



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Hållbarhet i praktiken

-

Återtagen relevans genom en grundad teori

Karolina Dahlberg
Karin Man

2020

Examensarbete, Grundnivå (kandidat), 15 hp
Företagsekonomi
Ekonomiprogrammet
Ekonomi- och verksamhetsstyrning

Handledare: Tomas Källquist & Pär Vilhelmson
Examinator: Jens Ecklinder-Frick

Förord

Vi skulle vilja inleda med att rikta ett varmt och innerligt tack till våra handledare Tomas Källquist och Pär Vilhelmson som med stort engagemang och kunskap varit ett stöd och utmanat oss i vårt arbete med uppsatsen. Det har varit en långtifrån rak väg till målet, men vi känner oss ödmjuka och tacksamma efter genomfört arbete när vi nu står vid vägs ände. Stort tack riktas även till de respondenter som delat med sig av sina erfarenheter och tankar vilket gjort det möjligt för oss att genomföra studien. Tack!

Gävle, juni 2020

Karin Man

Karolina Dahlberg

Sammanfattning

Titel: Hållbarhet i praktiken - Återtagen relevans genom en grundad teori

Nivå: Grundnivå, examensarbete kandidat

Författare: Karolina Dahlberg och Karin Man

Handledare: Tomas Källquist och Pär Vilhelmson

Datum: 2020 - juni

Syfte: Som bakgrund till val av ämne och syfte ligger huvudsakligen ett hos författarna delat intresse för hållbarhet. Syftet utvecklades, då vi gjorde en teoretisk djupdykning kopplad till verksamhetsstyrning.

Syftet med studien är att med en induktiv ansats synliggöra betydelsen av hållbarhet i SME's och öka förståelsen för de utmaningar som föreligger inom verksamhetsstyrning vid mätning av hållbarhetsarbete.

Metod: Studien inspireras av grundad teori, där vi utgår från det empiriska materialet som underlag för vår kunskap. Den empiriska datan utgörs av material från en kvalitativ studie med intervjuer av ostrukturerad karaktär, som har genomförts med tio verksamhetsledare i små- och medelstora (SME) företag. Med en induktiv ansats och hermeneutisk metod har den empiriska datan tolkats förutsättningslöst.

Examensarbetets bidrag: Vi har utarbetat två modeller för att conceptualisera den normativa bild vi menar att befintlig forskning målar, samt den ur empirin utvunna teorin. Den tydligaste avvikelserna som vi funnit modellerna emellan är att den strävan som befintlig teori riktar mot att utveckla fungerande mätverktyg kopplade till hållbarhet, faller undan då den empiriskt grundade modellen vittnar om att inget behov eller önskan finns till att utveckla ett sådant.

Förslag till fortsatt forskning: Vår empiriska modell har identifierat värdeskapande och medarbetaren som det mest väsentliga för att driva hållbarhetsarbetet framåt, därav menar vi att det exempelvis skulle vara av intresse med en djupare undersökning av medarbetarens roll i värdeskapandet och hur rekryteringsprocessen kan tänkas se ut. Hur bemyndigande möjliggörs är också en intressant fråga, då vi bygger vår empiriskt grundade modell runt en bemyndigande styrmodell.

Nyckelord: SME (Små och medelstora företag), Hållbarhet, Betydelse, Process, Personliga värderingar

Abstract

Title: Sustainability in practice - Relevance regained through a grounded theory

Level: Final assignment for bachelor's degree in business administration

Author: Karolina Dahlberg and Karin Man

Supervisor: Tomas Källquist and Pär Vilhelmson

Date: 2020 - June

Aim: As a background to our choice of topic and purpose lies mainly a shared interest in sustainability among the authors. The aim was developed when we did a theoretical deep dive linked to business management.

The aim of the study is to via an inductive approach make the importance of sustainability in SME's visible and to increase/enhance the understanding of the challenges that exist in business management in measuring sustainability work.

Method: The study is inspired by grounded theory, where we use the empirical material as a basis for our knowledge. The empirical data consists of material from a qualitative study with interviews of an unstructured nature, which has been carried out with ten business leaders in SMEs. With an inductive approach and hermeneutical method, the empirical data has thus been interpreted without preconditions.

Contribution of the thesis: We have devised two models to conceptualize the normative image we believe is painted by existing research, as well as the theory derived from our empirical study. The clearest deviation that we have found between the models is that the pursuit of existing theory aimed at developing functioning measuring tools linked to sustainability is made irrelevant hence the empirically founded model indicates that there is no need or desire to develop or use such a tool.

Suggestions for future research: Our empirical model has identified value creation and employees as the most important aspects, hence we believe it would be of interest, that for example, with a deeper examination of the employees' role in value creation and what the recruitment process might look like. How authorization is made possible is also an interesting question, as we build our empirically based model around an empowering management model.

Key words: SME (Small and Medium Sized Enterprises), Sustainability, Management Accounting, Process, Significance, Personal Values

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Syfte	5
2. Metod	6
2.1 Metodval	6
2.1.1 Tolkning	8
2.1.2 Generera teori	8
2.1.3 Ansats	9
2.2 Förfarande	10
2.2.1 Kvalitativ metod	11
2.2.2 Urval	12
2.2.3 Ostrukturerad/semistrukturerad	12
2.2.4 Intervju/intervjuguide	13
2.2.5 Bearbetning av material/Tematisering	14
2.2.6 Mättnad	16
2.2.7 Litteratur - sökning och insamling	16
2.2.8 Kvalitetskriterier	17
2.2.9 Metodkritik	18
3. Empiri	20
3.1 Presentation av respondenter	20
3.2 Modell för empirin	21
3.3 Betydelse	22
3.3.1 Definition	22
3.4 Process	29
3.4.1 Vad bidrar företaget med till ett hållbart företagande	29
3.4.2 Hur har hållbarhetsarbetet förändrats med tiden?	33
3.4.3 Möjligheter och framtidsutsikter	35
3.4.4 Förslag för andra företag att främja i ett hållbart företagande?	39
3.5 Styrning	41
3.5.1 Mäta hållbarhet	41
3.5.2 Policys eller praxis	43
3.6 Relevans	45
3.6.1 Skyldigheter och ansvar	45
3.6.2 Belöning	48
3.7 Sammanfattning av empirin	49
4. Konceptualisering - empiriskt grundad modell	54
4.1 Värdeskapande	54
4.2 Modellens fyra teman	55
4.2.1 Betydelse - synliggöra	55
4.2.2 Process - realisera	56
4.2.3 Styrning - verbalisera	58
4.2.4 Relevans - reflektera	59
5. Teoretisk referensram	60
5.1 Betydelse	60
5.2 Process	62
5.3 Styrning	63

5.4 Relevans	65
5.5 Teorisyntes	66
6. Jämförande diskussion	70
6.1 Hållbarhet som värdeskapande/Värde i form av lönsamhet	71
6.1.1 Betydelse - synliggöra/definiera	71
6.1.2 Process - realisera/planera	73
6.1.3 Styrning - verbalisera/mäta	75
6.1.4 Relevans - reflektera/kommunicera	77
6.2 Summerande revision	79
7. Studiens bidrag	80
7.1 Teoretiskt bidrag	80
7.2 Praktiskt bidrag	82
7.3 Forskningsförslag	83
Källförteckning	84
Artiklar	84
Litteratur	88
Bilaga 1	90
Figurförteckning	
Figur 1: Modell för arbetsgång, egen modell	7
Figur 2: Sammanställning av respondenter, egen modell	21
Figur 3: Tematisering, egen modell	22
Figur 4: Empiriskt grundad modell, egen modell	55
Figur 5: Tre aspekter av hållbarhet, egen modell	60
Figur 6: Modell av befintlig teori, egen modell	69
Figur 7: Hermeneutisk spiral, egen modell	70
Figur 8: Jämförelse figur 4 och 6, egen modell	70

1. Inledning

Med denna inledning presenteras en bakgrund till den upplevda problematik vi har funnit, vilken vi sedan behandlar i följande problemdiskussion. Slutligen i detta inledande kapitel presenteras syftet med studien, givet påträffad problematik.

1.1 Bakgrund

Den traditionella styrningen har varit föremål för kritik inom forskningen för att vara utdaterad, något som i början av 90-talet väckte ett initiativ till förändring och nyskapande. Förenklat har processen gått från styrfilosofier som enbart tagit finansiella parametrar i beaktande till att ha identifierat nya och kompletterande funktioner att uppmärksamma med exempelvis verktyg som det Balanserade styrkortet (BSC) som har haft stor spridning i verksamheter (Hope & Fraser, 2003). Den traditionella modellen av BSC innehåller fyra perspektiv, dessa är finansiellt, kund, process och lärande som relaterar till företagets strategi och värdegrund. Epstein och Wisner (2001) menar att dessa fyra perspektiv tillsammans som en kedja bygger upp och leder till ett gemensamt mål. Genom en mer verksamhetsnära styrning, har företag åter fått kontroll i relation till den allt mer föränderliga marknaden (Nørreklit, Nørreklit, Falconer & Bjørnenak, 2012).

Parallellt ses hållbarhet som fenomen växa i betydelse och har genom Brundtlandrapporten 1987 kommit att definieras utifrån att ämna skapa balans i de tre aspekterna, ekonomi, social och miljö (Miemczyk & Luzzini, 2019; Jasch & Stasiski, 2005; Zaccai, 2012). Dessa tre grundpelare, 'the triple bottom line', synliggjordes och fick genomslagskraft genom rapporten och begreppet hållbarhet myntades då med koppling till ett ansvarsfullt företagande (Zaccai, 2012). Vad är då idealet eller normen för hållbarhet? Genom rationellt tänkande, kumulativ forskning och med deduktiv slutledning tar det sig föreliggande ett teoretiskt ideal som bygger på denna grundande definition (McDonough & Braungart, 2002). Kvarstår detta idealiserade synsätt då verksamheter närmar sig hållbarhetsarbete idag? Den fråga som vägleder följande arbete avser just hur hållbarhetsarbete i praktiken förhåller sig till det idealet.

1.2 Problemdiskussion

Relevant styrning bidrar till ett värdeskapande, som i sin tur bör leda till konkurrensfördelar, givet omvärldens ökade medvetenhet. En sådan trend exemplifieras

i hållbarhet och dess ökade relevans, med medföljande krav att agera hållbart (Rosca & Bâc, 2019). Att kommunicera ett ansvarstagande gentemot samhället för med sig värdeskapande fördelar (Hussain, Rigoni & Orji, 2016), vilket bland annat gett upphov till SBSC, det balanserade styrkortet med en integrerad hållbarhetsaspekt som har blivit ett välkänt verktyg (Figge, Hahn, Schaltegger & Wagner, 2002). Den traditionella modellen av det Balanserade styrkortet (BSC) innehåller fyra perspektiv, dessa är finansiellt, kund, process och lärande som relaterar till företagets strategi och värdegrund (León-Soriano, Jesús Muñoz & Chalmeta-Rosaleñ, 2010; Epstein & Wisner, 2001; Kaplan & Norton, 1996).

Epstein och Wisner (2001) menar att dessa fyra perspektiv tillsammans som en kedja bygger upp och leder till ett gemensamt mål. Det femte perspektivet hållbarhet kan antingen läggas till som en underliggande del i BSC's fyra befintliga perspektiv, men även som ett eget femte hållbarhetsperspektiv (Figge et al., 2002). Det står fritt för verksamheter som tillämpar modellen att själva anpassa den så som det passar dem bäst (Epstein, & Wisner, 2001). Vidare framställs hur styrkan med SBSCS är att det länkar ihop den strategiska planen med det operativa utförandet (Epstein & Wisner, 2001), samt att det belyser nödvändiga aspekter för att hjälpa ledningen att förbättra företagets hållbarhetsprestanda och därmed säkerställa företagets framgång. Trots att SBSC i flertalet forskningsrapporter framställs som den rätta vägen att gå för implementering av hållbarhet, finns samtidigt frågetecken kring implementeringen (Hristov, Chirico & Appolloni, 2019; Falle, Rauter, Engert & Baumgartner, 2016) och forskningen återkommer till frågan om arkitekturen av modellen (Hansen & Schaltegger, 2017). SBSCS blivit ifrågasatt av forskare som bland andra Hahn och Figge (2016), samt Hristov et al. (2019) som menar att de sett svårigheter vid användningen och att det bland annat är översättningen från strategi till handling som är problematisk. Att SBSC har upplevt en stor genomslagskraft (Falle et al., 2016), menar vi kan bero på att den förenklat är en förlängning av en så vedertagen modell som det Balanserade styrkortet.

Större bolag har till synes mer hållbara arbetssätt, då de regleras genom krav på hållbarhetsrapportering (Riksdagen, 2016), samt att de som oftast står i offentlighetens ljus. Tagesson, Klugman, och Lindvall-Ekström (2011) hävdar att stora företag utsätts för mer politisk uppmärksamhet, vilket dock inte alltid behöver betyda att de stora företagens agerande på något vis är hållbart rakt igenom. Snarare kan de tack vare

rapporteringskrav mer troligt agera motiverade av upprätthållen legitimitet eller vad vi uppfattar som upplevd fripassage än hållbar påverkan. Denna typ av modell (SBSC) är utvecklad att lämpa sig bättre för större bolagsformer och organisationssammanhang (Hristov et al., 2019), varvid det inte naturligt kan överföras till mindre företagsformat och därmed möjligen förlorar sin relevans. Hur hanteras sig då styrningen i små och medelstora företag (SME) och hur mycket inkluderas hållbarhet i denna?

De som står helt utanför formella regleringar för att agera hållbart förutom andra typer av påtryckningar är SME. Yttre påtryckningar som demonstreras genom exempelvis ett värdeskapande som konkurrensmedel (Cantele & Zardini, 2019) och inre, som strategiska värdegrunder, närmast liknande kultur, alternativt personlig altruism. SME's är många till antalet och de tillämpar ett flertal olika delar ur styrmodeller som styrverktyg, vilket gör att de inte fungerar som stora företag eller som Lu och Beamish (2001) uttrycker det, att små företag inte är stora företag i små versioner. Att sakna kunskap om hur de kan arbeta med hållbarhetsaspekter i sin styrning och tillika stå utan tvungen reglering, förutom eventuella yttre och inre påtryckningar ser vi som en utmaning för SME's. Trots dessa utmaningar borde SME's styrverktyg vara anpassade att hantera hållbarhet. Det finns en uppfattning att dessa utmaningar kan överkommas om de styrverktyg som finns tillgängliga bättre kunde inkorporera hållbarhetsaspekter (Figge et al., 2002).

Forskning uttrycker hur hållbarheten borde vara ett naturligt förekommande fenomen i verksamhetsstyrning idag (Jasch & Stasiskiene, 2005), vilket samtidigt all problematik som lyfts kring implementering av hållbarhet påvisar vara det motsatta (Epstein & Buhovac, 2010). All denna upplevda problematik har i sin tur föranlett kontinuerlig forskning för att skapa bättre anpassning i de verktyg som finns för att möjliggöra implementering av hållbara arbetssätt (Falle et al., 2016). Denna genomgående och som regel deduktiva forskning upplever vi bygger på teoretiska ramverk grundade i normativa teoretiska idealföreställningar om hur det bör och vad som är viktigt att mäta. I tillägg baseras de på traditionella definitioner av hållbarhet. Svårigheter upplevs ligga i komplexiteten av implementering av verktyg och SBSC är ett välanvänt verktyg för styrningen, men har så till synes sina brister (Falle et al., 2016). Hur fungerar då hållbarhetsaspekten av styrningen i praktiken och vilken bild om hur hållbarhetsarbete går till är SME's verklighet?

Kan den återkommande upplevda och till synes ihållande problematiken kring implementering av hållbarhetsarbete med stöd av SBSC bero på att dessa teoretiska idealföreställningar skiljer sig från en praktikers uppfattning? Med sann hållbar utveckling som mål ifrågasätts SBSC så till en grad av existens av dess medskapare Hahn och Figge (2016), vilka menar att modellen helt begränsas av att kombinera befintlig strategi med hållbarhet. Modellen kan upplevas positiv endast då den hjälpsamt uppmärksammar viktiga områden för en verksamhet, men att en förändring motiverad av äkta föresatser måste byggas på nytt från grunden och först då kan nå relevans.

Att anpassa företags strategier med verktyg som exempelvis SBSC och dess arkitektur skulle vara rätt väg att gå för att integrera hållbarhet med styrning kritiserar av Hahn och Figge (2016). De menar rent ut sagt att SBSC är olämpliga för att kunna utläsa företagets bidrag till hållbarhet. Detta är ett dilemma när litteraturen å ena sidan upprepat hänvisar till verktyg som SBSC (Falle et al., 2016; Epstein, & Wisner, 2001), medan Hahn och Figge (2016) å andra sidan menar att det inte fungerar, varit vi finner en problematik, ett forskningsgap.

