få en hållbar utveckling anser vi att de tre perspektiven miljö, ekonomisk och social bör finnas med. Detta för att få en helhet för att slutligen nå en långsiktig hållbarhet.



### ***Vilka hot/möjligheter ser Ni med att arbeta med hållbarhetsfrågor?***

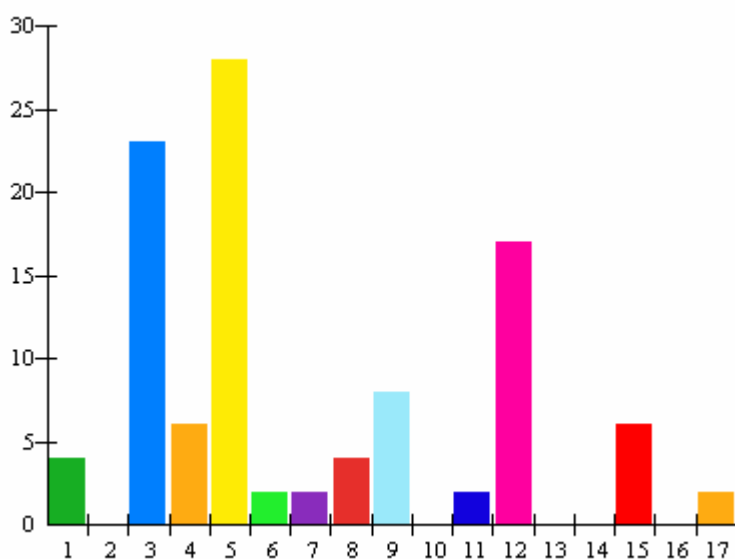
Hot som de ser är att det blir kostsammare att arbeta med dessa frågor då de ställer högre krav på företaget i form av regler och myndighetskrav. Vi kan se att Miljöbalkens övergripande mål är att främja en hållbar utveckling. En sådan utveckling bygger på insikten att naturen har ett skyddsvärde och att människan har ett ansvar att förvalta naturen. Detta tror vi kan vara en bidragande faktor till att kostnaderna ökar.

Ett annat hot anses vara brist på kompetens, merkostnader för produkter, logistikpåverkan, långsamma processer. En ansåg att det enda hotet var att ej arbeta med dessa frågor då de har en sådan stor betydelse i dagens samhälle.

*”Enda hotet är väl att inte arbeta med dessa frågor. Då kommer man att tappa image. Möjligheten för företagen är att profilera sig som moraliskt ansvarstagande, vilket betyder en hel del för företagens image, både internt och externt. Samt att marknadsföra sig med att ligga i framkant i dessa frågor, som kommer få allt större uppmärksamhet framöver. Att i vårt fall marknadsföra bostäder med låg energiförbrukning och låg livscykelkostnad.”*

Möjligheter som företagen såg med att arbeta med hållbarhet är att det ger konkurrensmöjligheter där hållbarhet ses som ett konkurrensmedel detta kan ge en bättre image och ge opinionsfördelar för företagen. Denna profilering på marknaden uppfyller man vissa kunders krav på ett företag. De ser att ett långsiktigt tänkande leder till kloka beslut vilket i längden leder till stabilitet.

**7. Inom vilket område bedriver ditt företag sin verksamhet? Välj det område(n) som passar bäst.**



	f	%
1. Jordbruk, Skogsbruk och fiskenäring	2	4
2. Gruvdrift	0	0
3. Tillverkningsindustri	12	23
4. Energileverantör (t.ex. el, gas, vatten och olja)	3	6
5. Konstruktion, byggnation	15	28
6. Grossist handel	1	2
7. Detaljhandel	1	2
8. Logi samt café eller restaurangverksamhet	2	4
9. Transport och lager	4	8
10. Kommunikationsservice	0	0
11. Finans och Försäkringsbolag	1	2
12. Fastighet och företagservice	9	17
13. Statlig organisation/försvarsmakt	0	0
14. Utbildningssektorn	0	0
15. Hälso- och sjukvård	3	6
16. Kultur och fritid (sektor)	0	0
17. Personal och övrig service	1	2

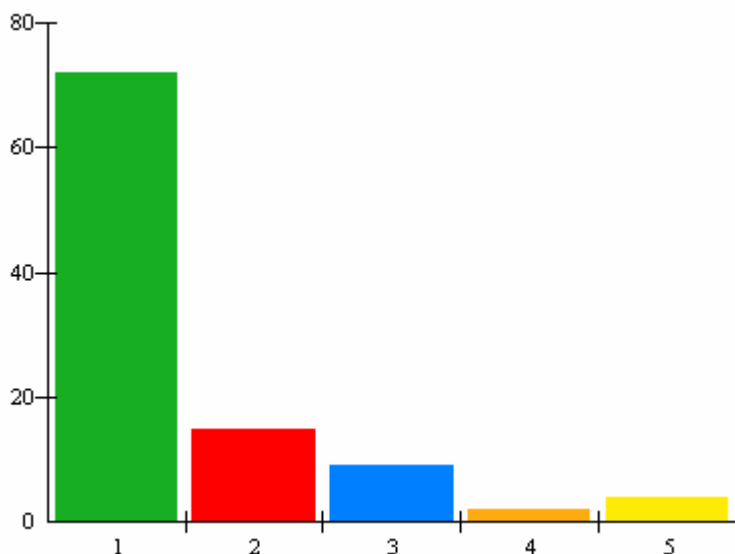
Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

Här kan vi se att de flesta som svarat tillhör följande områden: Konstruktion och byggnation, Tillverkningsindustrin och Fastighet och företagservice. Det som kan vara missvisande är att vi i två omgångar ringt till byggföretag för att få dem att besvara vår enkät. Detta eftersom vår undersökning skulle vara jämförbar med den undersökning som utfördes i Australien. Förutsättningen för oss var att vi skulle få in femtio svar varav femton skulle vara från byggbranschen.

Detta gör att reliabiliteten är låg om man skulle göra om samma undersökning igen. I litteraturen fann vi att reliabilitet är hur tillförlitlig mätmetoden är. Ifall man vill göra om samma undersökning fler gånger och får ungefär samma svar säger man att reliabiliteten är hög och vice versa.

## 4.2 Miljö

### 8. Har ditt företag antagit en miljöplan?



	f	%
1. Ja	38	72
2. Nej	8	15
3. Vi håller på att utveckla en miljöplan som ska implementeras inom närmaste framtid	5	9
4. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	1	2
5. Vet ej	2	4

Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

Här visar det att den största delen av respondenterna har antagit en miljöplan. Det är hela 72 procent som svarat ja på frågan, 9 procent har en plan under utveckling som skall implementeras under den närmaste tiden. Vi anser att utfallet ser positivt ut då det är 81 procent som har eller skall få en miljöplan inom kort.

Vi ser att svaren tyder på att frågan har varit något missvisande då det är fler kommentarer under övrigt än antalet respondenter som har kryssat för alternativ 4.

Vid jämförelse med teori där det framgick att miljöansvar är något som numera prioriteras högt i många företag. Många företag eftersträvar någon form av miljöcertifiering, eller antar en specifik miljöpolicy, en del utför kontinuerliga miljörevisioner och har inrättat nya befattningar såsom miljöchef, miljöcontroller och miljösamordnare. Företagens miljöarbeten redovisas i påkostade miljöredovisningar. I överlag är många företag idag mycket måna om att skapa sig en god miljöimage. Miljön har blivit en konkurrensfaktor och något av en självklarhet i företagets strategiska arbete.

Några av kommentarerna under punkten övrigt är bland annat:

*”I upphandlingsunderlaget finns miljökrav med men vi har inte en miljöplan som täcker hela företagets verksamhet. Vi skall precis starta ett projekt för att ta fram en sådan.”*

*”Vi är inte certifierade under ISO, men har en egenhändigt framtagen Kvalitets- och Miljöhandbok som fått bra mottagande av våra kunder.”*

Vi tycker att trenden tyder på att företagen verkar medvetna om miljöaspekten. Det vi kan se av vårt material är att en del av företagen inte har sina miljöplaner dokumenterade utan att de istället arbetar med ett alldagligt miljötank. Företagen har till exempel källsortering och prioritet av miljövänliga produkter vi inköp.

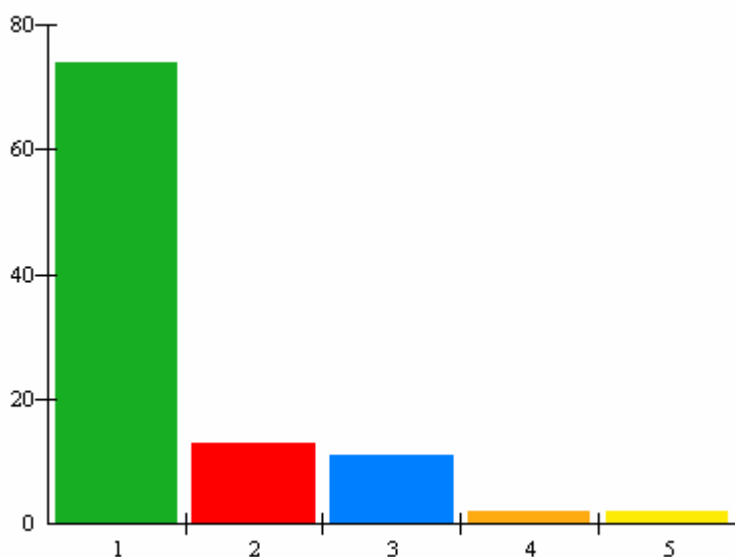
En av våra respondenter har svarat på det här viset

*”Vad är miljöplan”.*

Här ser vi att det faktiskt finns en del som inte alls vet vad en miljöplan är. Den delen är två procent av dem som svarat på vår undersökning. Det kan verka lite med tanke på antalet respondenter, men om det skulle vara alla småföretag som svarat exempelvis skulle det vara en ansevärt större del.

Om ett företag inte tar nödvändig miljöhänsyn riskerar de sitt anseende och kundernas förtroende för företaget äventyras. I och med detta hotas företagets affärsmässiga relationer, något som slutligen påverkar företagets lönsamhet.

### 9. Har Ni specifika miljömål för Ert företag?



	f	%
1. Ja	39	74
2. Nej	7	13
3. Övergripande mål för företaget är under utveckling	6	11
4. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	1	2
5. Vet ej	1	2

Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

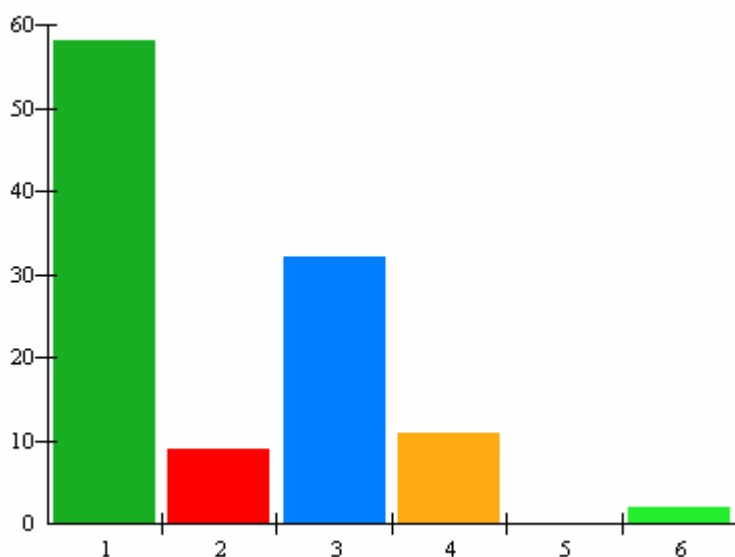
Av diagrammet kan vi utläsa att det är 74 procent som har ett miljömål i företaget. Miljömålen skall fungera som riktlinjer för samhället och företagen. Företagen har en central roll för att nå dessa miljömål. Det enskilda företagens insats är mycket viktigt. För att bli certifierat skall företaget ha satt upp interna miljömål, utarbetat åtgärdsprogram samt genomfört ständiga förbättringar av sitt arbete.

Enligt teorierna skall tre åtgärder vara vägledande i arbetet med strategierna:

1. Effektivisering av energianvändning och transporter
2. Giftfria och resurssnåla kretslopp
3. Hushållning med mark, vatten och bebyggd miljö.

Av svaren under punkten övrigt kan vi se att företagen tar hänsyn till brand och hälsofarliga ämnen, slutna kretslopp, aktivt samarbete med leverantörer, val av material och arbetsmetoder. Vi ser kopplingen med det vi fått ut av våra egna teoristudier och empirin.

### 10. Vänligen kryssa i vilken sorts miljöstrategi Ni använder Er av:



	f	%
1. ISO certifiering eller liknande	31	58
2. Vi tar hjälp av ett utomstående företag	5	9
3. Med hjälp av inre resurser	17	32
4. Vi har ej någon miljöstrategi	6	11
5. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	0	0
6. Vet ej	1	2

Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

Det är 58 procent som använder sig av ISO certifiering, men vi kan också se att det är 32 procent som med hjälp av inre resurser skapar en egen strategi.

Drivkrafterna bakom företagets miljöarbete består således inte enbart av lagstiftningens krav. Miljöledningssystemen är ju frivilliga åtaganden. Marknadens krav är en väl så viktig faktor för företagets behov att kunna kontrollera sin verksamhet och organisation. Företagen är idag måna om att undvika miljöskandaler och därmed relaterade "goodwill" förluster.

ISO 14001-standarden syftar till att säkerställa att miljöarbetet inom en verksamhet genomförs på ett systematiskt och effektivt sätt. Det syftar också till att säkerställa att miljöarbetet genom en ständig förbättring leder till att verksamhetens totala miljöbelastning kontinuerligt minskar.

ISO bygger på fem grundelement:

- upprättandet av en miljöpolicy
- planering av verksamhet
- införandet av ett miljöledningssystem
- uppföljning och kontroll av arbetet
- åtgärder och ständiga förbättringar

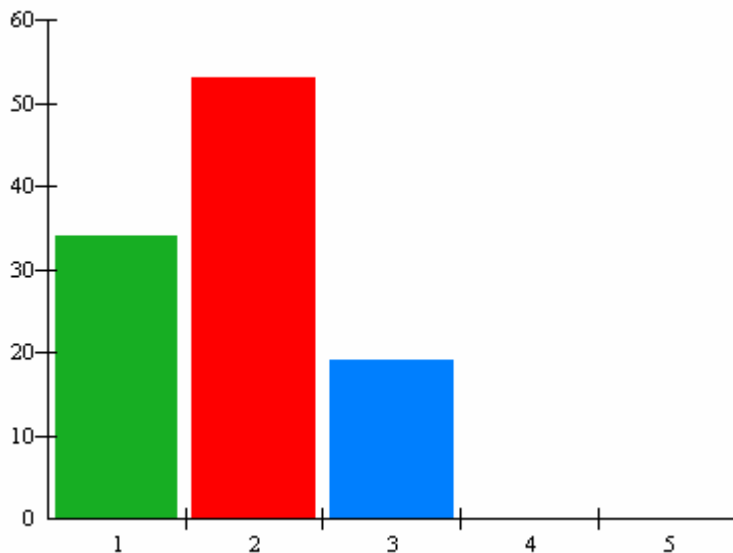
Vi ser att det är många som väljer att certifiera sig genom ISO men vi tror att det av tids- och kostnadsrelaterade skäl är 32 procent som väljer andra vägar eftersom ISO är en dyr och tidskrävande certifieringsmetod. Ett av svaren var att

*”ISO certifiering avseende miljö ger inget. Vi arbetar efter samma plan men är ej certifierade. Certifiering= pengar i sjön.”*

Vi tycker det är skrämmande att ett så stort antal som 11 procent i undersökningen inte har någon miljöstrategi i dagens upplysta samhälle. Det kan bero på att tid och kapital för småföretagarna inte räcker till. En annan orsak kan vara att de inte vet vad en miljöstrategi är.

## 4.3 Ekonomisk hållbarhet

### 11. Undersöker Ni kundnöjdhet på ett systematiskt sätt?



	f	%
1. Ja, genom hjälp av tredje part (enkäter intervjuer osv)	18	34
2. Ja, genom intern kontroll.	28	53
3. Nej	10	19
4. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	0	0
5. Vet ej	0	0

Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

Enligt enkäten är det hela 34 procent av företagen som anser att de undersöker kundnöjdhet på ett systematiskt sätt och 53 procent använder sig endast av intern kontroll.

När kunderna är nöjda och känner att de kan lita på ett företag och att de upplever att deras relation med företaget har ett reellt värde för dem så finns det ingen anledning för dem att byta företag.

En av respondenterna uttryckte sig på följande sätt:

*"Om vi får missnöjda kunder så får vi verkligen höra detta. Missnöjda kunder är det sämsta rykte som finns samtidigt så finns det ingen bättre reklam än nöjda kunder".*

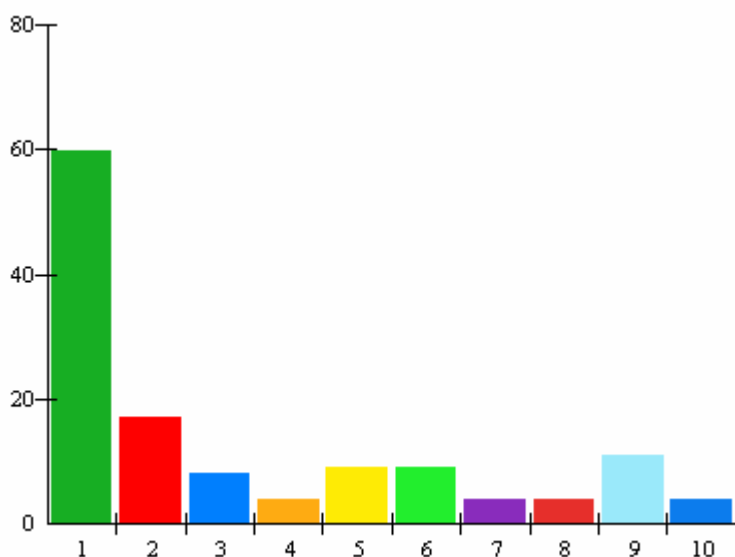
Företaget måste betjäna sina kunder på ett sådant sätt att kunderna känner att man alltid kan lita på företaget. I förtroendet som skapas finns det fördelar att vinna som konkurrenskraft, växande och lönsamma affärer genom att man förbättrar kvalitén på sina varor och tjänster och skapar förtroendefulla relationer med kunderna. Det är bara nöjda kunder som blir "obetalda" marknadsförare och försäljare åt företaget.



I vår studie ser vi att företagen lägger ned mycket arbete på att undersöka kundnöjdhet vilket även framgår av teorin. Vi anser att våra respondenter har förstått vikten av att ha god relation till sina kunder.

De 19 procenten som inte genomför några undersökningar av kundnöjdhet tror vi blir förlorarna i längden, då vi anser med stöd av teorin att undersökningar av kundnöjdhet kan leda till konkurrensfördelar.

## 12. Hur hanterar Ni feedback från kunder?



	f	%
1. Uppföljande samtal med kunder	32	60
2. Genom företagets kunddatabas. Här sparas ordrar, service, historia osv.	9	17
3. Vi har Web-baserad feedback	4	8
4. Samordnad kundrelationsdatabas	2	4
5. Vi sammanställer feedback för produktutveckling	5	9
6. Vi har helpdesk för eventuella klagomål	5	9
7. Kundens feedback endast till ledningen	2	4
8. Vi har en ombudsman som finns till för klagomål	2	4
9. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	6	11
10. Vet ej	2	4

Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

Under denna fråga kunde respondenterna fylla i fler svarsalternativ vilket vi ser att de gjort eftersom det finns 69 markeringar av 53 svarande respondenter. När vi analyserade denna fråga såg vi att svaren är svårtolkade. Eftersom respondenterna har haft möjlighet att ge flera svarsalternativ. Vi drar dock slutsatsen att övervägande delen av respondenterna använder sig av någon form av system för feedback. Hela 60 procent uppger att de har uppföljande samtal med sina kunder.

Teorin påpekar att det är viktigt för företag att det finns en servicestrategi därför krävs det stöd från alla företagets anställda, högsta ledningen, mellanchefer, kontaktpersonal och stödpersonal.

En av respondenterna yttrar följande,

*"Feedback ligger till grund för företagets mål och handlingsplaner".*

Nöjda anställda och anställda som är införstådda med sin roll och känner sig delaktiga i företaget får det lättare att vara ett proffs i sin yrkesroll. Alla anställda i företaget är lika viktiga för att vi ska kunna sälja vår slutprodukt. Det får inte klicka någonstans i företaget. Blir det fel är det ledningens uppgift att skapa system där det är möjligt att få feedback från kunderna.

En annan respondent påpekade att,

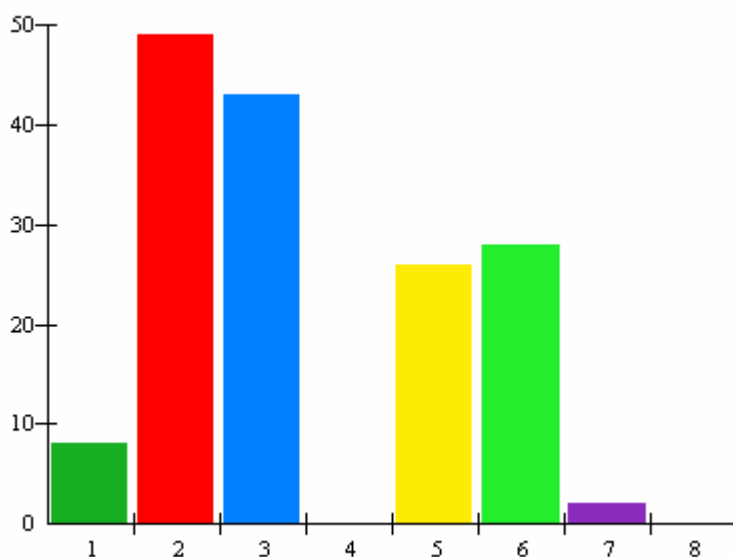
*” återkoppling till arbetsgrupper som sätter mål/aktiviteter för förbättring”.*

Vilket vi tycker överensstämmer med den teori vi studerat dvs., att alla ska vara delaktiga och engagerade i företagets kundrelationer. Personalen är de som skapar värden för kunden och resten av företaget och utgör ett stöd för interaktionen mellan kund och personal. Ansvar för kunderna och för den operationella besluten från ledningen flyttas över till personalen som agerar vid möten med kunderna. Genom att ledningen ger stöd åt sin personal kommer deras arbete leda till ett gyllene tillfälle att på ett bra sätt förstärka kundrelationerna.

Teorin påpekar vikten av det finns en Service recovery strategi inom företagen. Det är ett begrepp som har introducerats för att handleda företag hur de ska hantera serviceproblem, klagomål på ett serviceinriktat sätt. Det är viktigt att kunder som drabbats av en misslyckad tjänst eller upplevt något fel i tjänsteprocessen får det till rätta ställt så de känner sig rättvisst behandlad av företaget. Rättelse är en strategi för företaget för att kunna hantera misstag, fel och problem i kundrelationen.

När vi analyserar svaren ser vi att företagen inte har utvecklat någon tydlig strategi för negativa klagomål vilket vi tycker är en brist hos dem. Vi ser detta som ett fara och skulle vilja rekommendera företagen att utveckla strategier för att kunna bemöta kundernas klagomål på tillförlitligt sätt.

### 13. Vilka metoder använder Ni Er av för att uppmuntra idéer?



	f	%
1. De anställda får en ökad chans till befordran	4	8
2. Arbetsteamerna behandlas som en tillgång och inte som en tillgång och inte som en kostnad.	26	49
3. Anställda uppmuntras att utvecklas genom kurser	23	43
4. System av kontrakt och överenskommelser mellan interna avdelningar är definierade och godkända av organisationen	0	0
5. Finansiell belöning och/eller provision	14	26
6. Finns ej något system	15	28
7. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	1	2
8. Vet ej	0	0

Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

Vi kan utläsa av tabellen att företagen behandlar och ser sina anställda som en betydelsefull tillgång för organisationen och att de inte upplever personalen som en kostnad. Företagen uppmuntrar gärna anställda att utvecklas genom kurser vilket vi ser är positivt. De använder sig av finansiella belöningar eller provision vid förslagslämningar.

Vi tycker att teorin överensstämmer med utfallet i empirin. För att skapa rätt motivation hos medarbetarna kan man använda sig av belöningsystem. Syftet med belöningsystem är att motivera medarbetarna som individ och grupp, att utföra sitt arbete så att företagets mål nås. Detta påverkar även effektiviteten i verksamheten.

Ett väl fungerande belöningsystem leder till att individen blir motiverad, positiv och produktiv i sitt arbete. Är däremot ett belöningsystem dåligt utformat så det ej fungerar eller om belöningsystem saknas helt i företaget kan effekten bli den rakt motsatta.

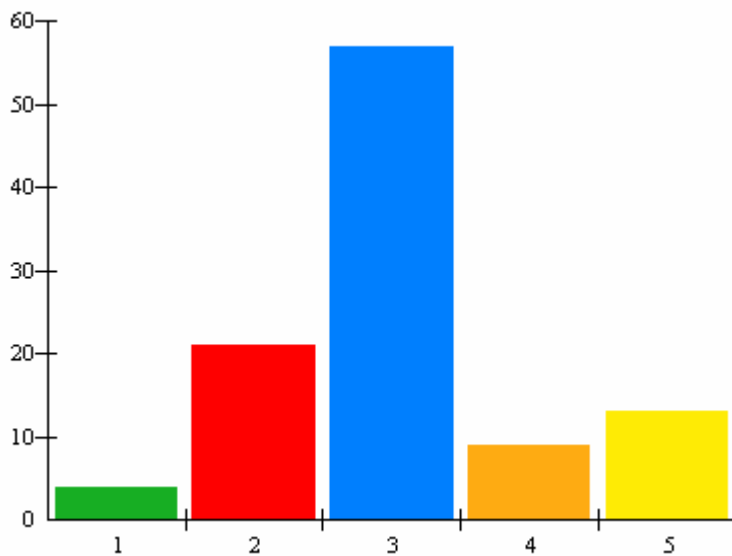
Det finns tre nyckelfunktioner med belöningsystem enligt Jacobsen & Thorsvik vilka är följande

- Få befintlig personal att stanna kvar samt att locka nya medarbetare till företaget.
- Motivera företagets personal så de utför sina tilldelade arbetsuppgifter.
- Motivation till medarbetarna för att förbättra och utveckla sin kunskap och färdighet inom företaget.

Belöningsystem sänder ut signaler till omvärlden som kan öka eller minska företagets attraktionskraft denna kraft kan i sin tur påverka företagets rekrytering. Företagets rykte om attraktiva belöningsystem sprids och ger en positiv attraktionskraft som leder till att företaget vid rekrytering får ett brett urval av arbetssökande. Belöningsystem som genererar attraktionskraft är bland annat löner, fler semesterdagar, bra hälso- och sjukvårdsförmåner men även en god och stimulerande arbetsmiljö kan bidra till detta.

I teorin beskrivs att företag som inte satsar på ett bra belöningsystem kan få svårt med rekrytering. Därför tycker vi att det oroväckande att så många som 15 av 53 svarande företag inte har något system för att uppmuntra sina anställdas idéer.

**14. Vilka av följande planerings metoder/verktyg använder Ni systematiskt för strategisk planering?**



	f	%
1. Portföljmetoder etc.	2	4
2. Scenarioplanering	11	21
3. Inga sådana metoder/verktyg används	30	57
4. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	5	9
5. Vet ej	7	13

Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

Enligt teorin hjälper styrverktyget organisationen att fokusera på rätt saker för att de ska utvecklas till att bli målstyrda för att ha möjlighet att genomföra avgörande förbättringar som sammankopplar kortsiktiga åtgärder med långsiktig framgång, vilket kan leda till lönsamhet på både kort och långsikt. Att lägga fokus på framtidsperspektiv framför att försöka lösa aktuella problem kan ge en riktning och drivkraft till att genomföra ständiga förbättringar. Därför förvånas vi av att 57 procent av svarande som inte har någon form av styrverktyg.