Vi upplever att upprepade deduktiva forskningsansatser (Hristov et al., 2019; Falle et al., 2016) inte har närmat sig vad vi menar är den ursprungliga källan av kunskap gällande verksamheternas föreställningar och behov. De lutar sig snarare på de normativa uppfattningar som föreligger om såväl hållbarhets- som styrideal, vilket i tillägg inte fört forskningen närmare en framgångsrik implementering (Hansen & Schaltegger, 2016; McDonough & Braungart, 2002). Den ämnar kontinuerligt och utan vidare kritik vidareutveckla vad som fastslagits som en nödvändighet för verksamheter, att mäta och inkludera hållbarhet i styrningen (Epstein & Roy, 2001; Epstein & Wisner, 2001). Denna resultatlösa forskningstrend av deduktiv karaktär som vi identifierat ger vår studie fog att ta en alternativ ansats, att med inspiration av grundad teori inte baseras på ett normativt ramverk, utan låta empirin tala.

Studien ämnar således att med en induktiv ansats undersöka praktikernas upplevda betydelse och relevans kopplat till styrning och hållbarhetsarbete. Vår avsikt är att de facto belysa vad det egentligen innebär, betyder och förväntas av hållbarhetsarbete ur företagets perspektiv, på praktikernivå. Det är en intressant aspekt och av betydelse för

att möjliggöra en naturlig inkorporering av hållbarhet i verksamheters styrtänk. Detta, att undersöka och synliggöra hur det egentligen går till ute i företag som tillhör kategorin SME och se om de i sin styrning kan mäta sitt hållbara bidrag?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att med en induktiv ansats synliggöra betydelsen av hållbarhet i SME's och öka förståelsen för de utmaningar som föreligger inom verksamhetsstyrning vid mätning av hållbarhetsarbete.

2. Metod

Detta metodkapitel inleds med en övergripande genomgång av arbetets metodval om vilken vetenskapsteoretisk inriktning som ligger till grund för studien. Vår studie har en induktiv ansats där syftet är att synliggöra betydelsen av hållbarhet i SME's, samt öka förståelsen för de utmaningar som föreligger vid mätningen av hållbarhetsarbete.

Vidare presenteras hur det tillvägagångssätt för vilket insamlandet av empiri och teori har sett ut, samt hur arbetet med detta ämnar svara på studiens syfte. Studien tillämpar en något alternativ metod, där vi skapat en empirisk syntes som vidare förklaras i en egenkonstruerad modell grundad i den insamlade empirin. Den har således genomgående störst roll, i motsats till teorin som vid en traditionell forskningsansats istället spelar en större roll. Vi har även valt att ta upp de kvalitetskrav som ställs på denna typ av studie baserat på de val som gjorts, samt även den av oss uppmärksammade kritik som föreligger.

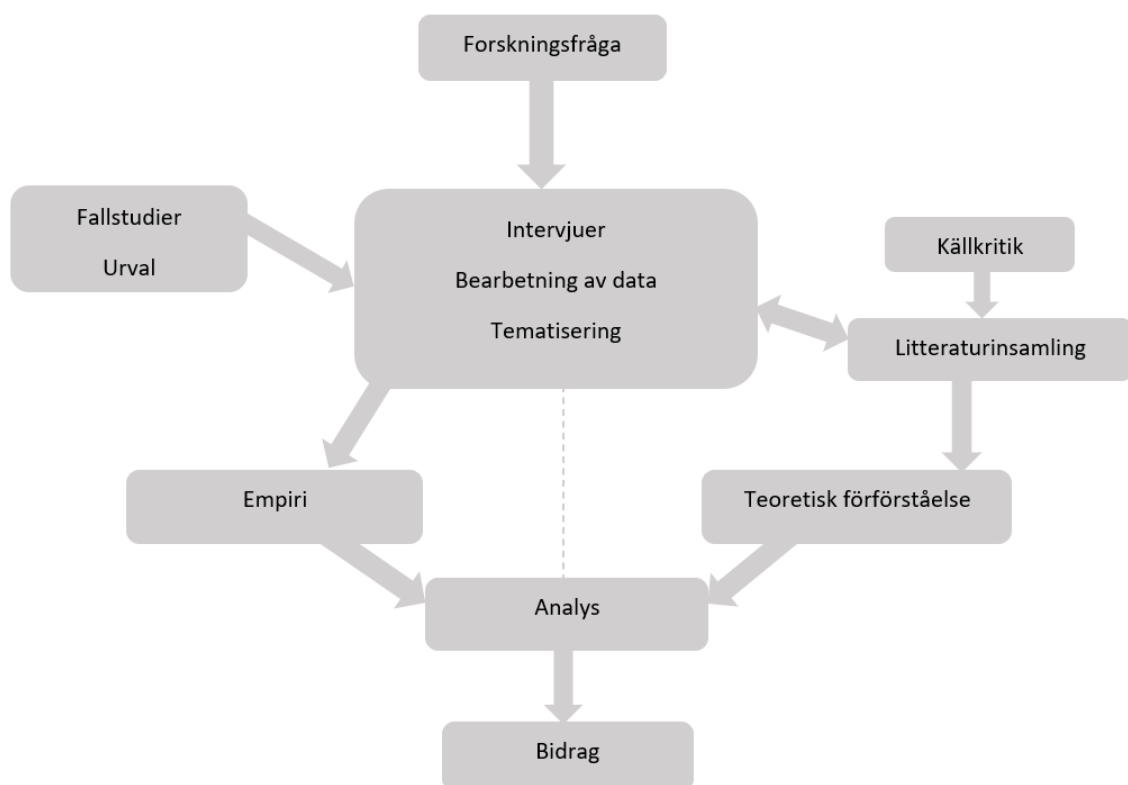
2.1 Metodval

Vi har i denna studie valt att använda ett vetenskapligt synsätt som är av tolkande karaktär, med en induktiv ansats då syftet med studien är att synliggöra betydelsen av hållbarhetsarbete för SME's men även öka förståelsen för de svårigheter som finns mellan hållbarhetsarbete och verksamhetsstyrning. I problematiseringen ifrågasätts den normativa föreställning som återfinns i befintlig teori, något som gav upphov till en vilja att genomföra en verksamhetsnära studie i undersökande syfte. Då vi inte visste vart det skulle leda oss, kan det liknas med hur Patel och Davidson (2011) beskriver den induktiva forskarens arbetsgång - "att följa upptäckandets väg". Av denna anledning har vi även valt att hålla syftet så öppet som möjligt för att som de vidare uttrycker det "inte begränsa möjligheten att upptäcka nya aspekter". Med en ambition att förutsättningslöst ta oss an det empiriska material som samlats in genom kvalitativa intervjuer, formuleras genom studiens gång våra generaliserade teorier kopplade till frågeställningen.

Då vårt angreppssätt är av tolkande art och vi har för avsikt att tyda hur företagen ser på hållbarhet faller det sig naturligt att vi hamnar inom en hermeneutisk metod med en induktiv ansats som närmar sig abduktiv art, något som ger oss möjlighet att tolka materialet allt eftersom det samlas in (Sohlberg & Sohlberg, 2013). Vidare beskriver författarna att abduktiva slutledningar handlar om att formulera de villkor som gäller för att det som uppmärksammas ska vara begripligt. Empirin är den styrande faktorn mot

vilket teorin ställs i relation och det ger oss förståelse för hur praktiken ser ut i förhållande till den norm som framställs i litteraturen. Materialet som tolkas är från de respondenter vi valt att intervjua och de som ingår i vårt urval är ledare och chefer i företag som tillhör kategorin SME.

Nedan presenteras en modell för att illustrera studiens övergripande arbetsgång. Med forskningsfrågan som utgångspunkt bildade vi oss en uppfattning om vad vi önskade öka vår förståelse kring. Intervjuerna byggda på dessa frågeställningar genererade genom empirin fyra huvudsakliga teman. Parallellt har en kritisk litteratursökning pågått, detta för att kunna sätta den befintliga teori som vi menar har normativa inslag i relation till det empiriska materialet.



Figur 1: Modell för arbetsgång, egen modell

2.1.1 Tolkning

Som tidigare berörts tillämpar vi ett hermeneutiskt tillvägagångssätt då det med arbetet finns en avsikt att ta reda på vilken betydelse hållbarhet har för SME's för att försöka skapa en förståelse för hur de själva definierar begreppet och vidare om och hur de använder sig av hållbarhet i styrningen. Kopplingen mellan hermeneutisk tradition och vår studie ligger i förfarandet, då det inom traditionen forskas på mänskliga avsikter. Den har sina rötter i olika traditioner för förståelse och tolkning (Sohlberg & Sohlberg, 2013) och vi menar att tolkningen av empirin till största del är det som varit behjälpligt för att svara på vårt syfte. Tolkning som en utarbetad metod kan beskrivas som en hermeneutisk spiral, där delar av kunskap binds till spiralen och på så sätt nås en bättre förståelse och kan se helheten mer konkret (Sohlberg & Sohlberg, 2013). Vi tänker att på samma sätt har vårt material gett oss svar löpande under arbetsgången. Hur vi kritiskt tolkar materialet från våra intervjuer har gett oss en bild av hur betydelsen av hållbarhetsarbete i SME's ser ut. Vad det hermeneutiska tillvägagångssättet tillför studien är hur vi som författare tolkar våra respondenter under samtalet. På det viset ges oss en förståelse för helhetsbilden, vilken i sin tur ger upphov för eventuell förförståelse för någon annan vid ett annat tillfälle och så uppstår spiralen.

2.1.2 Generera teori

Vår studie har tagit en något alternativ väg som vi menar har inspirerats av grundad teori då vi format en empirisk syntes eftersom vi vill påvisa att den normativa förförståelse som framställs idag av hållbarhets betydelse i praktiken inte verkar stämma överens med den verklighet som återfinns i företagen. Vi menar att vår empiri gett oss en fingervisning om hållbarhets betydelse för ett axplock av företag i kategorin SME. Därefter ämnade vi utifrån praktiska undersökningar skapa en förståelse för hur det ser ut i praktiken. Grundad teori är när observationer ligger till grund för hur teorin utvecklas och tanken är att forskaren ska hålla ett opartiskt förhållningssätt till datan som finns (Noble & Mitchell, 2016; Sohlberg & Sohlberg, 2013), vilket har inspirerat oss i vårt arbete.

Om än vårt arbete startade upp på ett annat vis, då vi började att läsa in oss på ämnet, när vi så kom fram till vårt syfte insåg vi att det som finns angivet i litteraturen och forskningen inte verkar stämma in på hur man praktiskt arbetar och ser på hållbarhet. Det var vid detta tillfälle vi fick upp ögonen för grundad teori och har därför valt att

presentera en empirisk syntes, som sedan ställs mot den till synes normativa framställningen i befintlig teorin. Något vi är medvetna om och tar i beaktande genom studiens gång är att inte låta vår vetenskap och våra tankar om hållbarhet styra vår analys. Fejes och Thornberg (2016) menar att däremot avlägsna den kunskap och förståelse som forskaren besitter inte är möjligt och därför är en relevant inställning:

“...ett öppet sinne, snarare än ett tomt huvud.”

Skaparna av metoden grundad teori menar bestämt att ta tidigare forskning som ren sanning är farligare än att lita på till forskarens tolkningsförmåga (Fejes & Thornberg, 2016).

Grundad teori är en induktiv metod som är ämnad för teoribildning med en noggrann analys och konceptualisering av data. Forskare inom grundad teori är medvetna om att de ska vara öppna för alla möjliga teoretiska insikter (Charmaz & Belgrave, 2018) något vi har förhållit oss till under arbetets gång. Charmaz och Belgrave (2018) vill inspirera forskare inom grundad teori att fortsätta att pussla ihop den data du samlar in för det kan ge dig nya insikter. Vidare uppmanar de till att ha viljan att betrakta på djupet, noggrant lyssna och söka information. Samt att ställa frågor på prov och ha möjlighet att återvända för följdfrågor vid behov under tolkningen av datan (Charmaz & Belgrave, 2018). Något vi tagit fasta på och haft med oss som riktlinjer under arbetsgången för att se våra insikter.

2.1.3 Ansats

Vår forskningsstrategi är huvudsakligen en induktiv ansats av tolkande art med inslag av abduktiva drag. Den induktiva synen är när förhållandet mellan teori och praktik skapas av den insamlade datan (Fejes & Thornberg, 2016; Sohlberg & Sohlberg, 2013), vilket efter ett visst generaliserande ger upphov till slutsatser (Fejes & Thornberg, 2016).

Induktivt perspektiv är en delmetod ur hermeneutiken där tolkningarna växer fram efter hand utifrån det material som är insamlat (Sohlberg & Sohlberg, 2013). Inom det induktiva sättet sätts det upp vissa premisser som leder fram till en slutledning grundad på det empiriska utfallet (Hultén, Hultman & Eriksson, 2007). Denna metod anser vi att

vår studie faller inom ramarna för, då vi önskar veta hur det ser ut i verkligheten i förhållande till den teoretiska norm som utmålas i litteratur såväl som forskning. Bryman och Bell (2015) menar att det finns forskare som väljer att förstå sambandet mellan forskning och teori som induktivt, att de drar generaliserbara slutsatser från deras empiri. Kvalitativa studier är induktiva, tolkande och konstruktivistiska i sin karaktär (Fejes & Thornberg, 2016; Bryman & Bell, 2015). Med den induktiva ansatsen har vi startat med att tolka enskilda upplevelser och samlat ihop dessa från empirin för att kunna dra slutsatser, göra jämförelser och relatera det mot den normativa teorin som vi funnit. Vår studie är av kvalitativ metod och tio intervjuer ligger till grund för vår slutledning.

En induktiv slutledning är grundad i det insamlade materialet, där forskaren utifrån det bearbetar och sammanställer ett resultat (Sohlberg & Sohlberg, 2013). Något också vår slutledning delvis gör då vår kvalitativa inriktning med intervjuer skapar en ny förståelse, då empirin med inslag från litteraturen får komma fram till ett resultat. Bryman och Bell (2015) menar att den induktiva strategin är förknippad med ett kvalitativt angreppssätt.

Den till dels abduktiva ansatsen för studien bidrar med hur vi relaterar empiri och teori, då den tillämpas vid sökande efter orsakssamband. Patel och Davidson (2011) menar att den abduktionen kan ses som en kombination av de två motsatta ansatserna induktion och deduktion. Med abduktion som arbetsätt rör sig forskaren kontinuerligt mellan redan förekommande teorier och kunskaper samt empirin, för att söka mönster genom att tolka och jämföra (Fejes & Thornberg, 2016). Det abduktiva sättet låser inte fast forskaren men har sina svagheter i att alla forskare är färgade av erfarenheter eller också tidigare forskning, vilket gör att forskningen inte startar förutsättningslöst (Patel & Davidson, 2011). Forskaren är tvungen att vara vidsynt, också något vi har tagit i beaktande.

2.2 Förfarande

Studien tog sin början med att vi läste vetenskapliga artiklar som omfattade några utvalda nyckelord för att hitta vår forskningsfråga.

“SME”, “Hållbarhet”, “Betydelse”, “Process”, “Verksamhetsstyrning”, “Personliga värderingar”

Från dessa artiklar hittade vi en intressant ingång som visade på ett glapp mellan teori och forskning. På grund av vår frågeställning och hur vi skulle gå tillväga kom vår studie att formas av en annan forskningsinriktning än det initialt var tänkt. Då vi upptäckte att vår studie behövde anpassas, inspirerades vi till att tillämpa en delvis grundad teori och insåg därmed att vi börjat i fel ände. Vår teoretiska referensram behandlar därför i huvudsak den normativa bild som ges om hållbarhet och styrning i litteraturen och vi har relaterat den till vår empiri. Givet att vi gjort en utförlig djupdykning i befintlig forskning innan idén om grundad teori uppstod, så har det funnits en ständig medvetenhet genom fortsatt arbetsgång att i högsta möjliga utsträckning hålla en objektivitet trots denna tidiga inläsning på ämnesområdet.

2.2.1 Kvalitativ metod

Den vanligaste inriktningen för grundad teori är kvalitativ därför är det naturligt att vi valt att ha en kvalitativ inriktning på vår studie (Bryman & Bell, 2015). Den inriktningen bygger empirin på ord istället för siffror (Sohlberg & Sohlberg, 2013) vilket även vår empiri gör med de svar vi fått från genomförda intervjuer. För oss föll valet naturligt på kvalitativ metod, då det är den metod som för denna studie lämpade sig bäst genom att tolka uppfattningar och tyda beskrivningar om företags olika styprocesser och hållbarhetsengagemang.

Kvalitativ forskning är en metod som länge värderat individers skildringar och röster (Charmaz & Belgrave, 2018). Något vi anser att vi gör med våra intervjuer där vårt intresse ligger i att tolka och kartlägga respondenternas svar (Bryman & Bell, 2015). Den kvalitativa forskningen har en induktiv syn på sambandet mellan teori och praktik vilket menas att insamlad data ligger som grund för teorin (Bryman & Bell, 2015). En nackdel med kvalitativa undersökningar är det stora insamlade materialet som kan vara tidskrävande att gå igenom och analysera (Bryman & Bell, 2015). Därav begränsades antalet intervjuer till tio stycken vilket även Sohlberg och Sohlberg (2013) slår fast som lagom mängd, då ett för stort material är fordrande.