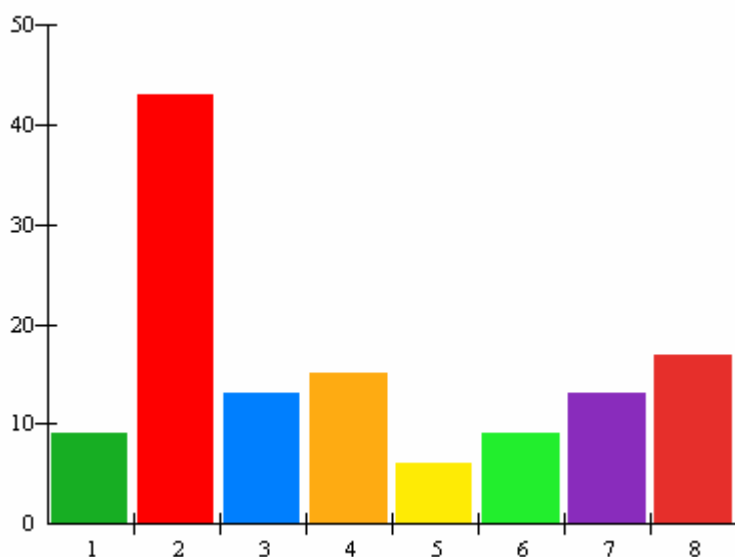
Vi tror att många företag trots allt använder sig av något slags styrverktyg men att dessa inte är namngivna hos företagen, vilket medför att de är omedvetna om att det är ett styrverktyg de använt sig utav.

En av respondenterna svarade:

*”Förstår inte frågan ...”*

Detta tycker vi tyder på att det finns kunskapsbrister hos företagen.

**15. Hur mäter Ni Era affärsaktiviteter? Vi använder ett styrkort eller dylikt med syfte att.....**



	f	%
1. Mäta och integrera övergripande konkreta och abstrakta företags prestationer	5	9
2. Aktiviteter mäts i olika enheter i företaget för att sedan sammanställas och användas till strategisk planering och verktyg för ledning	23	43
3. Alla enheter tillämpar samma process	7	13
4. Jämföra prestationsförmågan i företagets enheter	8	15
5. Styrkort eller dylikt kommer att implementeras inom några månader	3	6
6. Ingen Styrkortimplementering kommer att genomföras	5	9
7. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	7	13
8. Vet ej	9	17

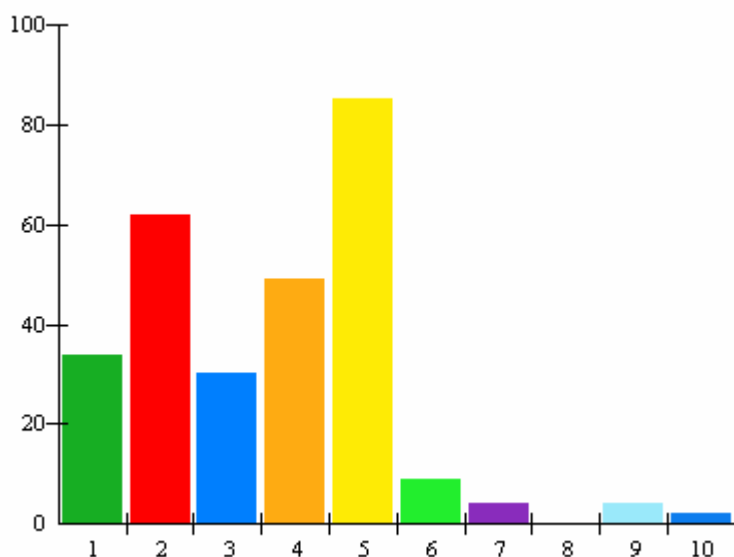
Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

När vi analyserar denna fråga och jämför med den föregående ser vi att företagen ändå använder sig av någon slags aktivitet för att mäta sin verksamhet. Vi misstänker att företagen har missförstått eller inte har tillräckliga kunskaper om strategisk planering och vilka verktyg som finns tillgängliga för detta ändamål.

Detta ser vi när en av respondenterna har uttryckt sig på följande sätt:

*” Vet ej vad styrkort är Vi mäter våra aktiviteter bland annat genom kundenkäter, attityd- och kännedomsenkäter samt personalattitydenkäter”.*

## 16. Inom vilka områden finns det en företagspolicy?



	f	%
1. Korruption och mutor	18	34
2. Diskriminering/trakasserier	33	62
3. Hemlighållande av information	16	30
4. Personalsäkerhet, affärskompanjoner, kunder	26	49
5. Miljö, hälsa och säkerhet	45	85
6. Whistleblowing (anställda som offentliggör missförhållande)	5	9
7. Ingen allmän policy finns	2	4
8. Policy kommer att implementeras inom några månader	0	0
9. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	2	4
10. Vet ej	1	2

Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

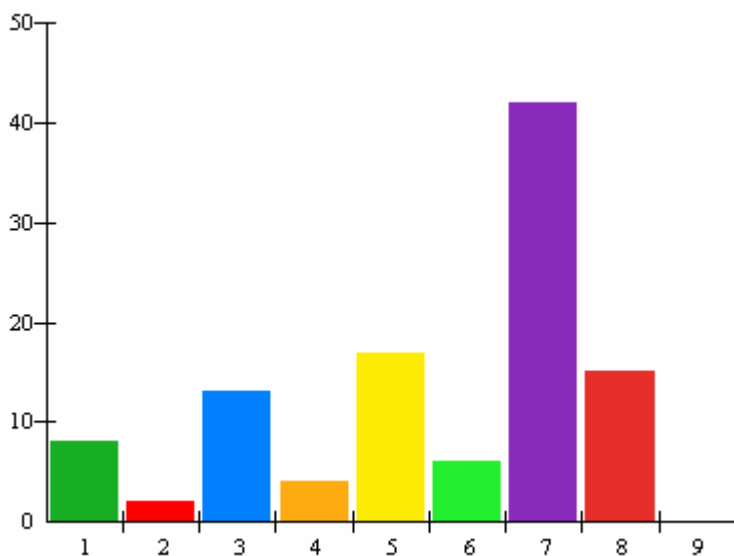
Det vi kan utläsa av tabellen är att de flesta företag har en eller flera policyn. De flesta använder sig av miljö-, hälso- och säkerhetspolicy. Även diskriminering/trakasserier är vanligt bland respondenterna. Vi märker att respondenterna tycker att policy är viktigt för företagets verksamhet vilket överensstämmer med den litteraturstudie vi har gjort. Teorin tar upp hur viktig en policy är för ett företag, samt att den illustrerar företagets värderingar och arbetssätt, den utgör även ett komplement till hur företaget utifrån sin verksamhetsidé skall arbeta för att nå sin vision.

En av respondenterna påvisar att de har många policyn i sin verksamhet:

*”Vi har ett kvalitetsledningssystem med bl.a. miljöpolicy, jämlikhetspolicy, informationssäkerhetspolicy, Facility Management policy, Design Manual, Marknadspolicy, Informations- och kommunikationspolicy”*



**17. Vänligen kryssa i på vilket sätt de anställda anonymt kan föra fram sitt missnöje och eventuella klagomål**



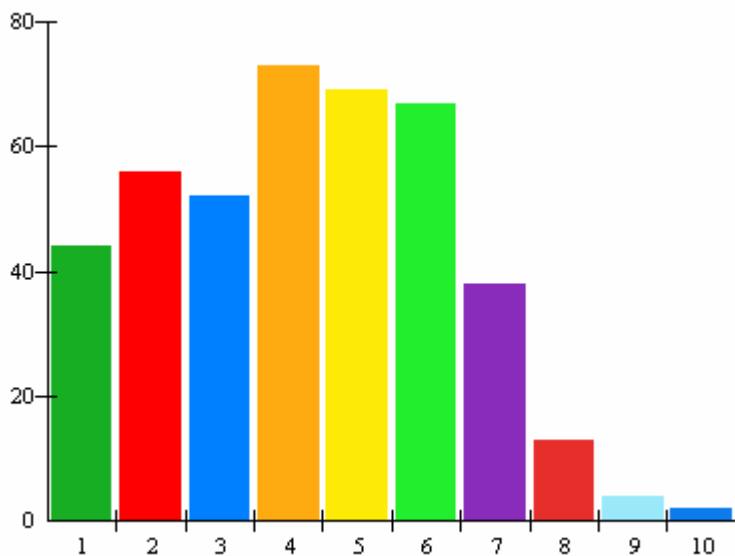
	f	%
1. Hjälpelinje t.ex. enhet som tar emot anonyma klagomål från personalen	4	8
2. Whistleblowing policy (anställda som offentliggör missförhållande)	1	2
3. En ombudsman	7	13
4. Rådgivning	2	4
5. Strikt konfidentiell försäkran (garanterad tystnadsplikt från ledningen)	9	17
6. Polycys och relevant information på anpassat språk, finns lätt tillgängligt	3	6
7. Inget system finns	22	42
8. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	8	15
9. Vet ej	0	0

Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

Svaren till denna fråga visar tydligt att de flesta av företagen inte har någon form av system angående hur de anställda anonymt kan föra fram sitt missnöje. I svaren som respondenterna lämnat ser vi att ett flertal nämner facket som en institution där anställda kan föra fram sitt missnöje och eventuella klagomål. I teorin framgår det att fackföreningar reglerar relationen mellan företaget och de anställda. De kräver att anställda har god arbetsmiljö, tillfredställande lön, meningsfyllda arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter, trivsel och möjligheter till medinflytande och medbestämmande.

Vi ser en fara i att en betydande del av företagen inte har någon typ av system för hantering av personalens missnöje med verksamheten. Detta kan i sin tur leda till att företaget stagnerar och inga förbättringar sker. Som exemplet ur verkligheten ”lex Sara” där vårdbiträdet Sara offentlig gjorde missförhållandet inom äldreomsorgen där hon arbetade. Hennes uttalande gjorde att företaget blev tvungna att förändra situationen på den arbetsplatsen.

**18. Undersöker Ni er personals tillfredsställelse avseende följande områden?**

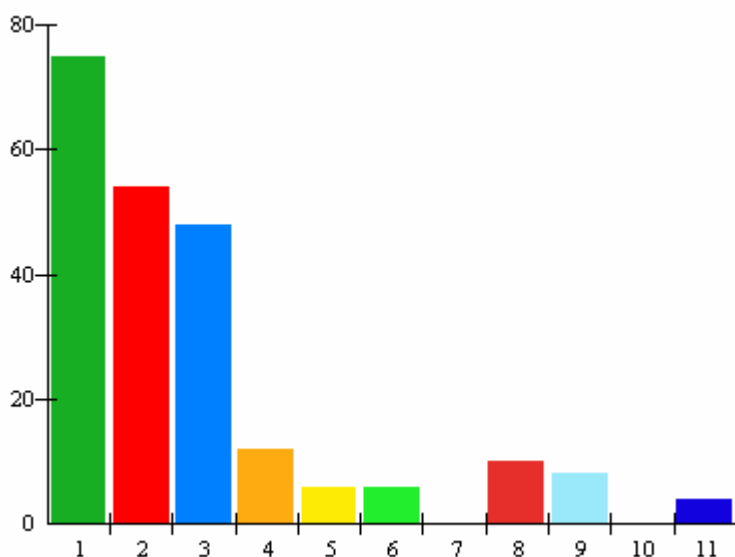


	f	%
1. Belöningar och uppskattning	23	44
2. Ledarskap	29	56
3. Stödjande/samarbetande arbetsmiljö	27	52
4. Personliga utvecklingsmöjligheter	38	73
5. Arbetstrivsel/ möjlighet att göra saker, känna att det man gör är värdefullt	36	69
6. Arbetsvillkor (hälsa, säkerhet, socialt klimat, etc.)	35	67
7. Identifikation av gemensamma värderingar och strategier	20	38
8. Nej	7	13
9. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	2	4
10. Vet ej	1	2

Antal EAS: 3 av 55 (=5,45%). Antal svarande: 52.

Av tabellen att döma ser vi att företagen undersöker personalens tillfredsställelse inom flera av dessa följande områden. Det verkar ske genom kontinuerliga medarbetar/utvecklingssamtal eftersom några av respondenterna har lämnat kommentarer om detta.

**19. Var vänlig och kryssa i vilka extra förmåner de anställda inom företaget har.**



	f	%
1. Individuell lönesättning	39	75
2. Extra årliga förmåner	28	54
3. Hälso- och/eller olycksförsäkringar	25	48
4. Läkarvård för den anställdes familj	6	12
5. Handikapps försäkring/program	3	6
6. Föräldraförsäkring	3	6
7. Barnomsorg	0	0
8. Hjälpprogram för anställda t.ex. traineprogram	5	10
9. Inga extra förmåner erbjuds	4	8
10. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	0	0
11. Vet ej	2	4

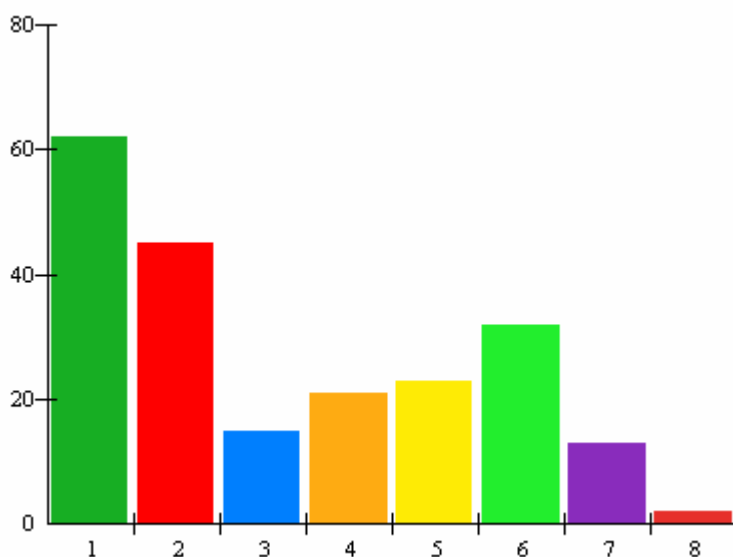
Antal EAS: 3 av 55 (=5,45%). Antal svarande: 52.

Enligt teorin är funktionen med belöningsystem att företaget säkerställer medarbetarnas genomförande av sina arbetsuppgifter på ett tillfredsällande sätt. Genom att i kontrakt som till exempel anställningsavtal eller genom muntlig överenskommelse enas om vad individen ska prestera och hur prestationen ska belönas. Ett sådant kontrakt säkerställer minimikravet av en prestation från företagets sida och motiverar individen att prestera det som överenskommit. Ett belöningsystems främsta uppgift är att stärka och motivera de prestationer som är önskvärda i ett företag samt att styra och påverka dess beteenden, så att personalen blir motiverade, handlingskraftiga samt villiga att lära och utveckla sig.

Vi ser av tabellen att flertalet av företagen har tagit detta till sig och infört extra förmåner till de anställda vilket sammanfaller med vad teorin påvisar. De tre största områdena som företagen använder sig av för att tillfredsställa sin personal är individuella lönesättningar, extra årliga förmåner samt hälso- och/eller olycksförsäkringar.

Vi kan även avläsa från respondenternas kommentarer att företagen ger extra förmåner till de anställda genom friskvårdstimmar, gemensamma resor, gratis kaffe och frukt, träningsbidrag m.m.

## 20. Mäter ditt företag något av följande?



	f	%
1. Kundtillfredsställelse	33	62
2. Produktkvalité	24	45
3. Ledningens popularitet	8	15
4. Varumärkets identitet	11	21
5. Kännedom om varumärket	12	23
6. Marknadsandelar	17	32
7. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	7	13
8. Vet ej	1	2

Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

Företagens största mätområden är kundtillfredsställelse, produktkvalitén, marknadsandelar samt vilken kännedom som finns kring varumärket.

Sandholm beskriver att företagen måste se både på de interna och externa kunder och att båda är lika viktiga.

Det som visas i undersökningen är att kundtillfredsställelse är den viktigaste mätbara faktorn. Detta samstämmer då med Sandholms teori där han anser att kunderna ska delas in i externa och interna kunder. De interna kunderna är de personer som arbetar i företaget medan de externa kunderna är de som befinner sig utanför företaget och påverkas av företagets aktiviteter.

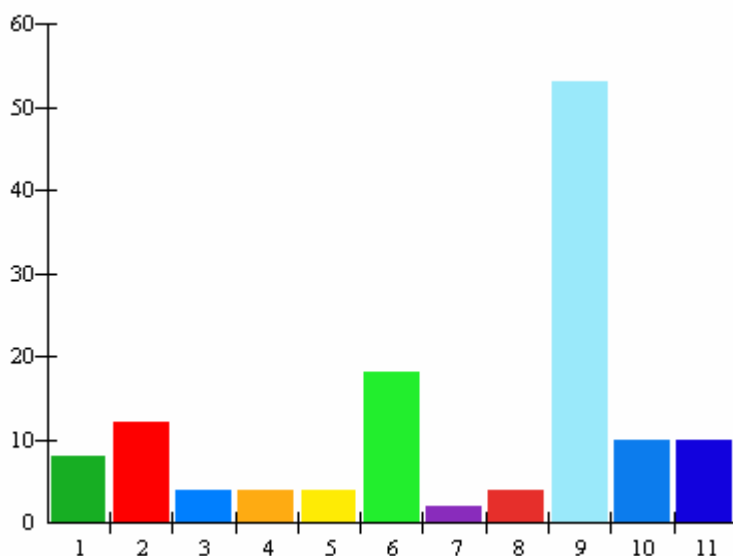
Även Grönroos och Klefsjö påpekar båda vikten av att ställa kunden i centrum och ser vikten av att hela organisationen är införstådda med det. Kvalitet måste värderas av kunderna och ställas i relation till deras behov och förväntningar.

Vi ser av resultatet att det är lite mer än hälften som anser att det är kundtillfredsställelse som är den viktigaste att mäta men även att produktkvalitet värderas högt.

I de öppna svaren har flera av respondenterna påpekat att de inte har den här typen av mätningar alls, denna del uppmäter 13 procent vilket vi tycker är en väldigt hög andel. Vi anser att det är på grund av brist på tid och ekonomi samt att de inte har förstått vikten av att göra denna typ av mätningar. Vi tror att det är små företagarna som tror att så länge verksamheten rullar på så behövs inte den här typen av undersökningar göras. Denna slutsats drar vi utifrån de svar vi fått av respondenterna i denna undersökning.

## 4.4 Social hållbarhet

### 21. Brukar ditt företag regelbundet göra undersökningar av följande intressenters belåtenhet?



	f	%
1. Myndigheter	4	8
2. Intressentgrupper t.ex. kundintresseorganisationer...	6	12
3. Lokala intresseföreningar t.ex. idrottsföreningar, PRO	2	4
4. Media	2	4
5. Politiskt obundna organisationer	2	4
6. Leverantörer/Företag som tillhandahåller våra tjänster	9	18
7. Underrepresenterade grupper t.ex. rörelsehindrade och invandrare	1	2
8. Näringslivsorganisationer	2	4
9. Inga intressentundersökningar	27	53
10. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	5	10
11. Vet ej	5	10

Antal EAS: 4 av 55 (=7,27%). Antal svarande: 51.

Enligt de modernistiska perspektiven betraktas organisationens omvärld som något som ligger utanför organisationens gränser. Samtidigt som organisationer möter osäkerhet när det gäller vad omvärlden i realiteten kräver är den även beroende av olika element som dess omvärld består av. Varje organisation integrerar med sin omgivning för att kunna göra det möjligt för företaget att anskaffa råvaror, anställa arbetskraft, trygga kapital, skaffa kunskaper, ordna fram lokaler och utrustning. Organisationerna måste också samspela med sina kunder för att få sina varor konsumerade. De händelser som sker mellan organisationen och omgivningen övervakas och regleras i sin tur av andra aktörer i omvärlden. Alla dessa integrerade enheter bildar det interorganisatoriska nätverket.

Enligt Hatch består det interorganisatoriska nätverket av leverantörer, myndigheter, kunder, fackföreningar, konkurrenter, speciella intressenter och partners.

Vi ser att det är av vikt att samspela och undersöka vad intressenterna anser om företaget.

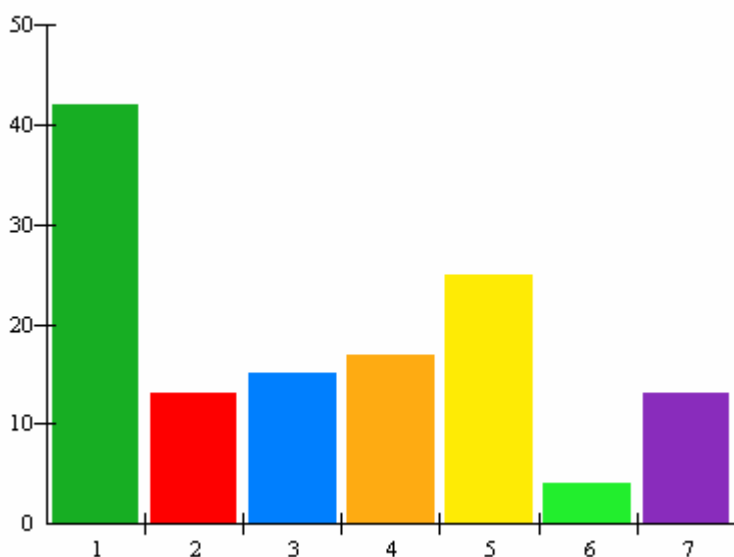
Därför är det viktigt med samspel mellan företag och intressenter. Detta samspel bildar organisationens nätverk och spelar en betydande roll i företagets olika ageranden.

Undersökningen visar att det är 53 procent som inte har någon form av undersökning avseende intressenters belåtenhet. Vi tror att ett litet företag inte ser någon vikt av att göra dessa undersökningar då de lägger sina resurser på produktionen istället. Detta kan vi läsa av de öppna svaren där ett exempel lyder:

*”...småföretagare måste ägna sig åt att producera och inte ta upp sin tid med byråkratiskt krångel.”*



## 22. Hur ställer externa intressenter krav på Er avseende hållbarhetsfrågor ?



	f	%
1. Användning av specifika produkter eller produktionsmetod	22	42
2. Engagemang i långsiktiga projekt team/partnerskap.	7	13
3. Vi identifierar, prioriterar och kartlägger huvudintressenter för att lägga in dem i vårt företags strategier.	8	15
4. Organiserar regelbundna möten tillsammans med intressenter i form av workshop.	9	17
5. Inga krav från intressenter.	13	25
6. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	2	4
7. Vet ej	7	13

Antal EAS: 2 av 55 (=3,64%). Antal svarande: 53.

Teorin beskriver att dagens konsumenter är mer medvetna om allt som sker i världen och kräver både hållbart och ansvarsfullt producerade produkter, fakta om tillverknings sätt och hur organisationen bedriver sin verksamhet. Detta innebär för företagen att de inte kan längre bara fokusera på att ha de bästa produkterna och servicen, utan de måste ta mer hänsyn till företagets sociala ansvar. Värderingsförskjutningen har fått näringslivet och samhället att upptäcka riskerna med miljöförstöringar, social utslagning och stora skillnader på levnadsstandarden i u- och i-länderna.

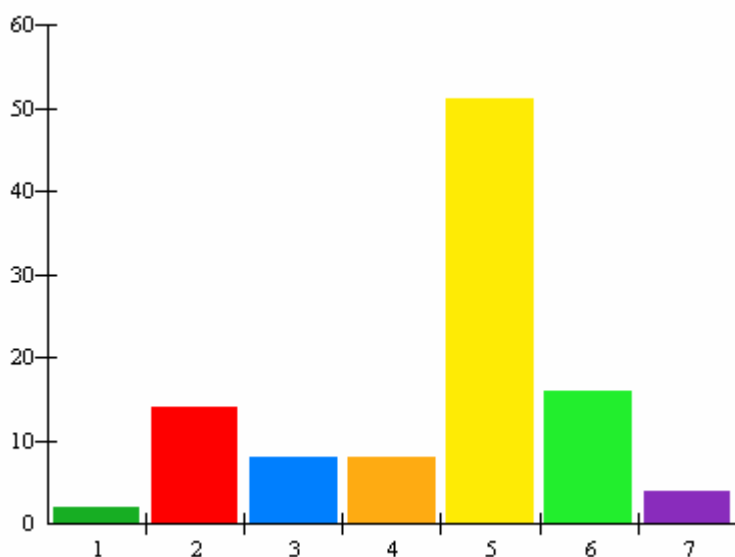
Här ser vi att det stämmer med teorin till stor del. De externa intressenterna ställer krav på produkt och produktion. Detta tror vi beror på lagstiftning och en ökad miljömedvetenhet hos kunderna.

En av respondenterna har gjort en grundlig sammanfattning av sina åsikter som vi vill citera:

*”Vi måste ha både Kvalitets och Miljösystem om vi skall vara med och konkurrera på vissa projekt. Min personliga åsikt är att i väldigt många fall så är det Storföretagen som har sett till att dessa krav skall finnas inte bara som en Kvalitetshöjande produkt utan snarare som ett konkurrensmedel. Vilket medför att dom flesta småföretag kan inte leva upp till detta pga det är ekonomiskt-praktiskt omöjligt att genomföra detta. Vi ser det klart och tydligt i Statliga - Kommunala upphandlingar där upphandlingskriterierna, kraven på Kvalitessystem- Miljösystem gör att Småföretagarna blir bortklassade i slutupphandlingen , det blir alltså inte bara priset eller kvaliteten på produkten som blir avgörande utan som småföretagare förlorar du flera % i att det är helt omöjligt att tillhandahålla Kvalitets och Miljösystem som är lika bra i Storlek och omfattning så att det kan jämföras i konkurrens som en del av priset. Ett exempel ett Kommunalt Projekt i 10 Miljoners klassen kan en småföretagare tappa mellan 0.5-1.0 Miljoner i slutsummering vilket medför att Småföretagaren redan är borta från denna marknad!!! Här finns det ingen långsiktig hållbarhet!! att överleva som småföretagare. Vi har i ganska många år följt denna utveckling och vi kan konstatera att " Pärmarna" har tagit över!! Inte Kvaliteten på produkten som levereras- som borde vara nummer 1....”*

Det här visar hur svårt det är för småföretagare att konkurrera på samma villkor som storföretagen då de inte har samma resurser och tillgängliga verktyg för att nå samhällets krav på hållbar utveckling.

### 23. Arbetar Ni med välgörenhet inom följande kategorier?



	f	%
1. Volontärer	1	2
2. Gratis/Subventionerad rådgivning	7	14
3. Långsiktigt partnerskap med olika grupper, som exempel volontär organisationer	4	8
4. Projekt som använder företagets distributions- och logistiknätverk för välgörenhetssyften	4	8
5. Inga välgörenhetsåtgärder	26	51
6. Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"	8	16
7. Vet ej	2	4

Antal EAS: 4 av 55 (=7,27%). Antal svarande: 51.

Företagen i dagens samhälle använder sig mer och mer av välgörenhetsorganisationer för att stödja och göra mer tilltalande sin företagsbild samt att öka sin försäljning. Den bidragande orsaken till detta är att konsumenterna har blivit mer medvetna om miljö och samhällsansvar. Konsumenterna föredrar att köpa produkter och tjänster av företag som är "goda medborgare".

Eftersom näringslivets fokus på välgörenhetsaspekter har ökat innebär det att företagen måste visa tydligt att de tar socialt ansvar. Om dem inte gör det finns risk för att de förlorar både kunder och anställda.