2.2.2 Urval

Vi har valt att intervjua tio ledare och chefer som arbetar eller driver eget företag som faller under kategorin SME. Vi gör ett antagande att de är mest införstådda med företagsvision, kultur och styrstrategier länkat till hållbarhet eftersom de ska förmedla styrningen vidare till de anställda. Vidare menar vi att det är dem som sitter på svaren för vår studie. Däremot har vi sorterat bort ensamföretagare och franchisetagare. För att tillhöra kategorin SME får inte företaget ha mer än 250 stycken anställda, ha en omsättning som överstiger 50 miljoner euro eller en balansomsättning överstigande 43 miljoner euro (Upphandlingsmyndigheten, 2018).

Vi har valt att gå in med en bred inriktning och medvetet valt att låta respondenterna tillhöra olika typer av företagande, däribland tjänsteföretag och handelsföretag. Detta menar vi enligt vår uppfattning bäddar för en intressant studie, trots att den är begränsad. Intervjuerna är gjorda inom den svenska marknaden bland företag som ingår i SME och dessa har ingen koppling till någon kedja som franchiseföretag. Vi har valt att använda relativt små företag som ändå har en del anställda, för att vi anser att de har direkt koppling till och insyn i den operativa styrningen.

Respondenterna och företagen har vi valt att hantera som anonyma på grund av att vi tror att det kan upplevas känsligt att tala om företagets hållbarhetsvanor och arbete. Vi tror också att anonymitet har kunnat ge oss tillförlitligare information från respondenterna och gett oss möjlighet att komma ner på djupet i frågorna, för att ge oss en bild av hur det ser ut i verkligheten.

Vi tog kontakt via telefon för att kontrollera tillgänglighet och på grund av rådande situation fick respondenterna sedan välja om de tyckte att de fanns möjlighet till personlig kontakt eller om intervjun skulle ske via videokonferens.

2.2.3 Ostrukturerad/semistrukturerad

Två huvudsakliga typer av kvalitativa intervjuer är ostrukturerade och semistrukturerade och båda passar bra in på vår tanke för genomförande av intervjuer. Vår ambition och sedermera även verkställande var att våra intervjuer närmast skulle komma att liknas med en semistrukturerad där vi utgick ifrån att ställa några huvudfrågor, teman och utöver det har vi ställt följdfrågor för att låta respondenten fritt kan utforma svaren på sitt sätt (Bryman & Bell, 2015). För att säkerställa att vi förstått respondenten rätt

repeterade vi kortfattat det den hade sagt. Det gjorde det möjligt att ytterligare fördjupa oss på något område eller lägga till om respondenten kom på något mer som denne ville tillföra. Det som gör att intervjuerna kan liknas med den ostrukturerade varianten är att vi har haft som mål att få intervjuerna att bli som ett samtal. Det var ett viktigt kriterium för oss att intervjuerna inte skulle upplevas som en utfrågning för respondenten, vilket även Bryman och Bell (2015) menar är viktigt för att respondenten ska känna sig mer bekväm med situationen och att svara på frågorna.

2.2.4 Intervju/intervjuguide

Intervjuer är ett tillvägagångssätt starkt förknippat med kvalitativ forskning, då informationen samlas in från respondenten. Vi valde att genomföra intervjuer för att vi menar att det skulle ge bästa möjligheten att se hur och om företagen implementerat hållbarhet i styrningen och att tolka deras uppfattning om begreppet hållbarhet.

Denna metod är bäst lämpad för att nå fördjupad kunskap, det kan handla om att kartlägga attityder, föreställningar, känslor och tolkningar och inte bara att beskriva individers avsikter och motiv (Sohlberg & Sohlberg, 2013). Något som passar in för vår undersökande och tolkande studie. Det vanligaste är att använda sig av ganska få intervjuer för en studie vilket vi har tagit fasta på och vår kvalitativa studie är genomförd med tio intervjuer. Vilket enligt Sohlberg och Sohlberg (2013) anser är lämpligt, då de även påpekar att ett för stort antal intervjuer kan generera ett massivt material, allt för tidskrävande att bearbeta.

Vi har valt att lägga upp vår intervjuguide med ett par huvudfrågor som vi utgått ifrån, för att sedan vidareutveckla dessa med följdfrågor på det som respondenterna svarar. Det kan i ett visst anseende ses som en ostrukturerad intervju enligt Bryman och Bell (2015), där forskaren använder sig utav lösa anteckningar för att hålla intervjun inom temat och att respondenten får associera fritt. För att på så sätt inte styra respondenten i någon riktning har vi valt att använda oss av en öppen karaktär på intervjun, vilket vi menar förespråkar ändamålet samstämmigt med Yin (2007).

Vi har tagit i beaktande när vi utformade vår intervjuguide att frågorna kan missförstås, något som också hävdas av Yin (2007) som menar att det kan bero på att frågorna är dåligt formulerade. Andra svagheter med intervjuer är att respondenten inte ger det

ärliga svar som intervjuaren vill ha och på så sätt inte blir trovärdigt och som Bryman och Bell (2015) menar att vi som forskare påverkar tolkningarna med våra subjektiva bedömningar och sympatier. Intervjuer är målinriktade av karaktär och ger insikter, samt belyser upplevda kausala samband (Yin, 2007), vilket även var vår avsikt. Efter en kort presentation av oss och studien, mycket för att känna av situationen och få det att upplevas mer som ett samtal följde vi upp med öppna frågor. Vi valde att bygga intervjun runt ett antal huvudfrågor som fick styra samtalet, för att sedan ställa följdfrågor och fördjupa oss ytterligare kring de svar respondenterna gav.

Utformningen av intervjuguiden gjordes så att denna inte skulle påverka respondenterna utan ge dem frihet att svara fritt och utveckla allteftersom. Något som vi i tillägg menar skulle hjälpa oss att besvara studiens syfte. Intervjuguiden utgår således från fyra huvudfrågor och därefter fanns som målsättning att utveckla samtalet med följdfrågor runt dessa. Svaren relateras till den normativa teorin som beskrivs i litteraturen och resultatet blir en verklighetstrogen bild av uppfattningar, samt hur hållbarhetsarbete ser ut i verksamheter i praktiken. Följdfrågor har bidragit till att kunna få ett så ofärgat svar som möjligt från respondenterna, där riktningen till en början inte varit förutbestämd och därmed inte styrt. Vilket ger ett trovärdigare resultat gentemot vårt ställda syfte, då vi inte påverkar respondenterna att svara på samma frågor utan de har en chans att tala fritt och formulera sina egna uppfattningar.

Studien är uppbyggd efter att synliggöra hållbarhet och se vad respondenterna svarar på vad de anser är hållbarhet. Att frågorna hålls öppna var därför en viktig del i arbetet, då vi inte ville ha styrda samtal, vilket även bekräftas av Yin (2007) att kunna ge ett bättre resultat.

2.2.5 Bearbetning av material/Tematisering

Materialet vi fått från respondenterna har löpande sammanställts och har resulterat i kärnprocessen “Att skapa värde med hållbarhet inom SME’s”, som sammanfattar det väsentligaste i vår empiriska syntes, värdeskapande. Ur detta har vi försökt uttyda vad som gör att företagen uppnår värdeskapande, vilket sedan resulterat i fyra teman och verb som behandlar processen.

Materialet vi fått från respondenterna har löpande sammanställts efter en samtidig tematisering. Bryman och Bell (2015) förklarar kodning som en process som sker allt eftersom datainsamlingen har startat och att de som arbetar med grundad teori hittar egna kategorier från data istället för att passa in det i förväg gjorda kategorier. Det är svaren som ska forma kategorierna vid grundad teori. Vid bearbetningen av det material som vi fått från våra respondenter har vi löpande transkriberat ljudupptagningarna vilket var ett tidskrävande arbete (Bryman & Bell, 2015). Vidare menar de att den person som transkriberade materialet behöver ha en viss erfarenhet för att undvika felaktigheter. I detta fall transkriberade vi våra egna intervjuer för att vi tänkte att det underlättade när vi själva hade genomfört intervjun och för att undvika felaktigheter då vi är två författare till studien som utfört individuella intervjuer på varsitt håll för att sen föras in till samma studie.

De intervjuer som inte spelades in krävde renskrivning, vilket gjordes direkt efter mötet med anledningen att minska risken att utelämna relevant information, samt förstå förkortningar och stödord som skrevs ner under intervjun. Något som vi dock tagit i beaktande och som belastar studien negativt är att det är svårt att registrera tonläge och energin respondenten uppvisade för de intervjuer som inte spelades in. Vidare har vi märkt ut i texterna efter olika färgkoder för att på så sätt skapa en viss ordning och se mönster och vad som sticker ut. Från dessa färger skapade vi sen kategorier som ligger till grund för de fyra teman som presenteras i empirikapitlet. Den öppna karaktären på frågorna som ställdes gav oss både respondentens egna åsikter men även fakta från respondenten vilket Yin (2007) uttrycker är bra för studien.

Att skapa värde med hållbarhet inom SME's - värdeskapande hållbarhet

- Betydelse (kontextuell)

Synliggöra

- Process (Handling)

Realisera

- Styrning (Bemyndigande)

Verbalisera

- Relevans (Värdegrund)

Reflektera

2.2.6 Mättnad

Med ett mindre antal intervjuer kvar började vi själva kunna urskilja ett mönster trots att vi inte riktigt kunde fastställa mättnad valde vi att lita till det upptäckta mönstret och gå vidare, då våra respondenter tillhör så olika branscher och är få till antalet. Detta på grund av att endast 10 intervjuer använts som underlag.

Bryman och Bell (2015) beskriver att mättnad uppstår i grundad teori vid ett visst antal insamlad data och att det då är dags att gå vidare till nästa fas för att inget nytt kan tillföras till den befintliga som arbetet pågår i.

2.2.7 Litteratur - sökning och insamling

Vi har använt oss av Högskolan i Gävles åtkomst till databaser och Google Scholar i sökandet efter vetenskapliga artiklar som var av intresse för studien. För att hitta artiklar som behandlade vårt intresse för hållbarhet använde vi oss av några på förhand utvalda nyckelord. Vi har valt att behandla begreppen hållbarhet och CSR (Corporate Social Responsibility) som likvärdiga i studien, då dessa upplevs synonymt för gemene man. Vi har däremot inte använt CSR som sökord vid artikelsökning, eftersom vår uppfattning av begreppet hållbarhet är att det ger ett mer holistiskt perspektiv.

För att hitta artiklar som behandlade ämnet, samt hitta en öppning som fångade vårt intresse snabbbläste vi flertalet publikationer. Vi hade som avsikt att välja artiklar som återkommande var väl citerade, samt från författare och forskare som publicerat flertalet rapporter. Något som även Hultén et al. (2007) tipsar om, att ta reda på vem som står bakom källan, för att hitta källor med högre trovärdighet. Vilket årtal artikeln är publicerad har också varit en inspelande faktor, då vi anser att nyare artiklar har en mer relevant och tidsenlig information, vilket styrker vårt resonemang.

Övrig litteratur som böcker har inhämtats genom såväl våra lokala som högskolans bibliotek. De böcker vi använt oss utav är av karaktär studentlitteratur då dessa ger oss en större tillförlitlighet, eftersom dessa används i flertalet skolor i utbildningssyfte. Det

har dock funnits en allestädes medvetenhet om att både författare och forskare kan ha en personlig färgning på innehållet i deras alster.

2.2.8 Kvalitetskriterier

Bryman och Bell (2015) föreslår att kvalitativa studier ska bedömas utifrån andra kriterier än det som kvantitativa studier berörs av. Vi har valt att använda oss utav de fyra kvalitetskriterier som tas upp av både Bryman och Bell (2015) och Hultén et al. (2007), vilka presenteras som Tillförlitlighet, Överförbarhet, Pålitlighet och Konfirmering, för att bedöma vår studie.

Tillförlitlighet

Tydighet är något som är viktig i beskrivandet av den sociala verkligheten så att tolkningar inte blir missvisande. Bryman och Bell (2015) menar att tillförlitlighet är nödvändig om den som forskat har redogjort för den sociala verklighet som har undersökts på ett oklanderligt sätt. Då vi i våra intervjuer gått in med öppna frågeställningar och låtit respondenten svara fritt, har vi varit den som fått ställa motfrågor för att kolla av att vi fått rätt förståelse för hur dom har svarat och att inga missförstånd har uppstått. Vi tycker att det har fungerat bra då vi lyckats med att få till ett samtal där bägge parter ändå kunnat pratat fritt och närmast haft en öppen diskussion om detta ämne som ligger i tiden.

Då det inte finns några rätt eller fel i utövandet av hållbarhet och alla hade en god vilja och positiv inställning så fick vi känslan av att vi möttes av ärliga svar. Det finns även en variabel att hållbarhet är ett ämne som kan beläggas med en viss känsla av skuld, vilket vi ändå menar att anonymiteten avhjälpte. Något som vi ändå har fått betänka är att respondenterna kan ha svarat det dom önskar göra, snarare än vad som görs. Det som Bryman och Bell (2015) beskriver som respondentvalidering, att återge till respondenterna det material som fåtts från intervjun för att säkerställa att det är rätt tolkat. Vi menar att då våra samtal var så pass öppna och vi ställde motfrågor och frågor om vi uppfattat dem rätt, har det gett oss en god tillförlitlighet.

Överförbarhet

Med överförbarhet menas att då den är väl utförd ska studien kunna överföras i en annan miljö (Bryman & Bell, 2015). För att uppnå detta kriterium har vi gjort en

detaljerad och utförlig beskrivning hur vi har gått tillväga i vår studie, så att vår studie skulle kunna vara överförbar till en annan miljö.

Pålitlighet

För att bedöma om ett arbete är pålitligt krävs att det finns en komplett och tillgänglig beskrivning från alla delar av forskningsprocessen. Kolleger kan fullgöra funktionen som granskare för att bedöma kvaliteten på de olika momenten. Ett problem är dock att det är ett krävande arbete då kvalitativa studier genererar mängder med data att granska (Bryman & Bell, 2015). Vårt arbete har löpande blivit granskat av våra handledare och våra studiekamrater vilket vi menar kan ge oss pålitlighet.

Konfirmering

Då man bekräftar att inte forskarens egna personliga värderingar eller teoretiska inriktning medvetet tillåtit påverka genomförandet av studien eller dess slutsatser benämns det som konfirmering. Det är granskarens uppgift att bedöma hur mycket det går att styrka resultaten (Bryman & Bell, 2015). Hållbarhetsarbete är av eget intresse vilket har gjort att vi fått tänka till för att förhindra att våra egna åsikter styr omedvetet, även om detta är något som inte går att förhindra. Något som vi har försökt att motverka då vi är två författare som granskat varandras bidrag till studien.

2.2.9 Metodkritik

Det ställs en del kritik mot intervjuer och en av anledningarna är att utföraren och respondenten kan ingå en form av samspel som kan ge icke önskvärda effekter, eller den så kallade Halo-effekten där utföraren påverkas av att respondenten är en känd person eller besitter en fin titel (Hultén et al., 2007). Detta är något som vi haft i åtanke, då vi haft samtal på lokal nivå, där mer eller mindre en viss kemi uppstår och situationen och positivitet flödar.

En ytterligare aspekt som varit negativ för oss är att vi kan ha missat att tolka kroppsspråket och situationen hos de respondenter vi inte kunnat träffa på plats utan som utfördes med Skype eller Teams (Hultén et al., 2007). Något som vi ändå känner oss trygg med då vi fick till trevliga pratstunder som kändes

avslappnade och vi ställde motfrågor och upprepade att vi fångat upp deras svar. Hultén et al. (2007) beskriver att ett problem som kan uppstå när intervjun sker på telefon är att respondenten stressar genom samtalet. Något vi inte upplevde, då de intervjuer som ej genomfördes personligen skedde genom videokonferens, vilket möjliggjorde ett avslappnat och personligt samtal.

För att med exakthet registrera vad respondenterna svarat och i efterhand studera materialet krävs att en ljudinspelning görs, vilket vi enligt råd från Hultén et al. (2007) gjorde på merparten av intervjuerna. Detta menar Hultén et al. (2007) är ett utredardilemma eftersom en intervju med ljudinspelning kan minska möjligheterna för intressanta och värdefulla intervjuer, som inte har någon lösning. Ljudinspelning eller ej var ett val för respondenten och där vi fick möjlighet var det till stor hjälp för oss vid bearbetningen av materialet. De intervjuer som inte spelades in var på anmodan av respondenterna själva

Vi inser våra begränsningar och att endast tio intervjuer inte kan ge oss tillräckliga möjligheter att generalisera våra svar till en population, då kvalitativa studier endast kan generalisera till en ny teori (Bryman & Bell, 2015). Det vi däremot menar att ett sådant urval kan bidra med är att urskönja ett mönster i beteende hos mindre företag. Svagheter med intervjuer är att vi som intervjuare kan ställa otydliga frågor vilket kan ge skevhet i svaren menar Yin (2007), som vidare varnar för risken att respondenterna kan ge det svar som de tror att vi vill ha eller att de inte vet precis då vad de ska svara. Dessa svagheter har tagits med i beräkningarna och vi har försökt motverka detta med det positiva som en intervju kan ge. Exempelvis att vi kan tyda kroppsspråk även om fokus ligger på fallstudiens frågeställningar, vilket Yin (2007) också menar är starka sidor med intervjuer.