Det är mer än hälften som inte arbetar med välgörenhet. Det tror vi är en stor förlust för företagen då detta i dagens samhälle anses som en viktig faktor som höjer goodwill värdet för företaget. En del av de öppna svaren visar att företagen engagerar sig i mer lokala aktiviteter vilket kan vara till fördel för den närmaste omgivningen.

## 5. Reflektion och slutanalys

Företagen definierar begreppet hållbar utveckling utifrån tre aspekter. Dessa tre är miljö-, social- och ekonomisk hållbarhet. De flesta företagen kopplar samman uttrycket hållbarhet med begreppet miljö.

Vi ser att företagen är miljömedvetna och vill måna om framtiden. Miljömedvetenheten finns inom företaget som ett alldagligt miljötank. De källsorterar sina sopor, tänker på vad de använder för material vid produktion och följer de lagar och förordningar som finns kring miljön. Vi kan även se att det är 85 % av företagen som har en policy vad gäller miljö, hälsa och säkerhet. I enkäten visar det att 72% av företagen har antagit en miljöplan och 74% har specifika miljömål för sitt företag. Vi kan också se att 58 % använder sig av ISO eller liknande certifieringar. Vi tycker oss se att företagen har insett vikten av miljötankandet och använder sig av det som en företagsstrategi. Omgivningen idag ställer tydligare krav på att företagen lever upp till de riktlinjer som regeringen har tillkännagivit.

Ur den sociala aspekten ser vi att företagen betraktar de anställda som en betydelsefull tillgång för företaget och använder sig av kurser och finansiella belöningar som en tillfredställande faktor för de anställda. Extra förmåner för de anställda förekommer främst i form av individuella lönesättningar samt hälso- och/eller olycksförsäkringar. Det visar sig att företagen genomför diverse undersökningar för att mäta personalen tillfredsställelse inom många betydande områden på arbetsplatsen, det görs främst genom medarbetar och utvecklingssamtal. Vi ser däremot att det är en stor övervägande andel som inte har något slags forum där de anställda kan framföra sina klagomål.

Ur den ekonomiska synvinkeln ser vi att företagen lägger ner mycket tid på att undersöka kundnöjdheten, de tycks förstå vikten av en god kundrelation. Vid undersökningen visade det sig att de ansåg att kundtillfredsställelsen värderades högre än produktkvalitén. Företagen använder sig till största del av en intern mätning av kundnöjdheten, det kan bero på att vid en extern kontroll ökar kostnaderna för företaget. Vi ser däremot att företagen väljer bort att göra intressant undersökningar vilket vi tror är viktigt att göra då dessa har en stor betydelse för företagets tillväxt.

Vi kan se i vår analys av små- och medelstora företag att det uppkommer vissa återkommande nyckelord. Dessa nyckelord ses som hinder för företagen att nå hållbar utveckling i sin verksamhet.

Nyckelorden har vi graderat efter den mest frekventa förekomsten i analysen.

1. Kostnad
2. Tid
3. Kunskap

*Kostnad* ses av företagen som ett stort hot. Dagens befintliga system för att arbeta mot en hållbar utveckling kräver mer resurser till exempel i form av certifieringsomkostnader. Dyrare omkostnader för produkter, personal- och distribution blir en ekonomisk påfrestning för företagen. Vi anser att dagens system inte är anpassade till småföretagen utan de riktar sig mer mot större företag.

*Tid* är något som saknas av de flesta men verkar vara något som finns ännu mindre hos de mindre företagen. När vi ringde runt för att få in de sista företagen till vår undersökning var det ordet TID som var det återkommande uttrycket. Många av de mindre företagen har kontoret "på fickan" och har inte möjlighet att hinna med allt som krävs. De mindre företagen upplever att det ställs för stora krav på dem med all dokumentation/analyser som ska göras för att företaget anses tillämpa verktyg som leder till hållbar utveckling. Småföretagen ser detta som byråkratiskt krångel.

*Kunskap* är något som de mindre företagen verkar sakna anser vi efter att ha tolkat deras svar. Det framkommer på fler ställen att respondenterna inte har en förståelse för de olika begreppen som efterfrågas i undersökningen. Då de inte vet vad begreppen är kan de heller inte förstå hur viktiga dessa verktyg kan vara för deras verksamhet. De har kunskap om vissa delar, som exempelvis vikten av kundrelationer och personal men saknar kunskaper i hur de strategiskt skall styra företaget anser vi.

Vi avslutar hela uppsatsen med en sammanfattande kommentar från en av våra respondenter. Detta uttalande anser vi belyser våra tre nyckelord:

*"Dom flesta av Era frågeställningar är mera lämpade för större företagsstrukturer där man kan ha enskilda personer som jobbar specifikt med alla de krav som finns. Kvalitetssäkring-Miljöfrågor-olika Policy m.m. Om vi som litet företag skall leva upp till alla krav som ställs så går vi i konkurs!!. Vår tid går åt till att försöka "dra" in jobb så att vi kan överleva. Där ni kan hjälpa till och försöka få politiker, statliga byråkrater, att det är en vääääldigt... stor skillnad på små och Stora företagsresurser. Vad använder vi vår tid till???? Igentligen så har jag inte tid överhuvudtaget att svara på någonting förutom det som avser sånt är under pågående produktion men min tanke med att svara på dessa frågor är ju att hjälpa ER, ni är ju under en utbildningsfas och förhoppningsvis kan vara med och påverka framtiden så att Småföretagarna kan få ägna sig åt att producera och inte ta upp sin tid med en massa byråkratiskt "krångel".*

## **Förslag till vidare forskning**

Det skulle vara intressant att se hur de små företagen skulle kunna konkurrera på samma villkor som de större då förutsättningarna ser olika ut.

Det skulle även vara intressant att se om det finns någon skillnad mellan hur små och medelstora företag arbetar med hållbar utveckling. Ifall det finns skillnad, vilka verktyg behövs för att man på ett mer effektivt sätt ska arbeta med just hållbar utveckling.

Det skulle även vara av intresse att göra en liknande studie av enbart mikroföretag för att se hur de arbetar med hållbar utveckling. Sedan skulle resultatet kunna jämföras med små- och medelstora företag.

Ett annat förslag kan vara att jämföra svaren branschvis för att se om det finns några avvikande skillnader.

## 6. Självkritik

Vi har upptäckt under arbetets gång att flertalet av företagen upplevt frågorna svåra att besvara. Detta kan ge ett missvisande resultat av undersökningen.

Ett problem som vi stött på under analysdelen av empirin har varit att svaren från respondenterna varit svåra att tolka på grund av att de fyllt i fler svarsalternativ. På de allra flesta frågorna har de både lämnat svar och sedan även beskrivit/eller gett uttryck under punkten övrigt. Detta har vållat problem för oss när vi ska tolka svaren. Till nästa gång vi gör en undersökning måste vi tänka på att formulera frågorna på ett annorlunda sätt. Vi ser detta som en lärande process under vår utbildning.

Ett annat problem som uppstod var att vi inte hade kontrollerat e-mail adresserna innan webbenkäten skickades ut. Hade vi gjort det skulle det ha underlättat vårt arbete med att få in fler svar från företagen samt besparat oss tid. När vi ringde runt till en del företag visade det sig att de hade andra e-mail adresser än de vi skickat till. Det är värt att kontrollera en extra gång att adresserna är de korrekta.

Vi tror att vi skulle ha fått en högre svarsfrekvens på vår undersökning ifall vi ringt runt till alla de företag vi valt ut. Företagen skulle då kanske känt sig mer pressad att besvara vår enkät. Men kostnaden och tiden hindrade oss för att göra det.

När vi väl fått svaren till enkätundersökningen upptäckte vi att många våra spontant valda företag föll ur vår undersökning på grund av det inte uppfyllde kriterierna på EU-definitionen av små- och medelstora företag. Detta borde vi ha kontrollerat extra noggrant.

Ur ett genusperspektiv kanske arbetet fått en annan form ifall gruppen skulle ha haft en annan sammansättning än enbart kvinnor.

## Referenslista

- Artsberg K, 2005, *Redovisningsteori – policy och praxis*, Upplaga 2:1, Liber Ekonomi, Malmö
- Backström,T.,2003, *Förnyelser på svenska arbetsplatser*, Redaktör: Lena Wilhelmson, Arbetslivsinstitutet
- Bergman, B., Klefsjö,B.,2002, *Kvalitet i alla led*, Studentlitteratur, Lund
- Bergström S., Skånberg K., Axelsson S., Nycander G., 1996, *Hållbar ekonomi Om hushållning och ordning i företag och samhälle*, Sveriges Utbildningsradio AB
- Christensen. L., Andersson,N., Carlsson,C., Haglund,L.,1998,*Marknadsundersökning- en handbok*, Studentlitteratur, Lund
- Ejvegård. R., 2003, *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund,
- Eriksson,L-T,1999, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Gallie, W, 1955, *Essentially Contested Concert, proceedings of the Aristotelian Society*,
- Granér Rolf, 1994, *Personalgruppens psykologi*, Studentlitteratur Lund
- Grönroos,C., 2002, *Service Management och marknadsföring*, Liber Ekonomi, Malmö
- Habermas J,1997, *Diskurs, rätt och demokrati*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB
- Hartman,J., 2004,*Vetenskapligt tänkande*, Studentlitteratur, Lund
- Hatch, M-J., 2002, *Organisationsteori moderna, symboliska, postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, D.,I., 2002, *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund
- Jamison, A., 2003, *Miljö som politik*, Studentlitteratur, Lund
- Janik A, 1991, *Cordelias tystnad. Om reflektionens kunskapsteori*. Stockholm: Carlssons Bokförlag
- Larsen R.-P., 2003, *Teamutveckling*, Studentlitteratur, Lund
- Lekvall,P.,Wahlbin,C.,2001,*Information för marknadsbeslut*, Upplaga 4, IHM Publishing
- Lind J-I, Skärvad P-H, 1998, *Nya team i organisationernas värld*, Upplaga 3, Liber AB
- Lindmark A,Önnevik T, 2006, *Human Resource Management Organisationens hjärta*, Studentlitteratur, Lund

Löhman O, Steinholtz D, 2003, *Det ansvarsfulla företaget - Corporate Social Responsibility i praktiken*, Ekerlids Förlag

Malhotra,N.,2004,*Marketing Research*, Fourth Edition, Prentice Hall New Jersey, USA

1 kap. 1§ första stycket MB, Sveriges rikets lag

Olsson H, Sörensen S, 2001, *Forskningsprocessen*, Liber

Olsson J., 2005, *Hållbar utveckling underifrån*, Bokförlaget nya Doxa, Riga

Patel, R., Davidsson, B.,2002, *Forskningsmetodikens grunder*, Upplaga 3, Studentlitteratur, Lund

Sandholm,L.,2000, *Total quality management*, Studentlitteratur Lund

Samuelsson L, 2004, *Controllerhandboken*, utgåva 8, Industrilitteratur

Strauss,A.,Corbin,J.;1990, *Basics of Qualitative Research*, Sage Publication,Inc

Sundqvist, G, 2003, *Mänsklighetens framtid*, Studentlitteratur, Lund

Wickenberg.P., Nilsson A, Steneroth Sillen M,2004, *Miljö och hållbar utveckling, samhällsvetenskapliga perspektiv från en lundahorisont*, Studentlitteratur, Lund

Wärneryd O., Hallin P-O., Hultman J., 2002, *Hållbar utveckling, om kris och omställning i stad och samhälle*, Studentlitteratur, Lund

Zeithaml A., Bitner M.J.,2006, *Service Marketing- Integrating customer focus across the firm*,The McGraw-Hill Companies Inc., New York

## **Internet**

<https://www.retriever-info.com/service/archives.html>, Vålgörenhet blir en del av PR-Jippon, Lena Berner-Rasmusen

<https://www.retriever-info.com/service/archives.html>, [Toppcheferna](#) tar plats för en social insats, Dagens Industri

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Grundad> \_teori

[http://www.detnaturligasteget.se/se/Kunskap/Forsta\\_hallbarhet/](http://www.detnaturligasteget.se/se/Kunskap/Forsta_hallbarhet/)

[http://www.hallbarhetsradet.se/templates/Hallbarhetsradet\\_Page.aspx?id=230](http://www.hallbarhetsradet.se/templates/Hallbarhetsradet_Page.aspx?id=230)

<http://www.emas.se/shortemas.asp>

[http://miljomal.nu/vem\\_gor\\_vad/naringslivet.php](http://miljomal.nu/vem_gor_vad/naringslivet.php)



[http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/Remiss.nsf/AutonomyRemiss/5ddc9d505bea27ebc1256e51004fdc4e/\\$FILE/YTT2004-058.pdf](http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/Remiss.nsf/AutonomyRemiss/5ddc9d505bea27ebc1256e51004fdc4e/$FILE/YTT2004-058.pdf)

<http://www.kth.se/forskning/hallbar/>

<http://www.naturalstep.org/se/Forskning%5Foch%5Futveckling/Verktyg/Handledning/> 2006-12-08 kl.22.50

<http://www.naturalstep.org/se/Kunskap/Forsta%5Fhallbarhet/Strategier/> 2006-12-08 kl.23.10

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=346745&i\\_word=v%elg%f6renhet](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=346745&i_word=v%elg%f6renhet), 2006-11-13, kl. 13.30

### **Publicerade källor**

Social hållbarhet i Gävleborg län, Rapport 2005:21, Länsstyrelsen Gävleborg

Brundtlandkommissionen, WCED 1987

Hydén, H *Rättsociologiska perspektiv på hållbar utveckling. Research Report 1998:1*  
Sociologiska institutet i Lund

## Bilaga 1

### 1. Antal anställda:

- 1-9
- 10-30
- 31-50
- 51-100
- 101-200
- 201-250
- 251-

---

### 2. Yrkesbefattning / Titel:

---

### 3. Hur skulle Ni beskriva begreppet hållbar utveckling?

Vänligen använd nyckelord.

Ge en kortfattad beskrivning av begreppet hållbar utveckling.

---

### 4. Anser Ni att ditt företag arbetar med hållbarhetsfrågor?

- Ja
- Nej

---

### 5. Om Ja på fråga 4, ge en kortfattad summering hur ditt företag arbetar med hållbarhetsfrågor

---

### 6. Vilka hot/möjligheter ser Ni med att arbeta med hållbarhetsfrågor?

Använd dig gärna av nyckelord.

Ge en kortfattad sammanfattning av vad du anser det finns för hot/möjligheter med hållbarhetsfrågor.

---

7. Inom vilket område bedriver ditt företag sin verksamhet? Välj det område(n) som passar bäst.

- Jordbruk, Skogsbruk och fiskeri
- Gruvdrift
- Tillverkningsindustri
- Energileverantör (t.ex. el, gas, vatten och olja)
- Konstruktion, byggnation
- Grossist handel
- Detaljhandel
- Logi samt café eller restaurangverksamhet
- Transport och lager
- Kommunikationservice
- Finans och Försäkringsbolag
- Fastighet och företagservice
- Statlig organisation/försvarmakt
- Utbildningssektorn
- Hälsa- och sjukvård
- Kultur och fritid (sektor)
- Personal och övrig service

Annat, ange vilken:

---

8. Har ditt företag antagit en miljöplan?

- Ja
- Nej
- Vi håller på att utveckla en miljöplan som ska implementeras inom närmaste framtid
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.

---

9. Har Ni specifika miljömål för Ert företag?

- Ja
- Nej
- Övergripande mål för företaget är under utveckling.
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.

---

10. Vänligen kryssa i vilken sorts miljöstrategi Ni använder Er av:

- ISO certifiering eller liknande
- Vi tar hjälp av ett utomstående företag
- Med hjälp av inre resurser
- Vi har ej någon miljöstrategi
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.

---

11. Undersöker Ni kundnöjdhet på ett systematiskt sätt?

- Ja, genom hjälp av tredje part (enkäter intervjuer osv.)
- Ja, genom intern kontroll.
- Nej
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

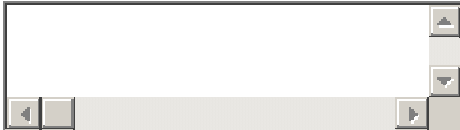
Övrigt: Var vänlig förklara.

---

## 12. Hur hanterar Ni feedback från kunder?

- Uppföljande samtal med kunder
- Genom företagets kunddatabas. Här sparas ordrar, service, historia osv.
- Vi har Web-baserad feedback
- Samordnad kundrelationsdatabas
- Vi sammanställer feedback för produktutveckling
- Vi har helpdesk för eventuella klagomål
- Kundernas feedback endast till ledningen
- Vi har en ombudsman som finns till för klagomål
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.

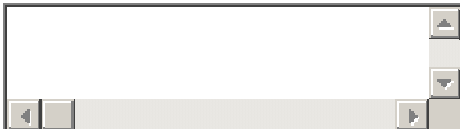


---

## 13. Vilka metoder använder Ni Er av för att uppmuntra idéer?

- De anställda får en ökad chans till befordran
- Arbetsteamens behandlas som en tillgång och inte som en kostnad.
- Anställda uppmuntras att utvecklas genom kurser
- System av kontrakt och överenskommelser mellan interna avdelningar är definierade och godkända av organisationen
- Finansiell belöning och/eller provision
- Finns ej något system
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.



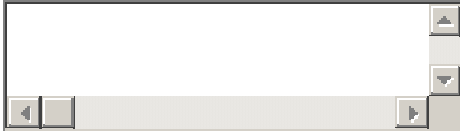
---

## 14. Vilka av följande planerings metoder/verktyg använder Ni systematiskt för strategisk planering?

- Portföljmetoder etc.
- Scenarioplanering

- Inga sådana metoder/verktyg används
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.

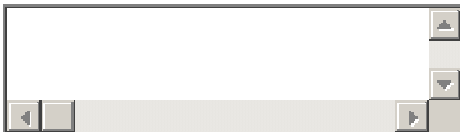


---

15. Hur mäter Ni Era affärsaktiviteter? Vi använder ett styrkort eller dylikt med syfte att.....

- Mäta och integrera övergripande konkreta och abstrakta företags prestationer
- Aktiviteter mäts i olika enheter i företaget för att sedan sammanställas och användas till strategisk planering och verktyg för ledning
- Alla enheter tillämpar samma process
- Jämföra prestationsförmågan i företagets enheter
- Styrkort eller dylikt kommer att implementeras inom några månader
- Ingen Styrkortimplementering kommer att genomföras
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.



---

16. Inom vilka områden finns det en företagspolicy?

- Korruption och mutor
- Diskriminering/trakasserier
- Hemlighållande av information
- Personalsäkerhet, affärskompanjoner, kunder
- Miljö, hälsa och säkerhet
- Whistleblowing (anställda som offentliggör missförhållande)
- Ingen allmän policy finns
- Policy kommer att implementeras inom några månader
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.

---

17. Vänligen kryssa i på vilket sätt de anställda anonymt kan föra fram sitt missnöje och eventuella klagomål

- Hjälp linje t.ex. enhet som tar emot anonyma klagomål från personalen
- Whistleblowing policy (anställda som offentliggör missförhållande)
- En ombudsman
- Rådgivning
- Strikt konfidentiell försäkran (garanterad tystnadsplikt från ledningen)
- Polycys och relevant information på anpassat språk, finns lätt tillgängligt
- Inget system finns
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.

---

18. Undersöker Ni er personals tillfredsställelse avseende följande områden?

- Belöningar och uppskattning
- Ledarskap
- Stödjande/samarbetande arbetsmiljö
- Personliga utvecklingsmöjligheter
- Arbetstrivsel/ möjlighet att göra saker, känna att det man gör är värdefullt
- Arbetsvillkor (hälsa, säkerhet, socialt klimat, etc.)
- Identifikation av gemensamma värderingar och strategier
- Nej
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

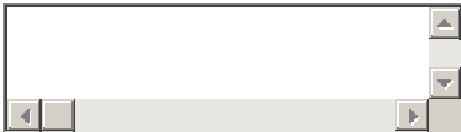
Övrigt: Var vänlig förklara.

---

19. Var vänlig och kryssa i vilka extra förmåner de anställda inom företaget har.

- Individuell lönesättning
- Extra årliga förmåner
- Hälsa- och/eller olycksförsäkringar
- Läkarvård för den anställdes familj
- Handikapps försäkring/program
- Föräldraförsäkring
- Barnomsorg
- Hjälpprogram för anställda t.ex. traineeprogram
- Inga extra förmåner erbjuds
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.

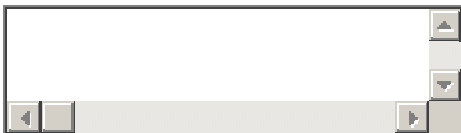


---

#### 20. Mäter ditt företag något av följande?

- Kundtillfredsställelse
- Produktkvalité
- Ledningens popularitet
- Varumärkets identitet
- Kännedom om varumärket
- Marknadsandelar
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.



---

#### 21. Brukar ditt företag regelbundet göra undersökningar av följande intressenters belåtenhet?

- Myndigheter
- Intressentgrupper t.ex. kundintresseorganisationer, konsumentintresseorganisationer
- Lokala intresseföreningar t.ex. idrottsföreningar, PRO



- Media
- Politiskt obundna organisationer
- Leverantörer/Företag som tillhandahåller våra tjänster
- Underrepresenterade grupper t.ex. rörelsehindrade och invandrare
- Näringslivsorganisationer
- Inga intressentundersökningar
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.

## 22. Hur ställer externa intressenter krav på Er avseende hållbarhetsfrågor ?

- Användning av specifika produkter eller produktionsmetod.
- Engagemang i långsiktiga projekt team/partnerskap.
- Vi identifierar, prioriterar och kartlägger huvudintressenter för att lägga in dem i vårt företags strategier.
- Organiserar regelbundna möten tillsammans med intressenter i form av workshop.
- Inga krav från intressenter.
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"
- Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.

## 23. Arbetar Ni med välgörenhet inom följande kategorier?

- Volontärer
- Gratis/Subventionerad rådgivning
- Långsiktigt partnerskap med olika grupper, som exempelvis volontär organisationer
- Projekt som använder företagets distributions- och logistiknätverk för välgörenhetssyften
- Inga välgörenhetsåtgärder
- Enkätfrågan är inte möjlig att svara på. Förklaring ges under "Övrigt"

Vet ej

Övrigt: Var vänlig förklara.



## Bilaga 2

### 2. Yrkesbefattning / Titel:

VD  
Auktoriserad Redovisningskonsult  
VD  
Vd  
företagsläkare  
Personal och utbildningsansvarig  
Miljö- och kvalitetschef  
Delägare  
ägare  
VD  
Verksamhetschef  
Fastighetschef  
Vd  
Marknadsansvarig & säljare  
Manager Communication, Quality and Environment  
Vd  
Vice VD  
vd  
VD  
Auktoriserad Redovisningskonsult  
Direktör  
VD  
Marknadschef  
VD  
Miljöchef  
VD  
Chef/Ägare  
Ekonomi och personalchef  
Miljö och kvalitetssamordare  
VD  
Vice vd  
Informationsansvarig  
VD  
VD  
Marknadschef  
Företagsledare  
VD  
Marknadsansvarig  
vd  
Livsmedel  
Kvalitet- och Miljösamordnare mm.  
Chef ( äger verksamheten)  
Vd  
Delägare  
Arbetschef  
Miljö-Informationsansvarig  
Säljchef.  
Läkare/VD  
VD  
ekonom/administratör  
VD  
Informationsansvarig

**3. Hur skulle Ni beskriva begreppet hållbar utveckling? Vänligen använd nyckelord. Ge en kortfattad beskrivning av begreppet hållbar utveckling.**

Resurssnål verksamhet som tar största möjliga miljöhänsyn dock utan fanatiska och orealistiska beslut

Sund företagsidé avseende produkter och tjänster som efterfrågas på marknaden

Ej av engångskaraktär, Återkommande

Miljö: resursbesparing, arbetsmiljö, återvinning

Ekonomi: lönsamhet, utbildning, kunskap

erbjuda tjänster av god kvalitet så att kunderna återkommer, då får vårt företag en hållbar utveckling.  
Den bästa reklamen är en nöjd kund

Resursanvändning som ej ger negativa konsekvenser för människa och natur i framtiden

Utveckling med hänsyn till miljöpåverkan - minimerar denna - och med ett långsiktigt investeringstänkande, utan krav på snabba vinster.

Investeringar,

överleva

Förnyelsebara råvaror och energianvändning

Verksamheten ska finnas kvar trots förändringar i omgivningen

Personalen skall må bra. Minska ohälsotal, öka jämställdheten. Minska vår klimat/miljöpåverkan bla med konvertering av alla fastigheter med oljeförbrukning. Idag endast en av 225 fastigheter hos Wihlborgs.

Miljöeffektivt energiutnyttjande, resurssnåla energilösningar, hänsyn till naturen, miljön, människan,

stabil & trovärdig utveckling

"ett företag som finns i morgon"

Alltid agera med tankar på att hushålla med resurser, minska miljöpåverkan, främja naturens återhämtning.

- Användande av återvinningsbara material
- Minimera energianvändandet
- Minimera resursförbrukning

Framtidstro

Nöjda kunder

Osäker på vad ni menar. I mina ögon är det en för oss alla hållbar och möjlig utveckling utan att förstöra miljö och resurser för kommande generationer.

Utveckling som inte förbrukar ändliga resurser

Återanvändning, kretslopp

Stabil affärsutvecklingsprocess som ständigt utvärderas och kopplas till företagets affärsidé.

Vår verksamhet ska bidra till att vi i vår generation inte överlämnar miljöproblem till kommande generationer

## Återanvändbar

Att utveckling sker i harmoni med de ekologiska resurser som finns

Långsiktighet, ansvar för människor/medarbetare och miljö. Lönsamhet genom lyhördhet för kunders behov. Trygghet.

För oss är hållbar utveckling att balansera ansvarstagande för miljö och sociala faktorer med ekonomi i utvecklingen av vår framtida verksamhet och morgondagens energilösningar

Att man genom sin nutida resourceanvändning inte äventyrer de framtida möjligheter - i.e. förbruker resourcer som inte kan återskapas eller ersättas.

## Miljöfrämjande

positiv utveckling som fungerar en längre tid.

Vi måste arbeta med en hållbar utveckling som tillgodoser våra behov men som inte är avgörande för hur kommande generationer ska kunna tillgodose sina behov.

## Kvalite

Erbjuda produkter som ger kunden långsiktig nytta, samtidigt som vi inte belastar omgivning eller miljö.

Naturens rikedomar ska brukas på ett sådant sätt att vi kan lämna över en värld som är i balans till våra barn och barnbarn.

Utbildningar. Genom intärna och extärna utbildningar i vårt område.

Kontrollerad tillväxt med ansvar.

Vår verksamhet på kort sikt ska bidra till lösningar som fungerar på lång sikt.

När man jobbar med att det skall fungera på längre sikt och att det är verklighets troget

Lönsamhet, Stabilitet, Harmoni, Måluppföljning

Lönsamhet. Gott ledarskap.

Att alltid välja bästa miljöalternativ.

Tillfredsställer dagens behov med hänsyn för kommande generation. hitta balans mellan Miljö, ekonomi och socialt aspekter.

Resursanvändning i symbios med jordens resurser, förnyelsebara material, återvinning etc. allt som vi har så svårt att leva upp till, men som vi så väl känner till.

Att bedriva sin verksamhet miljömedvetet och ekonomiskt. Man skall även tänka på sina medarbetares hälsa.