3. Empiri

Empirikapitlet inleds med en kort presentation av respondenterna och vidare i tabellform, där respektive respondent har tilldelats en kod för att tydliggöra för läsaren. Modellen beskriver de frågeområden som vi utgått ifrån i vår intervjuguide och sedan från har vi från det insamlade materialet urskilt teman som ligger till grund för hur empirin presenteras.

3.1 Presentation av respondenter

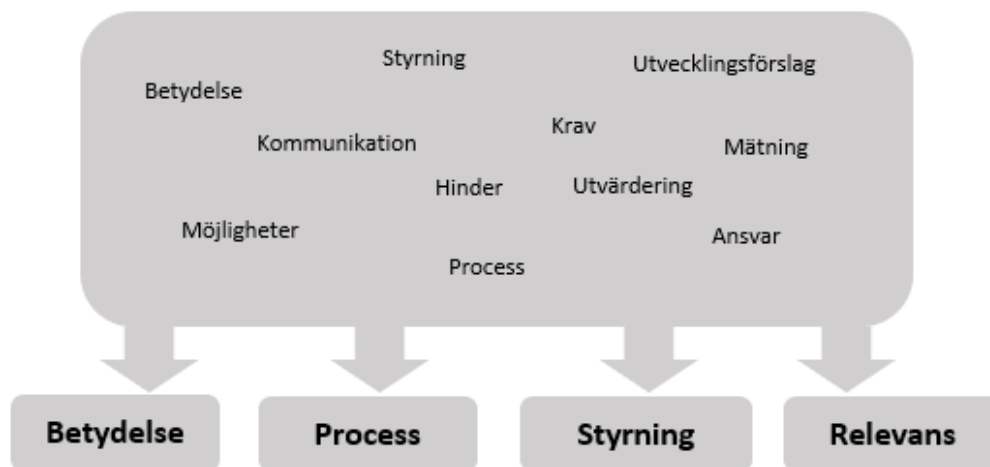
De respondenter som vi valt att intervjua arbetar som chefer och ledare i företag som tillhör kategorin SME. De utvalda företagen verkar inom tjänste- och handelssektorn och har mellan 3 och 21 anställda och omsättningen sträcker sig upp till cirka 30 miljoner kronor. Intervjuerna har skett på den svenska marknaden och ägarsituationen är varierande på företagen. Som vi nämnt tidigare i studien är respondenterna anonyma och i den tabell som visas nedan presenteras respondenterna med respektive befattning och hur intervjun genomförts. Här redogörs också för hur respektive respondent benämns i presentationen av empirin.

Bransch	Befattning	Märkning	Datum/metod
Skogs- och åkeri	Verksamhetsansvarig	Åkeri 1	2020-03-18 Personlig
Glasmästeri	Personal- och administrativ chef	Tjänste 1	2020-03-23 Personlig
Städ	Ägare/chef	Service 1	2020-04-02 Videokonferens
SaaS (software as a service)	Delägare/VD	Tjänste 2	2020-04-02 Videokonferens
Detaljhandel	Ägare/butikschef	Handel 1	2020-04-06 Personlig
Fiber	Personal- och områdesansvarig	Tjänste 3	2020-04-06 Videokonferens
Elinstallation	Ägare/chef	Tjänste 4	2020-04-08 Personlig
Redovisning	Ägare/chef	Tjänste 5	2020-04-09 Videokonferens
Frisör	Ägare/chef	Tjänste 6	2020-04-09 Personlig
Fastighetservice	Ägare/chef	Service 2	2020-04-10 Personlig

Figur 2: Sammanställning av respondenter, egen modell

3.2 Modell för empirin

Modellen nedan är en egenkonstruerad modell som beskriver bearbetningen av vårt empiriska material. Kärnan i modellen är empirin, där forskningsfrågan och intervjuguiden ligger som grund för det insamlade materialet. Från empirin har en tematisering av respondenternas svar gett oss dessa fyra huvudsakliga teman som utgör detta empirikapitel



Figur 3: Tematisering, egen modell

3.3 Betydelse

3.3.1 Definition

Med en inledande fråga om vad hållbarhet betyder gavs möjligheten att fritt tolka och definiera begreppet och utifrån respondenterna har vi sett att de olika företagens syn på vad som menas med hållbarhet skiljer sig åt. Något som var gemensamt för alla respondenter var att deras definition av hållbarhet behandlade någon eller några av de tre aspekterna, ekonomi, social och miljö, som traditionellt sett är grundpelarna för hållbarhet. Miljöaspekter är dock det som var mest uppenbart hos merparten av de svarande. Vi valde att mjukstarta intervjuerna med Greta Thunbergs oro för miljön, vilket möjligtvis kan ha påverkat respondenternas svar. Respondenterna beskriver vad hållbarhet betyder för dem och svaren skildras flertalet gånger av en personlig uppfattning och beroende på hur involverad företagen är i hållbarhetsarbete.

Vår tolkning av respondenternas berättelser är att dessa definitioner är olika trots att respondenterna står på samma grund, de tre aspekterna - ekonomi, social och miljö. Något som stod tydligt för vår första respondent som är verksamhetsansvarig (Åkeri 1) är att utöver miljöfrågor är hållbarhet att se till att arbetsplatsen ska vara attraktiv för de anställda. Det leder till lägre personalomsättning, som i sin tur innebär att företaget spar pengar eftersom nyanställningar kostar i upplärning och ekonomin är viktig för

företaget. Respondenten tillägger också att ha kontroll över sin påverkan på miljön och en bra ekonomi är också hur denne definierar hållbarhet för företaget. Något som även respondent Service 1 (ägare och chef) tar upp är att följa lagar och regler för hållbarhet och denne fortsätter med att hållbarhet för företaget är respondentens personliga åsikter om att värna för miljön och ta sitt ansvar för samhället och de anställda. Det kan vara allt ifrån att sopsortera, använda miljövänliga produkter, anpassa sig efter kundens önskemål, vara en trivsamt arbetsplats för de anställda och menar som Åkeri 1 att personalens kompetens är värdefull för företaget.

Respondent Tjänste 2 (VD och delägare) definierar hållbarhet både generellt och för dennes egna uppfattning som något som handlar om miljö, ekonomi, förhållandet till de anställda, ett etiskt ansvar med leverantörer och är tydlig med att det inkluderar alla tre aspekterna, inte bara miljö. Enligt respondentens erfarenheter började hållbarhet med ett arbete för miljön och att det skett en utveckling över tid. Respondenten tycker att det läggs för mycket energi på att söka definitioner.

“Det läggs för mycket energi på exakta definitioner allra helst i större sammanhang för de som har råd med det. Stabspersoner, hållbarhetschefer tar upp organisationens tid med definitioner som egentligen är ointressanta, det som är viktigt är beteendet och innehållet” (Tjänste 2).

Respondenten Tjänste 3 (Personal och områdesansvarig) beskriver hållbarhet på liknande sätt och tillägger att det handlar om ett långsiktigt arbete för företag som inkluderar företagets ekonomiska resultat likväl som miljöarbetet och arbetsmiljö för de anställda, och vidare att de vill vara ett bra företag både för kunder och de anställda.

“Jag tycker att det är viktigt för de anställda att arbetsplatsen ska vara en trygg miljö” (Tjänste 3).

Vår uppfattning är att definitionen av hållbarhet i flertalet fall färgas av respondenternas egna personliga värderingar. Det som vi menar skiljer sig åt är personliga värderingar och livserfarenhet, något som också slår oss är det Tjänste 2 nämnde om att definitionen är ointressant och det viktiga är vad som görs, något som redan alla respondenter följer. Dels för att alla respondenter har en beskrivning som är anpassad till den bransch de verkar i eller så är det de personliga åsikterna som styr även på arbetet. Vi kan hålla

med om att det kanske är onödigt att lägga tid på att söka efter en definition, det är bättre att agera. Att agera är något som är viktigt för respondent Tjänste 2, som ovan gav en generell uppfattning om hållbarhet.

De personliga värderingarna lyste igenom i respondenten som är butikschef (Handel 1) som beskriver att hållbarhet är viktigt och att miljö är en stor del, men även personalens trivsel och trygghet. Att se till att arbetsplatsen är en bra miljö för de anställda och kunna erbjuda förmåner kostar pengar samtidigt som företaget ska vara välmående, därför blir det också en ekonomisk fråga. Respondenten säger vidare att "*Man ska kunna stå för det man faktiskt bedriver*", det handlar om att företag måste ta ansvar för sina handlingar. Fortsatt menar respondenten att personliga åsikter speglar av sig i företagets arbete med hållbarhet.

De personliga åsikterna är märkbara och vi tycker oss kunna utläsa att gränsen mellan privatliv och anställd eller ägare då det gäller hållbarhet suddats ut, som att det ligger förankring i det privata. Respondenterna hyser en åsikt om att människan är god i grunden och vill göra gott om än vissa regleringar om hållbarhet är tvång, något som inte går att komma undan. Respondenten Tjänste 6 (Ägare och chef) beskriver hållbarhet som störst i den sociala andan och att ta hand om de anställda och se över de miljörestriktioner som finns för att undvika arbetsskador och motverka uppkomsten av allergier, vilket är vanligt i branschen. Hållbarhet menar respondenten är att hjälpas åt att för hela branschen göra ett gemensamt arbete där alla ska ha samma förutsättningar och rättigheter, då de ägnar sig åt det som de tycker om (företaget). Vidare menar respondenten att arbetet de utför är tungt och påfrestande för kroppen vilket gör att arbetsmiljön är viktig, att värna om de anställda och se till att arbetsplatsen är anpassad efter branschorganisationens regler. Att ta hand om det avfall vi har att göra med är en självklarhet men det är även ett personligt intresse berättar respondenten.

Hållbarhet är närvarande oavsett bransch och betydelsen ligger i de förutsättningar företagen har, men något som styrks är ändå den goda viljan, att göra någonting bra. Respondent (Tjänste 1) som är personal och administrativ chef förklarar hållbarhet tämligen kortfattat, att det är bra för företaget med långsiktig bra ekonomi och att det även innefattar miljöfrågor som avfallshantering, sopsortering och utsläpp, snarlikt

Tjänste 4's beskrivning. Långsiktighet i miljö och ekonomi är något som densamma (Tjänste 4) beskriver

*“Hållbarhet är ett sätt att driva företag med lönsamhet och ändå ha miljön i åtanke”
(Tjänste 4).*

Vilket stärker vår uppfattning om att det är den enskilde företagarens resurser och uppfattning som styr hur hållbarhetsarbete uppfattas. Att företaget ska kunna leva vidare är hållbarhet för respondenten Service 2 (Ägare och chef) som inte uttrycker någon direkt koppling till alla tre aspekterna. Vidare menar respondenten att det även har med ekonomi att göra och som betydelse gör respondenten ingen direkt koppling mot miljö.

3.3.2 Hållbarhetsarbete - ledarens roll

Vi har ställt frågor om hur respondenterna ser på hållbarhetsarbete, vad det betyder för företaget men även vad hållbarhet betyder för deras yrkesroll inom företaget och hur de arbetar med hållbarhet. Vilken roll har en ledare, vad gör företaget ur perspektivet hållbarhet och vad är relevant i företagets hållbarhetsarbete. Vi har tolkat respondenternas åsikter och vår mening är att hållbarhet finns oavsett vilken bransch och betydelsen ligger i vilka förutsättningar som finns för företag, men att respondenterna uppvisar personliga värderingar som integreras med företagets behov av hållbarhetsarbete.

Vår representant för Åkeri 1 menar att en ledare måste föregå med gott exempel inför sin personal och att de på företaget utför miljörapporteringar och följer miljöstadgar för branschen som är ur hållbarhetssyfte. Detta är uppgifter som efterfrågas av kunder, de har inga egna påhittade hållbarhetsuppgifter. Vidare förklarar respondenten att behålla kunder ger en stabil inkomst och att de anställda vill vara kvar ger en stabilitet för företag och den bärigheten ger en bra grund för att fortsätta sitt arbete med hållbarhet. Respondenten menar att hållbarhetsarbetet ger resultat för miljön på lång sikt, men nackdelen eller det som sätter käppar i hjulet är kostnader, vilket snabbt påtalas och synliggörs. Respondenten menar att det finns alternativ att tanka företagets lastbilar med ett för miljön bättre alternativ men det skulle kosta ungefär 1 kr mer per liter och med de marginaler branschen har för tillfället skulle göra att de hamnade på minusresultat

varje månad. *”Det är viktigt med hållbarhet men i dagsläget är det tyvärr kostnaden som styr i slutändan”*. Vilket respondenten tycker är en icke önskvärd situation.

Tidigare livs- och arbetslivserfarenheter har påverkat respondenten Handel 1 vars personlighet tillåts återspeglas i arbetssättet även om att följa lagar och regler är en självklarhet. Respondenten menar att ta hand om de anställda är en stor del av arbetet och därför kan det ses som största ansvaret. Medan andra betydelsefulla saker är att ha en bra personalstyrka som trivs, känner trygghet och som följer företagets regler självmant som de enklaste miljöfrågorna. Sopsortering är viktigt, likaså att vi kan erbjuda produkter som är bra miljöval. *”Man kan vara stolt över att kunna erbjuda produkter med ett ekologiskt material”*. Vidare menar respondenten att viljan finns för att företaget ska klassas som hållbart men undrar också vad det egentligen betyder och menar att de arbetar på med vad de vet och kan. *”Ja, i framtiden kommer det nog att vara ett måste för att kunna överleva”*. Vidare menar respondenten att hållbarhet lönar sig även om det inte synliggörs för det är rätt väg att gå.

Något som är tydligt hos en del av respondenterna är denna åtskillnad som tidigare gjorts av privatperson och anställd, som nu har blivit en och densamma. De olika värderingarna har gått samman. Vidare ser vi en balans mellan de tre aspekterna ekonomi, social och miljö som omedvetet eftersträvas och kompenserar för företagets brister. Att kompensera för företagets brister kan ses som att företag tar tag i de problem som ligger nära till hands och berör dem. Något som respondenten Tjänste 5 lyfter med att de på miljödelen anser att de försöker spara på miljön så mycket som möjligt genom att digitalisera redovisningen. Hållbarhetsarbetet fungerar bra och den ekonomiska biten är relevant för företagets överlevnad. En bra arbetsmiljö är en viktig del av företagets arbete menar respondenten även om arbetet har förändrats över tid.

Respondent Tjänste 2 menar att arbetssituationen var mer separerad från privatlivet tidigare. På jobbet uppträdde alla ‘bra’ men hemma hade de feta bätar och bränsleslukande bilar vilket har förändrats. Respondenten beskriver att linjen mellan vad som görs för hållbarhet privat eller i arbete har suddats ut. Dock menar respondenten att i arbetslivet har individen ett mer formellt ansvar.

“Man ska kunna titta sina ungar i ögonen och säga att man gjort det bästa man har kunnat” (Tjänste 2).

Detta kan förklaras med att respondenten menar att det måste erkänna ansvar för handlingar som görs. Som ledare menar Tjänste 2 att styra verksamheten mot att bli hållbar och även de små grejerna räknas, det syns att det som blir gjort förändrar attityden hos de anställda och kunderna. För företaget är det viktigt att få en vinst till ägarna men när det gäller miljö är det för mänsklighetens överlevnad menar respondenten. Respondenten uttrycker att det som är relevant är hur de planerar verksamheten och att kärnaffären är hållbar i sig.

Respondenten Tjänste 1 berättar att det är en annan mer påtaglig attityd mot hållbarhet nu än tidigare vilket gör att ämnet blir aktuellt.

”Klart man vill vara hållbar, med allt vad det nu innebär för något, det är ju så himla uppschastat med hållbarhet nu, det syns ju överallt” (Tjänste 1).

Vidare menar respondenten att det är oklart vad som egentligen ska göras för att räknas som hållbar och var gränsen går för att göra tillräckligt. Respondenten menar att det är svårt att veta vad som ska göras, då regler och lagar är branschegna och inget övergripande som gäller för alla. Det är upp till var och en att göra vad de tycker är hållbarhetsarbete och tillägger att det kanske är en kostnadsfråga också. Respondenten Tjänste 1 menar vidare att de gör som de alltid har gjort och det har fungerat bra hittills men självklart följer de restriktioner och regler som gäller för branschen och väljer att nöja sig med definitionen i det.