Vi är byggare så jag håller mig till den delen av utveckling. För oss innebär det att använda oss av miljövänliga arbetsmetoder och material som bidrar till en långsiktig hållbar utveckling

Att säkra framtiden ekonomiskt, kvalitativt, miljömässigt etc

Leva idag så att framtida generationers möjligheter inte äventyras

"Långsiktigt hållbart" syftar på att vi måste vara rädda om naturen och samhället. Vi anser att vårt samhällsansvar som försäkringsbolag är större än den nytta våra produkter bidrar med. Därför arbetar vi i förebyggande syfte med trafiksäkerhetsforskning, miljö- och hälsofrågor.

Ett stort begrepp, som kan användas i större och mindre sammanhang och med olika tolkning och nyansering. Utveckling som tar hänsyn till fler aspekter än just utvecklingen. Sättet att driva utvecklingen och dess påverkan på t ex miljö.

ekonomisk, planering,

Långsiktigt och beständigt

Decentralisering är en klart uttalad del av företagskulturen. SBS har ett stort engagemang för varje kund, projekt och medarbetare. Vårt konkurrensmedel är att vi är annorlunda. Alla våra konkurrenter har bra priser, god kvalitet osv. Vårt genuina engagemang för kunderna gör att kunderna väljer oss igen.

Genom att vi tillhör den norska Veidekkekoncernen, är vi det lilla företaget med det stora företagens muskler, ett företag där medarbetarna trivs och har "gøjj" (roligt på norska) på jobbet.

Den decentralisering som präglar företaget (och koncernen) skapar engagemang och entusiasm bland medarbetarna. Det i sin tur leder till tillväxt och lönsamhet. SBS är ett företag med goda framtidsutsikter, ett företag där medarbetarna ges möjlighet att växa och utvecklas.

Nyckelord:

- decentralisering
- engagemang för medarbetare, kunder och projekt
- roligt på jobbet
- annorlunda

#### **5. Om Ja på fråga 4, ge en kortfattad summering hur ditt företag arbetar med hållbarhetsfrågor**

Vi tillverkar utrustning för återvinningsbranschen och utvecklar därför miljöteknik. Samtidigt gör vi allt som går för att skona miljön i vår tillverkning.

Genom kvalitetssäkring av vårt tjänsteutbud

Återför ev. övervärden av engångskaraktär till kunderna för att främja framtida affärskontakt

Kontinuerliga möten med personal gällande, säkerhet, psykosocialt klimat, fysiskt välbefinnande, kompetensutveckling m.m

Vi har i drygt 10 år utvecklat våra tjänster och gjort metodbeskrivningar för bästa möjliga kundnytta

Vi kräver av våra underleverantörer/entreprenörer att de ska använda material och arbetsätt som i största möjliga mån skonar miljön.

Investerar hela tiden i maskiner och uppdateringar av gamla.

arbetar för att få in pengar som man sen betalar skatt på ....

Vi använder oss av förnyelsebara råvaror, och arbetar hårt med minskad energianvändning

Kontinuerligt följa utveckling och utvärdera den egna verksamheten

Bla enligt ovan Egen personal arbetar med energisparåtgärder. Arbetar aktivt med frågor kring hälsa jämställhet. Företaget erhöll Folksampris Årets Hållbarhetsbolag 2005 i Skåne

Effektiva och miljövänliga energilösningar, stor hänsyn till naturen, utvecklad personalvård, långsiktigt tänkande

vår marknadsplan är under utveckling, vår framtid ligger framför oss, trots att vi i 14 år haft en 20% oms ökn / år (100 milj-2006)

Återvinning av metall minskar behovet av nybrytning och minskar avfallsmängder

Miljömål

Vad vill kunderna ha? Hur kan vi ge dem det som önskas?

Arbetsmiljö och våra produkter utformas så de påverkar så lite som möjligt.

Genom att ständigt utvärdera kärnverksamheten mot vår förväntade framtida marknad.

Vi arbetar med avfalls- och återvinningsfrågor med hushåll och företag som kunder

Återvinning

Dialog med kunder ger oss möjlighet att utveckla nya hållbara produkter. Ansvar för medarbetare genom friskvårds/hälso-aktiviteter, trygghet och möjligheter att påverka det egna arbetet och företagets hållbara utveckling.

Vi har ett koordinerat arbete med CSR som baseras på en strategi som bla innefattar miljö där vi har en omfattande handlingsplan. Vi är även mycket aktiva när det gäller utveckling och införande av nya tekniker.

Hög nivå på alla skogsfyringringar och flersidigt trädslagsval. Åkermarken tillförs löpande organisk material & näringsämnen i samma takt som det förbrukas. Reducerer löpande användningen av alla material och tillsatsämnen som man kann ha mistanke om inte kann nedbrytas.

Eftersom växthuseffekten är världens största miljöproblem så arbetar vi bla med energieffektiviseringar av olika slag, minskade utsläpp av koldioxid i både produktion och transporter. God kemikaliehantering och återvinning av avfall. Med mera.

Utbildning

Minskad miljöpåverkan genom att aktivt jobba med energifrågor. Hela tiden söka ökad kundnytta.

Våra tre miljöbud: kretslopps-, försiktighets- och substitutionsprinciperna.

skapa arbetsmiljöer och boende som ger människor trygghet och stimulans samt en miljö och ett gediget underhållsarbete för långsiktig hållbarhet.

Vår affärsidé innefattar följande begrepp:  
enkel, säker, tillförlitlig, miljövänlig och effektiv

Vi satsar på att vårt koncept skall hålla gentemot marknadens efterfrågan

Genom att värna om företagskulturen, Möjliggöra delaktighet, Ge ansvar, Ha stor öppenhet, Värna om lojalitet och effektivitet. Framgång föder framgång -Måluppfyllelse.

Vi arbetar för att minska miljöbelastningen  
genom att använda material som vi med nuvarande kunskap vet inte skadar miljön

I vår roll som byggentreprenör handlägger vi frågor om energifrågor för fastigheter, materialval, avfallshantering etc.

Vi tänker mycket på miljön. Avfall som är farligt för miljön tar vi hand om på ett speciellt sätt.

Se punkt 3

Att använda material som är återvinningsbara eller förnyelsebara

Miljöledningssystem för att minimera miljöpåverkan

Vårt företag fortsätter att leda utvecklingen mot ökat samhällsengagemang, både i vår egen bransch och inom näringslivet i stort.

Vi arbetar utifrån ett helhetsperspektiv

Vi använder vår kunskap till att driva förändring

Vi stödjer en solidariskt finansierad välfärd

Vi satsar på skadeförebyggande arbete

Vi tar aktivt ställning för miljön

Vi utvecklar rehabiliteringsmetoder

Det är inte systematiserat som det skulle kunna vara, men det finns en medvetenhet.

Använda "goda" material i så stor utsträckning som möjligt. Enkelt handhavande och goda servicemöjligheter. Bra dokumentation.

Vid val av utformning, material och funktioner.

Företaget har funnits i 25 år. Nu är det dags för flera av ägarna att gå i pension och eftersom företaget har vuxit så mycket under dessa 25 år, är det omöjligt för medarbetarna att köpa ut företaget. Ett alternativ hade varit att drastiskt minska ned på verksamhet och personalstyrka, ett alternativ som aldrig blev aktuellt. Nu är vi istället en del av Veidekkefamiljen, en koncern med samma värderingar som vi har. Tillsammans med Vecon (ett annat företag i branschen) kommer vi att vara Veidekkes representant i Västsverige. Vecons verksamhet kompletterar vår. Detta är ett stort steg i vår utveckling. En utveckling som leder till ett hållbart och framgångsrikt bolag i många år framöver.

**6. Vilka hot/möjligheter ser Ni med att arbeta med hållbarhetsfrågor? Använd dig gärna av nyckelord. Ge en kortfattad sammanfattning av vad du anser det finns för hot/möjligheter med hållbarhetsfrågor.**

Största hoten finns hos fanatiska organisationer som säger nej till allt och skadar därmed miljön mer än nödvändigt.

Möjligheterna finns hos oss tekniskt intresserade som kan lösa de flesta miljöfrågor om vi slipper de negativa miljöaktivister som vill återgå till stenåldern.

Devisen: "Det bästa för miljön är att inställa all mänsklig verksamhet". Gäller bara för dessa organisationer.

Möjligheten anser jag vara att kunna konkurrera ut företag som inte har denna satsning.

Hotet är ändrad lagstiftning som kan göra att resurskrävande satsningar varit förgäves.

Möjlighet = trovärdighet

Ändrade spelregler på vår marknad i form av nya lagar föreskrifter kan både utgöra hot och möjligheter

Hot = kostsammare

Möjl. = människans överlevnad på den här planeten.

Hot: Är inte intressant för företagsledningen.

Möjligheter: locka kunder, förbättra miljö/samhälle.

I dag måste du ha moderna maskiner el nyckel kompetens för att överleva.

lagar o regler



Kortsiktigt sämre lönsamhet eftersom man får vara banbrytare.

Ser inga hot. Möjligheter är att finnas i framkanten inom branschen.

Några hot ser jag inte snarare en massa möjligheter. Bra hälsa bland personalen kommer ofta genom att man trivs. Trivs man presterar man .

Att arbeta med konvertering och energibesparingar ger både korta och långsiktiga vinster för företaget och vår miljö.

Framtidstro, ökad tillväxt, hitta lösningen på klimatfrågorna, energifrågan,

Viktigt att tro på det man gör. Företagets grundtankar och ideer, når & rör alla på företaget.

Hot: Höga kostnader, minskad konkurrenskraft, brist på resurser, brist på kompetens

Möjligheter: Skapar bättre image, ökad konkurrenskraft, mindre miljöpåverkan

Möjligheter

-Rekrytera personal

-Kostnadsbesparingar

-Visar omvärlden att vi tar dessa frågor på allvar

Hot

-Kan inte påverka hela "kedjan"

??

Det är en möjlighet, det blir dyrare och dyrare att slösa.

Nödvändigt på sikt

Kostnader i närtid

Några hot finns inte som jag ser det.

Till möjligheterna hör att allmänheten börjar acceptera att hållbarhetsfrågorna är viktiga även på det personliga planet.

Till hoten hör de globala rättvisefrågorna (jfr problemet att alla kinesiska hushåll vill ha tillgång till kylskåp och bil)

?

Det finns inget hot mot det

Hot att inte kunder vill betala eventuella merkostnader för produkterna.

Möjligheter att vi kan profilera oss som ett företag som tar ansvar och därigenom öka försäljningen

Det största hotet är det politiska systemets kortsiktighet och populism

Konkurrensproblem

positiv utveckling, trygghet för kunden

Kan inte se några direkta hot med att arbeta med hållbarhetsfrågor, för det skulle i såfall bara innebära att vi biter oss själva i svansen. Möjligheter finns att energieffektivisera så att vi får lägre kostnader samt att vi ger utrymme till fler elkunder utan att öka produktionen. Med mera.

Med ej inspererad personal

Kostnader. Både hot och möjlighet. Höga initiala kostnader för att uppnå uthållighet.

Ekonomiska hinder

I hållbarhets frågor anser vi att det bara finns fördelar.  
möjligheten att ta betalt för tjänster och investeringar.

Oklara eller oförutsebara myndighetskrav

Kortsiktiga framgångsmål, Överhettad marknad, Negativ kostnadsutveckling, Globala händelser

Målmedvetet arbete med kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöfrågorna ger nöjdare kunder och medarbetare.

Rätt produktval

Hållbara produkter(lång livslängd)

Kemiska produkter som gör nytta utan att skada

Energibesparande tätninga

Samarbete med tillverkare för bättre miljöprestanda

Hot

Transporter minimeras genom större leveranser

Minskning av körsträckor genom telefondirigerin

Marknad finns redan idag för att, i vårt perspektiv, leda fastighetsägare rätt m.h.t. val de ställs inför relaterade till hållbarhet/livscykel. Nya produkter fasar ut äldre som är sämre ur ett miljöperspektiv. Hotet är helt enkelt att vi tillsammans misslyckas rent globalt med olika skräckscenarior som följd.

Hot: Kostar för mycket.

Möjligheter: Att vi får en bättre samhälle att leva i dvs. hälsosammare

Hotbilden blir kortsiktigt i de flesta fall att "vi" som går främst i

ledet får ta stryk ekonomiskt i förhållande till konkurrenter som inte gör det. Av samma skäl så "vill" vi tro att kunden anser att det är väldigt viktigt med hållbarhetsfrågor och då blir det en möjlighet för oss.

Ökade kostnader, sämre kvalitet

Opinionsfördelar

Dels är det en värderingsfråga för vårt bolag och i förlängningen en konkurrensfördel att arbeta med hållbarhet.

Möjligheter

Kan ge en profilering på marknaden för medvetna kunder som ställer hållbarhetskrav på sina leverantörer.

Hot

Kostnad kontra värde. Initialt en avgränsning i t ex valet av ingående detaljer.

Förändrade myndighetskrav och förändrade regler (stat, EU mm)

Prispress och kortsiktig ekonomisk vinning

Som jag ser det är det av stor vikt att arbeta med hållbarhet. Vår verksamhet ska leva vidare i många år och då är det viktigt med genomtänkta beslut. Hoten som kan föreligga är väl att man vänder och vrider på allt för mycket och det leder till långsamma processer.

Summering:

Hållbarhet ger genom långsiktigt tänkande leder till kloka beslut.

**7. Inom vilket område bedriver ditt företag sin verksamhet? Välj det område(n) som passar bäst.**

Återvinning

Bostadsföretag

Återvinning

Kemisektorn

Sjukhem med boende och omvårdnad för demenssjuka och psykiskt funktionshindrade

Information

Avfallshantering/återvinning

Tidningsutgivning

Service byggnation bensinstationer depåer

El-, vs-, vent- och kylinstallationer.

Kompletterat med tjänster.

**8. Har ditt företag antagit en miljöplan?**

I upphandlingsunderlaget finns miljökrav med men vi har inte en miljöplan som täcker hela företagets verksamhet. Vi ska precis starta ett projekt för att ta fram en sådan.

Vad är miljöplan

Miljöplan finns som en del i vårt miljöledningssystem

Vår miljöpolicy omfattar hela vår verksamhet, såväl förvaltning, administration, drift och underhåll som projektutveckling, ny- och ombyggnad.

Miljövarudeklarerade produkter för kretsloppsperspektiv.Källsortering.