Respondenten Tjänste 3 tycker att hållbarhet är relevant och att det handlar om framtiden och det är viktigt. Det är därför vi måste agera och anpassa företaget efter de hållbarhetskrav som ställs, att vara en trivsamt arbetsplats för personalen, förse våra kunder med det som efterfrågas på ett sätt som är skonsam för miljön. Respondenten menar att deras vision är att bygga en stabil framtid med fiber, en utbyggnad med miljö, människor och ekonomi i fokus. Respondenten tycker att det är viktigt att kommunicera utåt att de är hållbar för att det visar att företaget är seriöst och tror att det är rätt väg att gå.

” Ja, jag tycker att man ska visa upp att man har ett fungerande hållbarhetsarbete, jag tror det kommer att bli avgörande i framtiden, vi vill vara med i framtiden och vi ser oss som ett seriöst företag ” (Tjänste 3).

Respondenten Tjänste 4 är inne på samma linje men förklarar sig ganska kortfattat att driva företaget framåt och hålla de anställda med arbete samtidigt som de kan ge en liten vinst är hållbart arbete för denne som chef och ägare.

Vi menar att relationen till hållbarhet ser annorlunda ut då vi ser en generell attityd kopplat till fenomenet ‘hållbarhet’ än andra vanlig saker inom verksamhetsstyrning. Företag agerar inte hållbart rent slentrianmässigt utan för att de verkligen vill, att vara hållbar börjar krypa in i kulturen. Hållbarhet är ett relevant ämne och det är viktigt att det finns en vilja att göra något och om det så bara görs lite är det bättre än inget alls menar Service 1. Respondenten hävdar att man inte kan ha dåligt samvete för det resurser begränsar en från att göra utan istället se det som faktiskt kan göras och berättar vidare att det finns en ambition att företaget ska växa och strävar därför att göra något bra även för miljön. För att lyckas måste företaget vara flexibelt och se till kundernas bästa menar respondenten. *“Det gäller att hela tiden jobba för att bli lite bättre”*. Givetvis måste resurserna finnas avslutar respondenten.

Respondent Tjänste 6 menar att det är viktigt att vara aktiv och göra det som går och berättar vidare om sitt stora engagemang i företagarnas branschorganisation. De följer de restriktioner som finns och värnar om företagsklimatet. Respondenten menar att det är viktig att företagare följer de regler som finns för att få bort salonger som klipper ‘svart’ och utan ordentlig utbildning. För en i längden hållbar bransch är det viktigt att alla frisörer har samma förutsättningar. Respondenten framhåller en djup känsla av ansvar för de anställda, hur viktigt det är att se till att de har en trevlig och säker arbetsplats. Vår uppfattning är att det finns en djupare förbindelse mellan samhället och hållbarhet än de lösryckta nyckeltal som vanligen används av företag, hållbarhet berör alla fast på skilda sätt.

Respondent Service 2 menar att de jobbar på och tänker på vad de gör, tar hand om deras arbetsverktyg så att de håller längre och kör inte mer än nödvändigt med firmabilarna då det spar in på drivmedel och i sin tur pengar och miljö.

“Att se till att kunna erbjuda arbete åt x antal personer tycker jag är bra för samhället och en hållbart företagande och därför vill jag växa och möjliggöra fler arbetstillfällen.” (Service 2).

Vi har sett att medan mindre företag är begränsade av resurser har medelstora företag ett behov av att kompensera för deras egen miljöpåverkan. Slutligen menar vi att det finns en djupt förankrad grundtanke, en strävan efter att förbättra beteendet, då samtliga respondenterna uppvisar en önskan om att bli bättre.

3.4 Process

3.4.1 Vad bidrar företaget med till ett hållbart företagande

Vi valde att fråga våra respondenter om vad deras företag bidrog med för hållbarhetsarbete för att få en bild av det som faktiskt görs i praktiken. Vi ser att bidragen är arbeten med att rapportera och följa de olika branschregler som finns inom hållbarhet och lägga en tanke på den personal som är anställd, men även det mer vanliga husliga som sopsortering. Framförallt ser vi att respondenterna har en positiv inställning till hållbarhetsarbete.

Vad företag bidrar med och vilka möjligheter som finns för att bli mer hållbara skiljer sig åt. Något som vi tagit till oss är något som bland annat respondenten Service 2 sa att kraven om hållbarhet ställs från stora kunder och privatkunder ser till priset i första hand. Vi tolkar det som att med företagskunder medföljer krav på en viss transparens, ofta genom policys, vilket ger en större skyldighet att agera klokt. Att det finns krav från stora kunder är något som respondent Åkeri 1 håller med om då de har miljörapporter som ska fyllas i och skickas in löpande till kunden.

Vidare förklarar Respondent Åkeri 1 att de arbetar med att minska på avgaser och utsläpp i och med chaufförernas YKB-utbildning om bland annat sparsam körning men lämnar även in oljor och andra miljöfarliga vätskor till deponi. Fortsättningsvis förklarar respondenten att friskvård och andra personalaktiviteter är något som erbjuds samt att de följer de en trafiksäkerhetspolicy, med det menas att ekipagen är trafiksäkra och chaufförerna har utbildning och körkort för det gods de fraktar. Respondenten Åkeri 1's

strategier för hållbarhetsarbete innefattar miljörapporter som nämndes ovan, utvecklingssamtal med personalen, information till personalen som oftast går ut via mail eller personlig kontakt. De arbetar med budget men har ingen rad i budgeten som benämns som hållbarhet som följs upp via siffror som exempelvis personalkostnader och drivmedel som följs upp månadsvis. Som ledare menar respondenten att denne följer företagets regler och policy samt ser till att vara ett bra stöd till personalen.

Finns det då något som ytterligare skulle kunna göras eller finns det möjligheter till att ta ett steg till. Respondenten menar att personalvård är en sak som kunde bli bättre eftersom det är de anställda som ser till att det kommer in pengar till företaget. Likaså är det med drivmedlet, *“Jag skulle vilja att vi körde med ett miljövänligare diesel, men tyvärr skulle det kosta mycket mer”*. Sen finns det säkert mer små saker som jag skulle kunna göra säger respondenten Åkeri 1.

Även respondent Service 1 beskriver att de möter krav från kunder då de tillhandahåller tjänster efter kundens önskemål där hälso- och miljöarbete ingår. De använder sig av rengöringsprodukter som har miljömärkningar som exempelvis Svanen och Bra miljöval. Respondenten menar också att denne bidrar till samhället genom att erbjuda jobb åt de anställda och se till att de har en trygg anställning med kollektivavtal. Respondenten reflekterar över hur de skulle kunna göra något mer och kunna spara på såväl pengar som utsläpp från bilar om de anställda jobbar två och två för att spara på resor men i dagsläget fungerar det inte fullt ut. Ofta handlar det om pengar, men det är klart att man skulle vilja göra mer. Man kan inte ha dåligt samvete för att man inte gör mer. Service 1 poängterar att *“Jag har ju ett ansvar att företaget ska leva vidare också”*

Något som vi har lagt märke till från respondenternas svar är att det finns till en del, ett dolt krav att förhålla sig till, vilket du som privatperson inte blir berörd av på samma sätt som företagare. Vilket har visat sig i att större kunder har mer krav om att underentreprenörer har exempelvis kollektivavtal eller andra miljöanpassade föreskrifter, något som vi tolkar att de inte vill bli indragna i något ohederligt som skulle påverka deras rykte.

Respondenten Handel 1 menar istället för att svara upp på det dolda kravet föregå med gott exempel och att de bidrar med att ta betalt för plastpåsar med avsikt att minska

antalet, deras plastpåsar är delvis gjorda av ostronskal för att vara så miljövänliga som det går. Vidare menar respondenten att de har en bra arbetsplats med kollektivavtal och de tar hand om varandra, sopsorterar vilket hör till regler från fastighetsägaren, de säljer även en viss del ekoprodukter och de är sparsamma med papper och plaståtgången. Respondenten säger att denne tänker på att föregå med gott exempel och tänker på att sättet som de agerar är ett sätt de ska kunna stå för.

Respondenten Handel 1 har vidare många förslag på vad mer som skulle kunna göras även om det inte är så lätt alla gånger, som exempelvis att de tar emot mycket grafiskt material (reklam för olika märken) som inte används. Respondenten menar att det är mycket pengar som läggs ner på kostnader både i ekonomi och material som bara slängs, det skulle kunna göras bättre. Respondenten tycker att det är bra att det tas ut en avgift för påsar, det har minskat antalet i förbrukning. De skulle även kunna bli bättre på att upplysa kunden om att ta hand om de varor de köper så att de håller längre eller kanske att de ska tänka efter om de verkligen behöver köpa den där varan, men jag lever av att sälja och vill ju inte avråda kunderna från att handla säger respondenten.

Respondenten Tjänste 1 klargör att deras bidrag är att följa branschregler och att hålla de anställda med jobb. *"Vi jobbar på med vår vanliga budget som vi alltid gjort och det har funkat bra"*, säger respondenten som menar att intäkter och kostnader är de stora posterna som de följer upp. Hållbarhetstänket följer med parallellt genom att de förhåller sig till de branschregler som måste följas, samt även vardagliga samhällsregler som att exempelvis sortera sina sopor. Vilka möjligheter det finns för att göra något mer fick respondenten att fundera en del men anser att denne skulle säkert kunna göra mycket mer men det är lite svårt att komma på vad och som det är nu så jobbar de på och tycker att det funkar bra. Samtidigt menar respondenten att de inte gör något som är direkt dåligt heller. Med det menar respondenten att de förorsakar inga större miljöutsläpp eller andra brister än jämförbara företag. Det är klart att de har bilar som släpper ut avgaser men de behövs i arbetet och de har inga bilar med överdrivet stor motor som slukar onormalt med drivmedel.

Respondenten Tjänste 3 beskriver deras hållbarhetsarbete som att den ekonomiska delen är att arbeta med budgeten och deras personalhandbok är den som står för det hållbarhetstänk som företaget har gentemot deras anställda. Det måste finnas en balans,

tjänar de inga pengar blir det inget över att lägga på utbildningar eller annat för personalen så att ha en bra ekonomi är en förutsättning för att komma framåt. Miljötänk är också en viktig del av deras dagliga arbete då de utför tjänster enligt dagens lagar och riktlinjer för en hållbar uppkoppling i deras område. Respondenten tycker att de är med och bidrar till en hållbar fiberuppkoppling för andra företagare och privatpersoner som nyttjar deras tjänster. Något som respondenten tar upp är slöseriet med papper, där respondenten menar att det papperslösa samhället inte fungerar, där det skulle kunna sparas in på en hel del papper då nästan allt skrivs ut i ett antal exemplar och sitter i pärmar och arkiveras. Det skulle kunna bli bättre menar respondenten.

Respondenten Tjänste 4 berättar att de produkter som installeras har en CE-märkning, vilket betyder att de är godkända och uppfyller hälso-, miljö- och säkerhetskrav enligt EU:s direktiv. Detta är också ett krav som Tjänste 4 måste förhålla sig till.

Respondenten framställer att de använder relativt små företagsbilar som är bränslesnåla vilket är bra för miljön. Vidare berättar respondenten att de sorterar sopor, jobbar efter de krav som ställs på dem och att som chef är det dennes uppgift att se till att saker och ting blir gjorda. De val som görs ska vara bra för företagets välmående menar respondenten och fortsätter att det kunde vara bra att få hjälp med att ta reda på vad som skulle vara enkelt att åtgärda. Vidare uttrycker respondenten att det nog måste vara enkelt att genomföra förslagen för att det ska bli av, så länge det är frivilligt.

Respondenten fortsätter att de vill göra rätt för sig och tycker att hållbarhet är ett relevant ämne.

Respondent Tjänste 6 medverkar till ett positivt företagsklimat genom att följa branschregler som återvinning av färgrester och sådant. Respondenten berättar att vid renoveringen av salongen togs hänsyn till olika råd från branschorganisationen, exempelvis byttes vattenkranar ut mot snålspolande kranar för att inte slösa på vatten. Respondenten menar att de kör sorterat avfall till återvinningen, använder tvättmedel som är ett bra miljöval. För de anställda finns personalvård, utbildningar, respondenten menar att det ska gå rätt till och personalen ska trivas. Respondenten menar att denne vill vara en bra arbetsgivare och att det sitter i dennes värderingar, vidare säger respondenten att de vill bidra till ett hållbart företagande för branschen men kostnaderna får inte ta över.

Respondent Service 2 menar att insatsen för samhället är att kunna förse fler med arbete och utöka företaget, det ger ett större ansvar. Det skulle ge resurser att kunna konkurrera om större kunder, hittills är kundstocken mestadels privatpersoner. Respondenten ser det som att dennes bidrag bland annat är att hjälpa till med att öka skatteintäkterna till staten, ”*det ska gå schysst till*” menar respondenten. Vidare tar de hand om deras saker, är rädda om verktyg och förbrukningsvaror för att hålla kostnader nere. Slutligen svarar respondent Tjänste 2 kortfattat att de är med och bidrar till digitaliseringen.

Vår reflektion över respondenternas svar är att de anser att företag har både ansvar och skyldigheter att agera hållbart även om det ser annorlunda ut i vad ansvaret och skyldigheten ligger. Samtidigt ser vi att det saknas en vilja och behov att kommunicera hållbarhet frivilligt. Vi menar att det kan upplevas enklare när det finns regleringar att följa, men att det är nu upp till var och en att göra så gott de kan. Det är bara om kunderna använder sig av upphandling som företag måste anpassa sig efter kundens krav, att följa ett ramavtal. Vi ser ändå att det finns en tro på att människan i grunden är god och vill handla rätt även om ett vinstfokus är i första hand. Detta blir tydligt, att privatpersoner inte ifrågasätter företags hållbarhetsarbete på samma sätt som företag. Vi uppfattar det som att det är ekonomin som styr och det visas inget intresse för hållbarhet vid köp av mindre tjänster, även om privatpersoner har ambitioner att tänka hållbart så är det slutligen pengarna som styr.

3.4.2 Hur har hållbarhetsarbetet förändrats med tiden?

För att få en tydlig bild av hur hållbarheten ser ut i dagsläget och vilken förändring som skett sedan en tid tillbaka frågade vi våra respondenter hur hållbarhetsarbetet har förändrats med tiden. Samtliga är överens om att det har hänt mycket och att hållbarhet är mycket mer uppmärksammat nu i dagsläget, och att alla beskriver förändringar. Respondenten Åkeri 1 menar att på bara de tre år som denne arbetat på företaget har det hänt mycket, det har tillkommit krav och mer intresse har visats från kunder. På liknande sätt beskriver också Service 1 att det är märkbart att det är kundernas intresse som är det som ökat mest.

“Intresset för hållbarhet har verkligen ökat, men det märks främst från kundernas sida. Det har nog att göra med hur uppmärksammat det är idag” (Service 1).

Respondent Tjänste 1 menar att hållbarhet är mycket mer på tapeten nu än tidigare men att det inte skett så stora förändringar på deras företag, det skulle vara att det är mer noggrant med sopsortering nu än tidigare, då de ska skilja även på hushållssopor.

Vår tolkning av respondenterna är att intresset för hållbarhet har ökat, något som vi kopplar ihop med den personliga värderingen som pressar en att försöka göra lite mer och den uppståndelse som miljön har media nu. Något som respondenten Tjänste 2 uttrycker är att hållbarhet har förändrats över tid och att det idag är en annan attityd mot hållbarhet. Vi anser att hållbarhet har blivit mer av ett personligt ansvar och det är inte bara i företaget det finns ett intresse att vara hållbar, gränsdragningen mellan privat- och arbetsliv har blivit flytande.

Det kan tänkas att det hänger ihop med den ökade samhällsdebatten om klimatkrisen, vilket visar sig i att människor vill göra mer och är inte nöjda. Något säger oss också att personlig utveckling ligger bakom uppmärksammandet av problemen och att det är de egna värderingarna som lyser igenom. Vilket tydligt kan ses ur respondenten Handel 1 beskrivning, som påpekar att denne drivit sitt företag några år bara och har svårt att svara på hur hållbarhetsarbetet har förändrats inom branschen men tillägger att privat händer det saker hela tiden och blir bara mer och mer uppmärksammat.

Respondent Tjänste 6 menar att det numer ligger ett fokus på den sociala biten, mycket på grund av det tunga arbetet och de arbetsskador som är förknippat med yrket. I dagsläget arbetas det för att undvika arbetsskador och försöka undvika miljöfarliga ämnen så mycket som möjligt, då det är vanligt att få allergier av de starka vätskor som används i branschen. Vidare har det uppmärksamats en ökning i den 'svarta' branschen, vilket är en trend som måste brytas menar respondenten. Respondenten tillägger att miljö och klimatfrågan har blivit större men det är något som är kopplat till människan och personliga värderingar och inte bara hur företagare ska tackla frågan. Respondenterna för Tjänste 3 håller med i att det händer mycket och vidare förklarar att nya lagar, krav och intressen utvecklas. Respondenten Tjänste 5 beskriver att skillnaden är stor jämfört med när denne startade företaget för många år sedan, ingen pratade om hållbarhet då och alla sopor slängdes i samma soptunna.