Vi ska tillsammans med våra kunder och leverantörer verka för ett uthålligt samhälle genom hänsyn till människa och miljö

Vi har Miljöplaner i alla våra byggprojekt. Men vi har ingen på en mer övergripande nivå hur vi ska förhålla sig i ett vidare perspektiv.

**9. Har Ni specifika miljömål för Ert företag?**

Ja, i ägardirektiven.

pengar

Vi är certifierade enligt FSC och PEFC som sätter standard för miljöarbetet

Brand och hälsofarliga ämnen

Dessa mål ligger inom alla områden enligt fråga 8.

Aktivt samarbete med leverantörer. Engagera personal i miljöarbete. Ett slutet kretslopp. Sträva efter att kontinuerligt miljöarbete.

Se 8 !

Att vara ledande inom vår branch som gäller fogning i byggnader skall vi tillgodose kundernas krav på miljöanpassning

I våra byggprojekt finns specifika mål som kan röra energianvändning för den färdiga fastigheten, livscykelanalyser, produkt- och materialval m.h.t. olika miljökriterier, val av transportsätt drift maskiner etc.

Men vi har inga generella mål för företaget som sådant på en mer övergripande nivå.

Val av material och arbetsmetoder

### **10. Vänligen kryssa i vilken sorts miljöstrategi Ni använder Er av:**

FSC och PEFC

Vi arbetar även med Stockholms stads miljöplan, dvs vi är diplomerade till nivå 2, samt arbetar enl.nivå 3

ISO certifiering avseende miljö ger inget. Vi arbetar efter samma plan men är ej certifierade. Certifiering = Pengar i sjön.

Vi sätter själva våra mål, vilka överensstämmer med vår koncerns i stor grad.

Vi arbetar enligt iso certifieringarna.

Vi använde oss av miljödiplomering enl Göteborgsmodellen

Vi tar dock hjälp av konsulter avseende energiberäkningar, och olika analyser samt miljöinventeringar etc. En konkret miljöstrategi på mer övergripande nivå har vi inte.

ISO 14001. Upplagt ett eget system som är uppbyggt enligt den standarden med hjälp av ett externt konsultföretag i kombination med företagets ledningsgrupp.

Vi arbetar enligt ISO 14001 men är ej certifierade, dock lätt certifierbara

### **11. Undersöker Ni kundnöjdhet på ett systematiskt sätt?**

Delvis, vi pratar med våra kunder via telefon.

Göteborgs miljöförvaltning kontrollerar och godkänner

Vi levererar olika projekt inom byggbranschen. Om vi får missnöjda kunder så får vi verkligen höra detta. Missnöjda kunder är den sämsta reklam som finns samtidigt så finns det ingen bättre reklam än nöjda kunder

Metoder under omarbetning.

### **12. Hur hanterar Ni feedback från kunder?**

Feedback från kunder bearbetas i respektive förvaltningsområde. Årliga kundenkäter.

Vi har väl utvecklade personliga kontakter med kunderna. Behöver inga konstiga system för detta.

Vi gör egna enkäter i form av ifyllningsfrågor och svarsformulär både i butiken, samt medskick.

Dels genom kundenkäter och dels genom samtal med vår personal, främst kundvärdarna.

Vi för vår feedback ifrån mun till mun via kunderna.

Vi har en liten verksamhet, därför gör vi inga kundundersökningar.

Vi är ett litet företag och har självklart begränsade resurser att hålla på och sammanställa och dokumentera

Återkoppling till arbetsgrupper som sätter mål/aktiviteter för förbättring.

Ansvarig arbetschef tar det med kunden.

### **13. Vilka metoder använder Ni Er av för att uppmuntra idéer?**

Provar oftast ideerna

Vi har en vinstutdelning till våra anställda efter bokslutet.

Vi är ett litet företag och varje enskild individ är en otroligt viktig kugge i hur företaget kan leverera. I de flesta projekt så finns det en "morot" om så önskas.

Vi har en idémaillåda och alla som kommer med en idé får en liten uppmuntran.

Men idéer uppmuntras starkt och delaktigheten i gemensamma beslut är stor.

Alla medarbetare ges möjlighet att utvecklas och växa. Den som vill klättra inom organisationen ges chansen.

### **14. Vilka av följande planerings metoder/verktyg använder Ni systematiskt för strategisk planering?**

Förstår inte frågan..

Långtidplaneringsmöten 2-3 ggr/år, varav 1 med samtliga medarbetare

LOTS är en modell som vi använt i samband med affärsplanläggning.

Vi för en kontinuerlig diskussion om anbudsutbud-personaltillgång-hur-var och när vi behöver olika projekt.

Affärsplanearbete där en stor del av tjänstemannastaben är inblandad.

Det finns en grupp som arbetar med den fusion vi nu genomgår. Denna grupp arbetar med en strategiplan. Denna plan börjar med ett antal nyckelord som sedan bryts ned till mindre beståndsdelar för att ta fram hur man ska nå målet. Mellan varje träff får var och en får "hemläxa" att tänka ut nästa steg i planen.

**15. Hur mäter Ni Era affärsaktiviteter? Vi använder ett styrkort eller dylikt med syfte att.....**

Omsättning/vinst enbart

Inte tillämpligt i verksamheten

Vi använder inga konstigheter här heller utan vanligt bondförnuft

Inom 2 år..Vi genomgår en omstrukturering i företaget dvs.nya roller och avdelningar, dessutom en iso 9001 & 14001

Vet ej vad styrkort är. Vi mäter våra aktiviteter bl.a. genom kundenkäter, attityd- och kännedomsenkäter samt personalattitydenkäter.

Vi följer upp våra projekt och drar ut olika nyckeltal samt mjuka parametrar. Vi har dock ett pågående arbete som syftar till att bättre kartlägga, implementera och följa upp mål.

Vi använder ej några styrkort.

Vi har övergripande kontroll över varje enskilt projekt i vår data. Där följer vi vad som har gått bättre eller sämre än offererat utfall. Sen får vi diskutera och fundera över de olika resultaten

Övergripande affärsledningssystem för samtliga affärsprocesser

**16. Inom vilka områden finns det en företagspolicy?**

Policys finns, men ej alltid på pränt

Vi har ett kvalitetsledningssystem med bl.a. miljöpolicy, jämlikhetspolicy, informationssäkerhetspolicy, Facility Management policy, Design Manual, Marknadspolicy, Informations- och kommunikationspolicy

En övergripande policy finns. Ingen detaljerad för specifika områden enligt ovan. Dock är hantering av många punkter underförstådda i företagskulturen.

- Kommunikation
- Att våra kunder ska välja oss i första hand

**17. Vänligen kryssa i på vilket sätt de anställda anonymt kan föra fram sitt missnöje och eventuella klagomål**

Facket

Personalmöte var 5:e vecka. Ett ombud för resp sysselsättning. All personal deltar

Hos oss har vi ett klimat där alla vågar framföra också obekväma åsikter och uppmuntras till att göra så

Vi genomför regelbundet anonyma klimatanalyser med möjligheter till fritextkommentarer

Vi jobbar i en offentlig miljö

Genom medarbetarenkäten en gång per år. Sedan kan man alltid prata med sin chef om de går eller personalchef för att framföra klagomål som man vill ska vara anonyma.

På vårt företags framförs ingenting anonymt. Alla har rätt att säga sin mening till sina medarbetare och överordnade och blir inte straffade för det på något sätt.

Vi har PU samtal varje år.

Vi är ett litet företag och tas direkt med arbetsledningen. Om detta inte löses så kommer det ledningens kännedom.

Intranät med webbaserade möjligheter att framföra ideér och klagomål. Systematiskt arbete med att skapa ett klimat av tillit och förtroende som gör att man öppet törs redovisa sina åsikter.

Missnöje direkt till ledning eller facklig representant.

Fackliga arbetsplatsombud.

ARbetsrelaterade frågor genom facklig representant. Arbetsmiljöfrågor genom skyddsombud och frågor gällandes fusionen genom informationsansvarige.

### **18. Undersöker Ni er personals tillfredsställelse avseende följande områden?**

Utförs i samband med medarbetar/utvecklingssamtal

Genom utvecklingssamtal

Vi har årligen en personalattitydundersökning

Lika ovan.

Vi för kontinuerliga samtal med all personal. Vi arbetar väldigt nära varann i alla frågor vilket är möjligt pga företagsstorleken och den Policy vi har

Medarbetarsamtal hålls löpande som berör merparten av punkter. Dock ej specifikt punkt för punkt.

Kontinuerliga medarbetar samtal

### **19. Var vänlig och kryssa i vilka extra förmåner de anställda inom företaget har.**

Frisvårdstimme, Sjukgymnast, Sjuksköterska, Massage, Bonusprogram för alla, Personalresa med respektive.

Vart eller vartannat år företar vi gemensamt en resa, så har vi t ex varit till Budapest, Paris, Riga

Bidrag till gymkort, terminalglasögon (vid behov), gratis kaffe och frukt

Vinstdelning

Trivsel- och friskvårdssatsningar

Bostäder

Vi kör många projekt med resultatbaserad lön i olika former.

Vi har trevliga evenemang ett par gånger per år.Vi har avtal med Läkare,sjukgymnaster och gym. Sen finns även andra försäkringslösningar.

Olika beroende på kategorier - tjänstemänn eller kollektivanställda

Familjedag, hemlig resa, skidresa, friskvårdsinsatser, träningsbidrag osv

## **20. Mäter ditt företag något av följande?**

Nej

se fråga 15. tid & ekonomi finns ej ännu

Vi producerer råvarer

nej

Vi fyller i egenkontroller för utförda arbeten.

Nej

Vi undersöker tex. kundtillfredsställelse, men vi har inte mättal i sammanhanget

Vi mäter inget av detta

Vi ser resultatet på plats om det fungerar enligt ovan vi slutbesiktning av de olika projekten.  
I annat fall så är det ett misslyckande i vår förmåga att informera kunden om vår produkt i kombination med utförandet

## **21. Brukar ditt företag regelbundet göra undersökningar av följande intressenters belåtenhet?**

se fråga 15 & 20

Vi undersöker attityd och kännedom hos presumtiva kunder.

Vi gör inga regelbundna undersökningar.

Vi försöker både utvärdera våra entreprenörer och konsulter och vi försöker även få feedback från dem avseende hur vi sköter oss mot varandra.

Dom flesta av Era frågeställningar är mera lämpade för större företagsstrukturer där man kan ha enskilda personer som jobbar specifikt med alla de krav som finns. Kvalitetssäkring-Miljöfrågor-olika Policy m.m. Om vi som litet företag skall leva upp till alla krav som ställes så går vi i konkurs!!. Vår tid går åt till att försöka "dra" in jobb så att vi kan överleva. Där ni kan hjälpa till och försöka få politiker, statliga byråkrater, att det är en vääääldigt... stor skillnad på små och Stora företagsresurser. Vad använder vi vår tid till???? Igentligen så har jag inte tid överhuvudtaget att svara på någonting förutom det som avser sånt är under pågående produktion men min tanke med att svara på dessa frågor är ju att hjälpa ER, ni är ju under en utbildningsfas och förhoppningsvis kan vara med och påverka framtiden så att Småföretagarna kan få ägna sig åt att producera och inte ta upp sin tid med en massa byråkratiskt "krångel".

Framgår av marknadsundersökningar som görs både hos kunder och konsumenter.

Hos oss gör vi tvärtom. Vi gör undersökningar på andra företag och myndigheter.



## **22. Hur ställer externa intressenter krav på Er avseende hållbarhetsfrågor ?**

Miljöplan och strategi.

Större kunder kräver ISO-cert.

En del blivande hyresgäster vill gärna ta del av vårt miljöarbete innan man tar beslut om avtal.

Vi måste ha både Kvalitets och Miljösystem om vi skall vara med och konkurrera på vissa projekt. Min personliga åsikt är att i väldigt många fall så är det Storföretagen som har sett till att dessa krav skall finnas inte bara som en Kvalitetshöjande produkt utan snarare som ett konkurrensmedel. Vilket medför att dom flesta småföretag kan inte leva upp till detta pga det är ekonomiskt-praktiskt omöjligt att genomföra detta. Vi ser det klart och tydligt i Statliga -Kommunala upphandlingar där upphandlingskriterierna, kraven på Kvalitetssystem-Miljösystem gör att Småföretagarna blir bortklassade i slutupphandlingen , det blir alltså inte bara priset eller kvaliteten på produkten som blir avgörande utan som småföretagare förlorar du flera % i att det är helt omöjligt att tillhandahålla Kvalitets och Miljösystem som är lika bra i Storlek och omfattning så att det kan jämföras i konkurrens som en del av priset. Ett exempel ett Kommunalt Projekt i 10 Miljoners klassen kan en småföretagare tappa mellan 0.5-1.0 Miljoner i slutsummering vilket medför att Småföretagaren redan är borta från denna marknad!!! Här finns det ingen långsiktig hållbarhet!! att överleva som småföretagare. Vi har i ganska många år följt denna utveckling och vi kan konstatera att " Pärnarna" har tagit över!! Inte Kvaliteten på produkten som levereras- som borde vara nummer 1....

Här gör vi tvärtom. Vi ställer krav på våra partners och leverantörer både vad gäller miljö och hållbarhet.

## **23. Arbetar Ni med välgörenhet inom följande kategorier?**

Sponsrar lokal ungdomsidrott.

Sponsrar div. enskilda projekt av välgörenhetskaraktär

Vi deltar i form av sponsring

Vi stöder barncancer fonden med en summa varje år. Valt av alla anställda.

Bidrag till välgörenhetsorganisationer

går du på högskolan eller sysslar du med något annat

Vi brukar sponsra olika barn- och ungdomsaktiviteter

Som småföretagare finns varken tid eller ekonomi annat än i vissa mindre sammanhang

Inget systematiskt.

Vi sponsrar en hel del idrottsföreningar och även några andra som exempelvis Länkarna. Vi sponsrar ett flickbarnhem i Batticaloa, Sri Lanka - det är vi stolta över.