3.4.3 Möjligheter och framtidsutsikter

Hur ser framtiden ut och vad finns de för möjligheter för företag som vill leva upp till att vara hållbara. Vad är det som står i vägen för att företag skulle kunna bli ännu mera hållbara i sin verksamhet, det är en fråga som vi ställt till våra respondenter. Något som är gemensamt för respondenterna är att de alla ser hinder i form av kostnader för att bli mer hållbar. Vi tolkar det som att kostnader uppstår av kunskapsbrist, tid och pengar. Samtidigt som vi ser en tydlig trend i att viljan av att bredda sitt hållbarhetsarbete finns alltså hinder att ta sig över. Samtidigt som det finns tankar om att det finns möjligheter att tjäna eller spara in pengar på hållbarhet.

Respondenten Åkeri 1 svarar snabbt och kort kostnaderna som det största hindret för att kunna bli mer hållbar, och att det enda som skulle underlätta är om de hade sett ett större ekonomiskt resultat av hållbarhetsarbete. Att driva ett hållbart företag kan komma att bli betydande i framtiden det gäller att vara med där framme menar respondenten, och det gäller att vara uppdaterad inom hållbarhetsarbete.

“I framtiden vill vi vara attraktiva både för kunder och anställda, det är ett viktigt för oss” (Åkeri 1).

Respondenten menar att det finns möjligheter till vinst för företaget. Duktiga medarbetare kör in mer pengar åt företaget och kör sönder mindre, det sänker våra kostnader menar respondenten därför är det viktigt att se till att personalen trivs bra med sitt arbete. Att vara ett attraktivt företag gör så att vi kan välja vilka man vill anställa och inte ta första bästa, det är brist på chaufförer som det ser ut i dagsläget då är det bra om de bästa skulle välja att jobba för oss berättar respondenten.

Några av respondenterna tog upp att det behövdes avsätta tid för hållbarhet vilket betyder att det kostar pengar, något som inte alla företag har resurser att göra. Detta lyftes av bland annat respondent Tjänste 3 som hade en tanke om att det kanske skulle behöva tillsättas tid för att ta reda på vad just deras företag kan göra, och menar att det finns säkert små saker som skulle vara lätta att anpassa sig till och som inte kostar så mycket. Vi vet nog inte om dom än bara svarar respondenten. Respondenten instämmer också i att det är kostnaderna kan stoppa upp för hållbarhetsarbetet och undrar vad som krävs för att nå *“hela vägen”*. Vidare menar denne att dom är energislukare med alla

datorer men de behöver dem, kanske ännu renare el skulle vara bra. Dock skulle det säkert bli dyrare och då blir det en ekonomisk fråga menar respondenten.

Vi ser också att samtliga respondenter har en uppfattning om att hållbarhet inte är någonting som kan bli klart utan vi tolkar det som att respondenterna menar att det är ett livslång åtagande eller en förnyelseprocess som lever vidare. Vi ser en tydlig välvilja om att utveckla hållbarhetsarbetet för att bli bättre. Kostnaden är även något som respondenten Tjänste 1 tar upp och menar att det kanske skulle bli dyrt, för att alla säger det. Respondenten beskriver vidare att hållbarhet är någonting som kommer att pågå under hela livet. Det skulle finnas regler, de ska vara bra och lätta att följa och måste de följas så görs det menar respondenten. Något som även respondent Handel 1 tycker kunde vara bra. Respondenten Tjänste 1 menar vidare att alla pratar om att det skulle kunna gå att göra så mycket mer, men att det är svårt att tänka ut något så här på beställning. De jobbar på och tänker inte så mycket på vad de ska göra ytterligare, en regelbok är nog den enkla vägen menar respondenten. Vidare menar respondenten att med hållbart företagande ser företaget "bra" ut inför kunderna, uppfattningen är nog viktig menar denne och tillägger att de är svårt att veta vad man ska göra för något. Respondenten tror, att vara ett hållbart företag i framtiden kan göra så att man får sälja mer och kan tjäna mera pengar.

Vår uppfattning är att trots kostnader tror respondenterna att det kan komma att löna sig ändå att anpassa sig till hållbarhetsarbete eftersom det är de företagen som kommer att leva kvar, även om det inte finns några svar på hur de ska klara av kostnaderna. Eller om företag skulle kunna anpassa och balansera om kostnader för att på så sätt klara av den ekonomiska biten. En av dem är respondenten Tjänste 4 som är allmänt kortfattad i svaren och tycker att kostnaderna är det som styr än så länge, men ser ändå ljus på framtiden och menar att det kan bli billigare att välja hållbara alternativ i framtiden. Respondenten menar att det är all uppståndelse om klimatkrisen och miljöförstöringar som kommer att driva den frågan framåt. Vi kan även ur respondenternas svar urskönja att det finns en strävan att bli bättre på att arbeta med hållbarhet även om det är svårt att veta precis vad som ska göras. Vi kan se att respondenterna tycker att det kan vara en förutsättning i framtiden att arbeta med hållbarhet, att visa utåt att företaget tar ansvar.

Respondenten för Handel 1 uttrycker att det kostar att leva upp till olika hållbarhetskrav, och menar att det skulle vara bra att få något tillbaka, en vinst kanske. En morot (draghjälp) skulle vara bra även om tiden kan vara en bov och hindrar arbetet. Vi arbetar mycket under tidspress nu menar respondenten. Respondenten tycker lika som Tjänste 1, att det skulle vara bra med lite tips och råd för enkla vardagsaker att göra, som inte reflekterats över tidigare. Vidare menar respondenten Handel 1 att det finns små enkla saker som skulle bidra till ett bättre hållbarhetsarbete, det gäller bara att komma på vad och få tiden att räcka till. Det kan bli en nödvändighet att ta sitt ansvar i framtiden, nu är hållbarhet uppmärksammat och insynen i företag är lättillgänglig vilket gör att de pressas att göra något bra menar respondenten. För att behålla sina kunder finns ingen plats för att göra bort sig, negativ kritik sprider sig snabbt säger respondenten och fortsätter med att denne skulle undvika att handla av någon om denne visste att det var barn som arbetade i fabriken och tillverkar produkterna.

“Att göra rätt för sig måste löna sig i slutändan” (Handel 1).

Det som är utmärkande är att ingen kan ge något exakt svar på vad som kan göras mer för hållbarheten, vilket tyder på att det kanske skulle vara bra med allmänna råd eller praxis som SME's skulle kunna ha som riktlinjer. Vi anser att det skulle vara till bra hjälp och stöd för företag att utveckla sitt hållbarhetsarbete. Vår uppfattning från respondenterna är att tillsammans med den goda viljan att göra någonting bra, kraven från kunderna och konkurrensen på marknaden är det som pushar på företag att ta ansvar för deras handlande. På så sätt uppvisa ett slags hållbarhetsarbete som ett bevis på god moral. Vidare är det tydligt att en uppmuntran, motivation eller belöning skulle vara välkommet.

Något som respondenten Service 1 har tagit fasta på och tror att det skulle vara bra om resultatet av hållbarhetsarbete kunde ses svart på vitt, vilket skulle sporra flera att bli effektivare, ett ekonomiskt resultat skulle vara bra menar respondenten. Sen är det svårt att veta exakt vad som ska göras och vad som är rätt säger respondenten. Vidare tror respondenten att det i framtiden kan bli obligatoriskt att kunna visa upp något slags hållbarhetsarbete, att visa upp ett ansvarstagande. Respondenten fortsätter med sina spekulationer om att bara de som tar sitt ansvar gentemot hållbarhet kan överleva i den

hårda konkurrens som råder på marknaden. Men tyvärr finns det undantag inom allt menar respondenten.

Vår uppfattning från respondenterna är att de tycker att det är bra att göra något hållbart efter egen förmåga, det finns en tidsaspekt att förhålla sig till och att förutsättningar ständigt förändras. Några av respondenterna tog upp att det behövs avsättas tid för hållbarhet vilket betyder att det kostar pengar, något som inte alla företag har resurser att göra. En annan vinkling ges av respondent Tjänste 2 som menar att just nu finns möjligheter att komma undan för att företagets produkter är hållbara, sen kanske det interna inte i sig är hållbart för att ingen följer upp det, då fasaden utåt ser bra ut, men det kan komma att ändras tror respondenten och att hållbarhet är en fråga om överlevnad. Företag och anställda måste arbeta med hållbarhet och få in det i värdegrunden. När verkligheten kommit ikapp är företag som har "fuskat" körda, även om respondenten tillägger att denne inte vågar spekulera i när, bara att det kan komma att ske. I framtiden kan en balans ligga med tid på ena sida och pengar på andra, allt är ihopkopplat till resurser och tiden räcker inte till menar respondenten.

” En sak som är positivt med Covid-19 är att den digitala mötesformen får ett uppsving ” (Tjänste 2).

För framtiden menar Tjänste 2 att digitala lösningar får ännu större utrymme och menar att då de ofta är mer miljövänliga, samt ekonomiskt fördelaktiga, är det i sig hållbart. Framtiden för oss menar respondenten Tjänste 3 är att se till att tillmötesgå kundernas krav på våra produkter för att underlätta för kunderna. Vidare berättar respondenten att denne ser väldigt positivt på framtiden och möjligheten till vinst eftersom de har en stor framtidsplan utstakad redan och respondenten tror att efterfrågan på deras tjänster kan öka framöver.

Respondent Service 2 ser positivt på möjligheter i framtiden och menar att det finns en ambition att utöka företaget, vilket skapar fler jobb. Det skulle rent tekniskt ses som hållbarhetsarbete menar respondenten då fler arbetstillfällen skapas och mer skatt betalas in. Respondenten menar att det skulle ge fler större kunder men ser inga problem med att de måste anpassa sig efter kundens krav. Att ta ansvar för sitt handlande och att utveckla branschen är något som är ett livslångt uppdrag.

Något som respondenten Tjänste 6 lyfter är att arbetet med hållbarhet inte tar slut, företag måste nå någon form av jämvikt i sitt företagande. Därför är det viktigt att behålla motivationen att fortsätta trots bakslag, något som förklaras av respondenten som stora kostnader och den 'svarta' bransch de konkurrerar med. Respondenten påpekar både i roll av egenföretagare och som engagerad i branschorganisationen att de i branschen måste hjälpas åt med att exempelvis vara behjälpliga så att elever färdigställer sin utbildning, då det höjer kompetensen inom yrket. Något som respondenten menar är viktig för branschen, vidare berättar respondenten att denne är med och utbildar elever vilket gynnar branschen och är en självklarhet för respondenten som vill hjälpa till med det som denne kan göra.

Hållbarhetsarbete är förknippat med kostnader och tid, vilket sätter stopp för en del företag. Trots stora kostnader finns ändå en tro på att i framtiden kan det bli lättare för att det kan komma att krävas att företag gör mer. Något som vi tolkar är att företagen inte är rädda för att ta sig an dessa kostnader även om det i dagsläget sätter käppar i hjulet för dem.

3.4.4 Förslag för andra företag att främja i ett hållbart företagande?

Det som är utmärkande är att ingen av respondenterna kan ge något exakt svar på vad som kan göras mer för hållbarheten, något som tyder på att de inte tagit sig tid att ta reda på det, troligtvis på grund av tidsbrist och att de därför tycker det skulle vara bra med allmänna råd eller praxis som SME's skulle kunna ha som riktlinjer. Vi anser att det skulle vara till bra hjälp och stöd för företag vid utvecklingen av sitt hållbarhetsarbete. Tjänste 4 gav inga förslag vad de skulle kunna göra för att främja ett hållbart företagande utöver det som vi pratat om under intervjun, likaså svarade respondent Tjänste 1 "*oj vad svårt, nä jag kommer inte på något*". Respondenten Service 1 sa "*Gör det du kan, lite är bättre än inget*". Vidare nämner Service 1 att det är inställningen till att vilja bli bättre är som är betydelsefull.

Något som dock stack ut är hur Tjänste 2 menar att ett företag kan bli mer hållbart. Respondenten förordar mångfald och menar att olikheter driver frågor i sig. Vidare uttrycks att det behövs mer kvinnor i organisationen då alla är olika och det uppstår frågor att ta itu med som gör att företaget kommer framåt i utvecklingen.

“Det är viktigt så att man inte fastnar i självgodheten. Inte tro liksom att bekvämligheten är hållbar och innebär överlevnad. Det är precis tvärtom” (Tjänste 2).

Respondenten uttrycker också att de måste ha koll på sitt ‘delta’, alltså förändringen varje år och att det gäller att inte fastna i vad som varit dåligt utan titta framåt istället.

Handel 1 tycker att företag ska visa att de är “goda”, vårda sina nära och kära (de anställda). Vidare säger respondenten att de vill att personalen ska arbeta kvar länge, eftersom det kostar att lära upp nya. Respondenten ger ett förslag att bjuda personalen på något, lite då och då för att visa uppskattning. Respondenten för Tjänste 3 håller med om att vårda sin personal är viktigt och även att reflektera över enklare saker att göra för att främja hållbarhet, som exempelvis sopsortering, flergångsprodukter och menar vidare att allt vi gör är bra även om det är en liten sak, det är bättre än inget.

Tjänste 5 menar att utvecklingen ständigt går framåt vilket innebär att det finns alltid mer att göra, men förstår av egen självkänedom att det är en resursfråga. Respondent Service 2 å andra sidan har inga direkta förslag, men tycker att en välmående firma är en förutsättning för att kunna ta ett steg till och konkurrera om kunderna.

Vår tolkning är att utan regler eller praxis att förhålla sig till är det svårt att stå själv inför vad som kan göras. Samtidigt ser vi att det efterfrågas rekommendationer, vilket verkar vara en uppfattning som skulle göra företagen mer konkurrenskraftiga. Något som respondent Tjänste 6 beskrev som att det finns oftast rekommendationer och regler i branschen att följa men att de skulle vara bra om de kunde bli mer lättillgängliga eller mer allmänna råd. Vidare beskriver respondenten att alla borde engagera sig mer, verkligen göra det som är möjligt att genomföra och måna om företagsklimatet. Vår uppfattning från respondenterna är att de tycker att det finns mycket att göra och att det hela tiden kommer nya saker att förhålla sig till, det gäller att hålla sig uppdaterad.

3.5 Styrning

3.5.1 Mäta hållbarhet

Budget, uppföljning av siffror och jämförelser med föregående år är ett ömsesidigt tillvägagångssätt för de företag vi intervjuat, Respondenterna beskriver de hårda nyckeltalen som några de mäter. Något som dock är gemensamt för alla våra respondenter är att ingen mäter hållbarhet. Ingen av respondenterna har något nyckeltal som mått för hållbarhet. Vi tolkar svaren som att det inte är så vanligt att det finns särskilda nyckeltal för att mäta hållbarhet i företag som ingår i kategorin SME's, åtminstone inte de i storleksklassen färre än 21 anställda och med en omsättning under 30 miljoner kronor. Detta grundar vi på att ingen av de tillfrågade företagen har svarat att de mäter hållbarhet.

Respondent Åkeri 1 lägger upp sin förklaring att de arbetar med budget och löpande uppföljning, men att de i första hand läser av inkörda pengar, inkörda kvoter och kostnader. Dessa siffror jämförs med tidigare år och den uppsatta budgeten, inga speciella nyckeltal för styrning av hållbarhet finns. Detta menar respondenten att det beror dels på att de inte riktigt vet hur det skulle gå till och att hållbarhet är så mycket vilket gör det svårt att hitta tal att mäta. Vidare beskriver respondenten att de inte ser hur dessa skulle kunna översättas i resultat. Hållbarhet har de ingen post som heter utan hållbarhet finns på sidan av och de kostnader som faller under personalvård benämns inte som hållbarhet, vidare förklarar respondenten att de miljörapporter som skickas in till kund, utvärderas inte av respondenten själv utan av kunden. Dock har respondenten inte varit med om att kunden har krävt några förbättringar på det området.

Inte heller har respondent Tjänste 1 några nyckeltal för hållbarhet som mäts och följs upp.

“Vår strategi för styrning är kanske inte så inriktad på hur vi agerar för att uppnå budget, utan mer att hålla koll på kostnaderna och se till att vi har jobb, vi har inga mätetal för hållbarhet” (Tjänste 1).

Respondenten Tjänste 1 fortsätter att de inte har några hållbarhetsmått som mäts och följs upp utan det rullar på helt enkelt. Vidare berättar denne att situationen kanske ser

annorlunda ut då det är ett familjeföretag och till största delen familjen som jobbar där, därför kanske det inte har det så uppstyrt.

Representanterna Service 1, Tjänste 3, Tjänste 4 och Handel 1 mäter inte heller hållbarhet, och respondent Service 1 uttrycker att hållbarhet finns i hur de arbetar med kundens förväntningar och önskemål eller att de måste följa kunders policys. Hållbarhet ligger inte som en post i budgeten menar respondenten, men det finns ramavtal och lagar att följa. Vår respondent Handel 1 menar att de inte har något liknande sätt för hållbarhet som de har för försäljningssiffror, snittköp eller kostnader.

Respondenten Tjänste 2 mäter inte heller hållbarhet, om än tanken finns där men de är inte där än. De mäter bara ekonomiska mått som resultat, likviditet och sådant säger respondenten. Nyckeltal används för redovisning men de har inga nyckeltal för hållbarhet. Vidare beskriver respondenten att de mäter vissa effekter på utvalda projekt i besparingssyfte men att det skulle vara intressant att mäta besparingen på alla objekt. Ett sådan anledning skulle motivera till ett förändrat beteende vilket respondenten ser som viktigare, att åstadkomma förändringar i ett kortare perspektiv än att redovisa det. Samtidigt nämner respondenten att det hade varit bra att kunna redovisa på deras hemsida för deras kunderna hur mycket de sparat, att det uppdateras löpande.

Slutligen framför respondenterna Tjänste 6 och Service 2 att de inte heller har några nyckeltal för att mäta hållbarhet, inte heller har de någon annan form av mätning av hållbarhet, utan använder sig bara av den traditionella budgeten och ekonomiska mått som följs upp.

Svaret står uppenbart, de tillfrågade företagen har inga nyckeltal för hållbarhet och mäter därför inte heller hållbarhetsarbetet. Vår uppfattning är att företag som tillhör kategorin SME mäter inte hållbarhet. Vi kan inte se någon koppling mellan hållbarhet och styrning oavsett vilka verktyg som företagen använder sig av. Vår tanke är att hållbarhet inte mäts på grund av bristen på lättanvända och tydliga verktyg och att det är svårt att veta om det kommer att gå att få ett rättvist resultat att gå på. Ingen av respondenterna uppgav att de använder några speciella eller utarbetade modeller eller styrverktyg som BSC eller SBSC, detta trots att de uppgav att de arbetade med budget

och någon form av uppföljning och redovisning. Vi ser detta som en bekräftelse på att verktyg som SBSC inte är ett vanligt verktyg för SME.

Detta ställer en undran hos oss om hållbarhet verkligen ska kopplas samman med mätning och om det krävs att det ska gå att mäta hållbarhet i siffror. Vi ser inget behov hos någon av respondenterna att göra hållbarhet till ett nyckeltal. Vi bygger våra antaganden på att det inte finns några mått eller tal att följa upp och beroende på vilken bransch företagen är verksam i finns redan branschregler att följa.

3.5.2 Policys eller praxis

Vi ställde frågan till respondenterna om de arbetar med någon policy, praxis eller liknande som omfattar hållbarhet och i så fall om det görs någon utvärdering av arbetet. Resultatet var varierande och en del hade egna policys medan andra lutade sig mot externa krav och ramavtal.

Respondenterna Tjänste 3 och Åkeri 1 svarar liknande varandra och Tjänste 3 berättar att deras policy heter personalhandbok och i den tas hållbarhet upp som lagar och branschregler som ska följas, vilka personalförmåner som får nyttjas, exempelvis friskvård och personalpeng. Personalpeng är något som respondenten beskriver som en summa per anställd som är öronmärkt för att gå till någon trevlig upplevelse för personalen ungefär som teambuilding. Personalhandboken tar även upp tystnadsplikt och sådant, den utvärderas och ändras löpande för att alltid vara giltig.

Respondenten Åkeri 1 menar också att deras egen policy gäller alla anställda på företaget, den tar exempelvis upp vilka regler och lagar som ska följas och hur de anställda ska förhålla sig till dem och vilka förmåner som finns att nyttja för de anställda. Det kan exempelvis vara att de uppmuntrar till ecodriving (ett sätt att köra som sparar in på bränsle) något som alla chaufförer får lära sig i och med YKB (Yrkeskompetensbevis), utbildning som företaget är enligt lag skyldig att tillhandahålla de anställda regelbundet. Respondenten berättar vidare att det inte görs någon utvärdering av policyn på företaget men då de är ett dotterföretag till en större koncern arbetar moderbolaget med att anpassa policyn likt deras policy.

Även om policyn inte utvärderas så finns det en, det är något som respondent Tjänste 2 berättar. De har en hållbarhetspolicy men att de inte gör någon utvärdering eller har någon systematisk arbete med mätning, dit har de inte nått ännu. Respondenten menar att det behövs en hållbarhetspolicy att visa för omgivningen men att själva dokumentationen är personlig och ointressant, policyn är ett krav från aktieägarna. Enligt vår tolkning då det bara är ett av företagen som utvärderar sin policy löpande är vår tanke att policys mer ligger som en grund för stöttning för de lite större företagen.

Det har visat sig att de minsta företagen vi frågat inte har egna policys och inte ser något behov av det, eller så kan det också bero på att det är tidskrävande att arbeta fram och utvärdera en policy för hållbarhet om det föreligger osäkerheter kring vad som ska beröras i den. Något som kan bekräftas av det som respondent Service 1 beskriver, att de inte har en egen policy, men måste rätta sig efter kundernas policys och miljöbeskrivningar istället. Med stora kunder följer ofta ramavtal, att anpassa sig efter och då ligger uppföljningen i deras händer. Vi tolkar det som att det inte finns något behov av en egen hållbarhetspolicy när de ändå måste leva upp till kunders ramavtal och förväntningar.

“Vi låter våra kunder göra en utvärdering på vår tjänst, där ser vi om vi behöver göra någonting bättre eller kanske förändra någonting” (Service 1).

Respondent Service 2 har inte heller någon egen policy men de större kunder de har kan ha upphandlingar och då krävs att exempelvis kollektivavtal finns och andra krav som de måste anpassa sig till. Något som ytterligare stöttar vår uppfattning om att policys mer är som stöttning för de lite större företagen och för de lite mindre finns inget behov av någon policy.

Vår tolkning från respondenterna är att hållbarhet är uppmärksammat till den del att alla har en egen bestämd tolkning om vad det står för och tillsammans med de dolda kraven som ställs från samhället kan det leda till att företag måste visa utåt att de gör något bra tillbaka. Men att det inte är policy som i första hand behövs hos mindre företag. Vilket även styrks av Handel 1. De är inte så många som jobbar i företaget och de är väldigt nära varandra, nästan som en liten familj berättar respondenten Handel 1 och därför har de inte heller känt av något behov av någon policy. Vidare menar respondenten att de

arbetat på med det som respondenten tror på och det som de har möjlighet att göra. Respondenten tillägger att denne ser till att personalen ändå trivs och har det bra.

Respondenterna Tjänste 1, Service 1, Handel 1 och Tjänste 4 saknar också en egna policys men beskriver ändå olika sätt att arbeta utan policys. Tjänste 1 berättar att de inte har något behov av att arbeta med en policy, vilket kan bero på deras ägarsituation, de är ett familjeföretag. Respondenten Tjänste 4 har ingen policy eller något liknande och ser inget behov av det heller. Vidare beskriver Respondenten Tjänste 6 att de inte heller har en egenkonstruerad policy men berättar att de följer branschens alla regler och rekommendationer då respondenten är personligt engagerad i branschorganisationen. Vidare nämner respondenten att de som arbetar på företaget har ett invant arbetssätt där de bland annat hjälps åt med återvinning och sopsortering, därför tycker respondenten att det inte finns ett behov att en egen policy.

3.6 Relevans

3.6.1 Skyldigheter och ansvar

Vår avsikt var att ta reda på om det finns några uppenbara tankar kring om respondenterna ser att det finns skyldigheter eller ansvar att agera för hållbarhet. Något som de flesta respondenterna är eniga om är att de har både skyldigheter och ett ansvar med att arbeta med hållbarhet även om det skiljer sig i vad det ska vara. Skillnaden att som ledare främja hållbarhet ligger i hur du agerar menar respondenten Åkeri 1 som vidare redogör att det finns både en skyldighet och ett ansvar. Respondenten menar att en ledare måste föregå med gott exempel och göra det tydligt för personalen hur de ska förhålla sig till regler och praxis. Skyldigheten är att driva företaget på det sätt som styrelsen har bestämt medan ansvaret blir mer personligt och följer med tjänsten som chef, menar respondenten.

Respondent Tjänste 1 menar istället att det kan bero på att hållbarhet har stort fokus nu som det kan upplevas en skyldighet att göra något, därav kom ansvaret in i bilden. Respondenten menar att ansvaret ligger i att själva ta reda på aktuella regler och lagar och att eftersträva drift av ett välmående företag. Det är som chef ditt ansvar att ha koll på branschregler för att så sprida det vidare till de anställda. Respondenten Service 1 drar ansvar och skyldighet steget längre än respondenterna ovan och uttrycker att

företag och företagare har ett stort ansvar mot samhället och även miljön, att kunna driva sitt företag att gå runt ekonomiskt, att se till att det finns en trygghet i anställningen för de anställda men även en trygghet för kunden att kunna lita på att de sköter sitt arbete. Vidare beskriver denne att det är ledaren eller ägarens skyldighet att se till att det fungerar på ett bra sätt.

Vår tolkning av respondenternas syn på vilket ansvar och vilka skyldigheter de har att agera hållbart är en positiv bild då alla respondenter håller med varandra om att det finns både skyldigheter och ansvar att ta hänsyn till. Däremot tolkas beskrivningarna av begreppen ansvar och skyldighet olika om än vi kan tyda att de flesta ändå förknippar skyldighet med en förpliktelse.

Respondenterna Handel 1 och Service 1 delar mestadels åsikter angående ämnet, men har olika förklaringar. Respondenten Handel 1 beskriver delvis det som ett ansvar för framtiden och att det ligger i tiden att arbeta med hållbarhet, lika som att det föreligger en skyldighet att vara ekonomiskt lönsam för de anställda, så de kan vara trygga i sina jobb. Medan Service 1 vidareutvecklar och blir lite djupare i sina svar om arvet de förvaltar. Respondenten beskriver mer ett yttre ansvar, att förvalta det arv och den planet vi har och påpekar att detta ansvar är ålagt på privatpersonen. Vidare nämner respondenten att det är viktigt att hänga med i vad som händer och sker på marknaden och att vara uppdaterad, det är en ekonomisk skyldighet.

*”Det är ens skyldighet att följa fackliga regler, men även andra lagar och regler”
(Service 1).*

Respondent Tjänste 6 menar att som företagare finns en skyldighet att agera hållbart men att ansvarstänket följer med från privatpersoners värderingar. Respondenten tar upp sopsortering som ett exempel

“Eftersom jag bor i samma hus som salongen skulle det kännas knepigt om jag sopsorterar hemma och sen går en trappa ner till salongen och slänger alla sopor i en och samma säck” (Tjänste 6).

Vidare menar respondenten att lagar och restriktioner är till för att följas och de gör så mycket de kan, innan resurserna sätter stopp. Svartarbete är inte hållbart, det måste få

ett slut, därför har vi ett ansvar att tillsammans hjälpas åt för ett bättre samhälle och vara en bra arbetsgivare.

Respondent Tjänste 2 beskriver att de har ett ansvar att följa de dokument som skrivs på för att behålla den standard som bestämts (HSB) och de krav som finns i form av ramavtal. Vidare nämner respondenten att det finns en skyldighet att följa svensk lag men tycker att normen (samhällsuppfattning) förflyttar sig snabbare än lagen.

Respondenten beskriver att kundernas norm är viktigare än lagen, även om du som litet företag kan komma undan med att tumma på normen. "Om ett större företag fuskar blir det en större samhällsexplosion, människor bryr sig mer i att företag följer normen och struntar i om de följer lagen. Med det menar respondenten att det är viktigt att följa normen så att det sker en ständig förflyttning i rätt riktning. Respondent Tjänste 2 påstår vidare att hållbarhetsredovisning är "bullshit" och att ha en hållbarhetschef ska ses som ett misslyckande, då resurser redan fördelats fel. Ett miljömässigt ansvar finns däremot menar respondenten och det ekonomiska ansvaret då företag måste gå med vinst, det är ledarens ansvar.

Vår tolkning är att det finns en djupare beskrivning av skyldigheter och ansvar och att det är kopplat mot samhället och miljön. Det kan ses som ett sätt för ledaren att kunna driva sitt företag att gå runt ekonomiskt på ett bra sätt. Vilket respondent Service 2 lyfter och menar att större kunder ger mer skyldigheter, då respondenten menar att privatpersoner inte har krav eller förfrågningar om hållbarhet utan de ser till kostnaden i första hand. Respondenten menar att privatpersoner tar den billigaste offerten för att komma undan så billigt som möjligt eller för att de inte har så mycket pengar att röra sig med. Därför medför det en skyldighet för företagen mot samhället, exempelvis att betala skatt och se till att skapa jobb.

Respondenten Tjänste 4 är ganska kort och rak i svaren och framhåller vikten av en trygg framtid för de anställda inom företaget därför finns ett ansvar för företagare att ta reda på regler och följa dem. Vidare menar respondenten att ansvar och skyldigheter är synonymt med varandra och att det kan sägas att med skyldigheter följer ansvar eller tvärtom. Något som vi väljer att tolka som att ingen ser några bekymmer med skyldigheter och ansvar gentemot hållbarhet, det tas emot på ett sätt som att det vore en

självklarhet. Lite som att skyldighet och ansvar ligger i det personliga sättet att tolka samhällstrycket.

3.6.2 Belöning

Om det finns en tanke om att hållbarhet ska ge en belöning eller om det är äkta känslor att vilja vara hållbara från grunden, var något som respondenterna fick svara på. Vi tycker att vi ser att uppfattningarna är likartade. Respondent Tjänste 5 tycker att det skulle vara bra med en belöning som ett sorts bevis på ansvarstagande men tror inte att företag skulle anpassa verksamheten bara för en liten belöning eller pris. Respondenten menar att det finns en önskan om att göra rätt för sig och göra någonting bra, det är ändå det viktigaste.

Ett annat förslag kommer Respondent Tjänste 3 som menar att få hållbarhetsmärkningar, en etikett på att de är hållbarhetsanpassade skulle vara en fin belöning och ett bevis på gott arbete. Samtidigt menar respondenten att skulle det ges en belöning i form av ekonomisk vinning skulle det vara ett stort plus för företaget. Vidare menar respondenten att det är viktigt för företaget att ligga i framkant när det gäller hållbarhet, och menar att de ser sig som ett seriöst företag som tagit sitt ansvar. Vetskapen om att ens företag gör någonting bra för samhället och miljö borde egentligen vara belöning nog menar respondenten.

Att få någon slags belöning i form av ett märke kanske, är något som även respondent Service 2 nämner, ett märke att sätta på bilen eller någon annan utmärkelse skulle vara bra menar respondenten. Vår reflektion över respondenternas tankar om belöning är att det är välkommet med någon form av belöning, det skulle kunna bli en motivationsfaktor. Vi tolkar det som att det inte finns något som sporrar till att göra förändringar till det bättre mer än kravet från samhället, kunder och den egna viljan att göra rätt för sig.

En branscheigen belöning har Respondent Tjänste 6 som förslag och menar att i dennes bransch kan ett gesällbrev ses som en belöning och att det ska uppmuntras att alla elever göra provet och färdigställa utbildningen, det skulle vara bra för branschen, sen skulle det vara kul om det fanns någon utmärkelse för allt engagemang. Vidare menar

respondenten att om företaget gjorde en större vinst på grund av hållbarhetsarbetet skulle det vara ett stort plus.

Respondenten Åkeri 1 menar att de vill vara hållbara och att det är viktigt för dem, men ekonomin är det som går i första hand. Detta är något som Tjänste 4 håller med om och utvecklar vidare med att få en förtjänst skulle faktiskt vara bra. Respondent Service 1 menar att det är en självklarhet att vilja driva ett hållbart företag.

“Man kan ju inte sticka under stolen med att pengar är en stor del” (Service 1).

Respondent Handel 1 menar målmedvetet att dennes företag ska klassas som hållbart.

“Allt vad det nu innebär, det vet jag egentligen inte, visst vore det kul att få något tillbaka för det man gjort som är bra” (Handel 1).

Respondenten menar vidare att de gör det som de vet om och kan, för att vara hållbara. Respondent Tjänste 2 är inne på samma linje och vill anses som hållbar men har funderingar om vad som ska göras och hur mycket som krävs av företaget egentligen. Vår uppfattning är att samtliga skulle uppskatta en belöning av ekonomisk karaktär eller någon form av hållbarhetsmärkning som skulle visa utåt att företaget har gjort något bra. Problemet ligger i hur det skulle gå att se förbättringar och resultat av hållbarhetsarbete då det inte finns några sätt att mäta resultat. Vi ser att ingen har några bra förslag på hur en mätning skulle gå till och det upplevs därför ses som osannolikt, vilket gör att företag lyssnar på samhällskraven och de personliga värderingarna för att anpassa sig därefter. Vad vi kan se är det helt klart den goda viljan att bidra som sporrar hållbarhetsarbetet.

3.7 Sammanfattning av empirin

Betydelse

Gemensamt för samtliga respondenter var att deras definition innefattar någon eller några av de tre aspekterna, ekonomi, social och miljö. Även om miljöaspekter var den som var mest framträdande tycker vi oss urskilja att uppfattningen av hållbarhet färgas av personliga värderingar och livserfarenhet. Något som stärker att definitionen är spretig är att det i empirin bland annat nämns att definitionen är ointressant och att det

som görs är det viktiga. Detta uttalande tydliggör för oss den inställning som respondenterna har, att även om begreppet är svårdefinierat så lägger respondenterna vikt på vad som är viktigt - det vill säga det som görs. Det förtydligas något då vi ser att respondenterna har en beskrivning anpassad till sin verksamma bransch eller så styr även de personliga åsikterna på arbetsplatsen.

Vi tycker oss har sett tecken på att gränsen mellan privatliv och anställda har suddats ut gällande hur begreppet hållbarhet tolkas, det finns en tydlig förankring i det privata. De olika värderingarna har sammanstrålat och relationen till hållbarhet ser annorlunda ut, då vi uttyder en djupare rotad attityd förknippad med fenomenet 'hållbarhet' annat än en mer generell. Vi tolkar respondenternas åsikter att hållbarhet finns överallt oavsett vilken bransch du verkar i och betydelsen är kopplad till de frågor som ligger i branschen, men även att respondenterna visar upp personliga värderingar som integreras med företagets behov av hållbarhetsarbete. Vi menar att betydelsen ligger i vilka förutsättningar som finns för de olika företagen, något som tyder på att det finns en god vilja om att göra något bra.

Vi tycker oss ur respondenterna kunna utläsa goda förhoppningar på människan och att även de är av åsikten att individen är god i grunden. Vidare kan vi se en balans mellan de tre aspekterna ekonomi, social och miljö som omedvetet verkar eftersträvas och kompenserar för företagets brister. Det är dessa brister som uppmärksammas och de företag som redan har miljöcertifierade produkter lägger ett större fokus på någon av form av hållbarhet. Vi menar att företag inte agerar hållbart bara för att, utan det finns en anledning. De vill göra det och vi tycker oss se att hållbarheten börjar sträcka sig in i företagskulturen. Hållbarhet har blivit ett relevant ämne och allt företag gör är bättre än inget. Samtidigt har vi sett att resurser och pengar spelar en viktig roll för hållbarhetsarbetet. Mindre företag är begränsade av resurser medan medelstora företag har ett behov av att kompensera för deras egen miljöpåverkan. Det finns en annan grundtanke, en strävan efter att förbättra beteendet något som alla respondenterna uppvisar, en önskan om att bli bättre med denna föränderliga livslånga process.

Process

Vår tolkning av respondenterna är att intresset för hållbarhet har ökat och är mer uppmärksammat nu i dagsläget, något som vi anser hänger ihop med den ökade samhällsdebatten om klimatkrisen, vilket visar sig i att människor inte är nöjda vill göra

mer. De bakomliggande effekterna till handlingen anser vi vara värderingar som pressar på att försöka göra lite mer då hållbarhet vad vi har sett har blivit ett mer personligt ansvar och det är inte bara i företaget intresset ligger.

Dock, har vi upptäckt att det finns hinder, hållbarhet kostar även om respondenterna menar att det finns möjligheter att tjäna eller spara in pengar på hållbarhet. Vi har även sett att denna kostnad kan utmärka sig som tid, då kostnad uppstår om tid måste avsättas för hållbarhetsarbete. Trots dessa kostnader finns en stark tro på att det kan löna sig att agera hållbart eftersom respondenterna tror att det krävs för att överleva den tuffa konkurrens som råder på marknaden idag. Vi har fått uppfattningen om att företagen inte alls är rädda för att ställas inför dessa kostnader utan deras syn är att allt du kan göra efter egen förmåga för att främja hållbarhet är bra. Det kommer att bli lättare i framtiden eftersom det kan komma att krävas mer av företag vilket gör att det kommer att finnas riktlinjer att följa. Det viktiga ligger i att visa utåt att företaget tar ansvar. Vår uppfattning från empirin är att i framtiden kommer ej hållbara företag inte komma undan med att utåt sett vara hållbara, då det externa trycket kommer att öka och det kommer att krävas av företag att agera fullt ut.

Vi menar att vi sett att det finns en trägenhet att bli bättre att utöka sitt hållbarhetsarbete även om det föreligger en problematik i att veta precis vad som ska göras. Något som sticker ut är den brist på förslag om vad som skulle kunna underlätta hållbarhetsarbetet och flera respondenter hänvisar till att det skulle vara bra med allmänna råd eller praxis som riktlinjer för SME. För att göra det lättare för företagen att veta hur de ska agera. Vilket verkar vara en uppfattning som skulle göra företagen mer konkurrenskraftiga.

Samtliga respondenter ser hållbarhetsarbete som en livslångt åtagande eller en förnyelseprocess som lever vidare och vi ser en stark vilja att utveckla hållbarhetsarbetet för att bli ännu bättre. Vår uppfattning är att de anställda är viktiga för företaget. Allt detta kopplar vi ihop med att det är en förutsättning för framtiden, att arbeta med hållbarhet och att hållbarhet och framtid går hand i hand.

Styrning

Vår empiri visar att SME's inte arbetar med hållbarhet i sin styrning, inte heller använder de sig utav styrkort som SBSC då det inte finns något behov för det. Även om

SME's arbetar med strategier och budget så håller de sig till ekonomiska mått som är lätta att jämföra och följa upp. Det finns inte den minsta koppling mellan hållbarhetsarbete och styrning utan SME's håller hållbarhetsarbetet utanför styrningen. Vi har fått uppfattningen om att hållbarheten är sprungen ur den värdegrund som finns hos de anställda och i företaget, vilket har gjort att hållbarhet finns naturligt i företaget men inte i styrningen.

Samtliga respondenter använder sig av budget, men olika nyckeltal används beroende på verksamhetsområde, dessa är främst av ekonomiskt slag, vilka följs upp och jämförs. Ingen av de tillfrågade har något nyckeltal för hållbarhet eller mäter hållbarhet på något annat sätt heller. Vi har inte kunnat tyda någon form av samband mellan hållbarhet och styrning från de verktyg som respondenterna beskrivit. Inte heller använder någon av de tillfrågade styrverktyg som BSC eller SBSC. Det finns inte den minsta koppling mellan hållbarhetsarbete och styrning utan SME's håller hållbarhetsarbetet utanför styrningen. Något som kan tolkas som att de inte är så vanliga styrverktyg för SME. Då vi inte ser något behov av att göra hållbarhet till ett nyckeltal eller mätning ger det oss en uppfattning av att hållbarhet kanske inte ska kopplas samman med styrning och mätning. Detta antagande bygger vi på att det inte finns några specifika mått eller tal att följa upp och att det hittills verkat fungera bra med att följa branschregler och sunt förnuft istället.

Det var en uppenbar skillnad i om företagen arbetade med policys eller inte. Några hade policys men det var inte alla som följde upp dessa medan andra hade löpande uppdatering av sina, för att hålla de aktuella. Några lutade sig mot kunders krav och ramavtal som stöttning medan andra inte kände något behov av att ha en policy. Det finns en koppling till att det är tidskrävande att sätta ihop en policy, när det är svårt att veta vad som ska tas upp i den. Vår tolkning är att hållbarhet är uppmärksammat med diverse uppfattningar om vad det står för, tillsammans med de dolda kraven från samhället finns ett behov av att som företag visa utåt att de gör någonting bra, dock inte i form av en policy. Från empirin har vi tolkat det som att det beror på att små företag med få anställda har en öppen relation och träffas ofta, de har mer sällan stora kunder som ställer krav om att följa ramavtal, vilket gör att behovet av policys inte finns för alla.

Relevans

Den bild vi fått från våra respondenter är att de har en positiv syn på att det finns ansvar som följer företagen och skyldigheter för att agera hållbart. Dock kan uppfattningarna variera lite men vi tyder det som att de flesta ändå förknippar skyldighet med en förpliktelse. Vi tycker att vi kan urskilja en djupare beskrivning av skyldigheter och ansvar och att det finns kopplat i samhället och miljö. Därav menar vi att företagen tar emot hållbarhet som en självklarhet, att skyldighet och ansvar ligger i det personliga sättet att tolka samhällstrycket.

Vi har tolkar svaren från våra respondenter som att det skulle vara välkommet med någon form av belöning eller vinst som bevis på att företagen gjort något bra. Det kunde vara en bra motivationsfaktor, då det inte finns annat än de dolda kraven från kunder, samhället och den egna välviljan att agera rätt som sporrar till att göra förändringar. Varpå en ekonomisk belöning eller kanske en hållbarhetsmärkning för att visa utåt skulle passa bra. Vi kan se en viss problematik i att utan lämpliga sätt att mäta resultat på är det svårt att se förbättringar och andra framgångar av hållbarhetsarbete. Att företag bland annat tar åt sig av samhällskrav och anpassar sig efter personliga värderingar är varför vi anser att det som i dag motiverar företag är den goda välviljan och den positiva inställningen till hållbarhetsarbete.

Något som vi uppmärksammat är att kraven om hållbarhet kom från stora kunder och att privatpersoner ser till priset i första hand. Vi väljer att tolka det som att större företag har en viss transparens och blir mer synade från samhället och till följd känner större skyldigheter att agera klokt. Samtidigt som vi ser att det saknas en drivkraft i att redovisa något utanför verksamheten bara ändå, något vi tolkar som att det kunde vara lättare om det fanns regleringar att följa och att det nu är upp till var och en att göra så gott de kan. Vi ser ett fortsatt fokus på att människan i grunden är god och vill göra rätt även fast det finns ett vinstfokus i första hand. Ekonomin styr och det syns tydligt i skillnaden mellan privatperson och företag, men då även privatpersoner har ambitioner att agera hållbart så är det slutligen pengarna som styr.

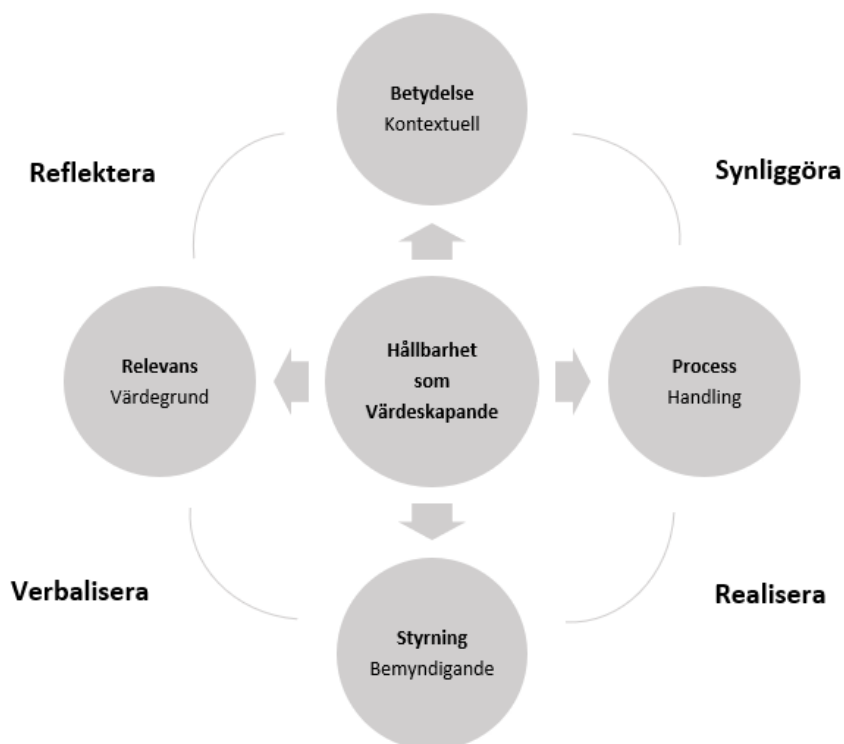
4. Konceptualisering - empiriskt grundad modell

I detta kapitel presenteras en konceptualisering av den sammanfattade empirin som genererats genom studiens alternativa val av metod, att på förutsättningslös grund samla in material för att skapa vår egen empiriskt grundade teori. Att med en induktiv ansats synliggöra betydelsen av hållbarhet i SME's och på så sätt öka förståelsen för de utmaningar som förekommer vid mätning av hållbarhetsarbete. Kapitlet inleds med vår egen empiriskt grundade modell där kärnprocessen ges av "Att skapa värde med hållbarhet inom SME's", vilket gör den väsentliga frågan till värdeskapande. Ur empirin har fyra övergripande teman identifierats som följer genom arbetet som en röd tråd.

4.1 Värdeskapande

Vår egenskapade modell grundad ur den teori som lyfts ur empirin har resulterat i en kärnprocess - "Att skapa värde med hållbarhet inom SME's", då vi urskilt att det är det som ligger till grund för hållbarhetsarbetet. Därav är värdeskapande det väsentligaste och även det centrala i vår modell. För att kunna generera värdeskapande har vi ur empirin tolkat fyra teman som bidrar till detta värdeskapande. Dessa fyra teman - betydelse, process, styrning och relevans, som vi vidare har sammanlänkat med tillhörande verb som drar runt processen. Från betydelsen som vi anser är kontextuell menar vi att företagen fångar upp betydelsen av hållbarhet inom organisationen, vilket därmed synliggör betydelsen och den process som utgör det andra temat. I processen ligger fokus på handling och vad som är viktigt realiserar till vad som kan göras. Vidare till det tredje temat styrning som vi menar är av karaktären bemyndigande och som ger ett behov till att verbalisera processer, värderingar, kunskap, erfarenheter och samhällsnormer. Slutligen i temat relevans är företagets värdegrund av betydelse. Här är verbet reflektera, där företagets resurser lyfts fram i form av de anställda och deras värderingar som bistår företaget med kompetens. Dessa inneboende värderingar sprids som "ringar på vattnet" och då hållbarhet är en förnyelseprocess som aldrig stannar av kan den heller aldrig fullgöras helt.

Att skapa värde med hållbarhet inom SME's



Figur 4: Empiriskt grundad modell, egen modell

4.2 Modellens fyra teman

4.2.1 Betydelse - synliggöra

Enligt vår teori kommer grunden av begreppet från de tre aspekterna ekonomi, social och miljö. Att miljön är det som framträder tydligast beror sannolikt på att klimatkrisen för tillfället är uppmärksammas överlag i samhället, därav blir det mer aktuellt och påtagligt både privat och för företags verksamheter. Vår teori är att uppfattningarna präglas av personliga värderingar och livserfarenhet med en tydlig förankring i det privata. Betydelsen är nästintill helt kontextuell, då den varierar beroende på personliga värderingar, kunskap och erfarenheter, även bransch och vad som är aktuellt i densamma. Att fastställa en definition har visat sig vara ointressant då vikten läggs på det som är av betydelse, att göra något. I vår teori är det som görs praktiskt det viktigaste och inte att odla resurser på att fastställa en definition på begreppet. Det är den goda viljan att göra någonting bra som informellt pressar på. Enligt vår empiriskt

grundade teori finns en generell attityd förknippad med begreppet och betydelsen ligger i vilka förutsättningar som företagen har. Vår uppfattning är att människan är god i grunden och ämnar göra sitt bästa och i tillägg strävar efter att bli bättre.

Hållbarheten finns överallt och vi menar att den har obemärkt glidit in i företags kultur. Det finns en balans mellan de tre aspekterna ekonomi, social och miljö, som styrs efter företags förutsättningar och resurser. Hållbarhetsarbetet existerar som en stark värdegrund för SME's och beroende på företagets bransch, de personliga värderingar och vem som styr företaget byggs en process för hur arbetsgången ser ut. Som nämns ovan varierar betydelsen för SME's beroende av anställda, ledning och tillgängliga resurser och då denna ligger till grund för utformningen av hållbarhetsarbetet, varierar även det.

Anmärkningsvärt är att begreppets betydelse är komplext, men att hitta en definition för begreppet ses som irrelevant, det viktigaste är vad som görs för att främja hållbarhet istället.

4.2.2 Process - realisera

I vår empiriskt grundade teori är den process som bygger på den för företagets specifika betydelse en nyckelkomponent, en betydande faktor för SME's vid hållbarhetsarbete. Processen har visat sig vara en kontinuerlig och livslång process som bygger på bakomliggande omständigheter så som värderingar, personligt ansvar och den goda viljan att göra någonting bra så långt resurserna räcker till. Störst fokus ligger på vad som görs.

Enligt vår empiriskt grundade teori agerar SME's decentraliserat (makten flyttas ner i organisationen), då det är personliga värderingar som är till stor del styr hållbarhetsarbetet och även sprids som ringar på vattnet. Vår teori är att utvecklingsgången kommer underifrån i företaget och har blivit mer processtyrt än det mer planstyrda som den traditionella styrningen är. Vi har sett att för SME's är inte processen så detaljstyrd utan det som är viktigt ligger i vad som görs. Vi menar att gränsdragningen mellan privat- och arbetsliv upplevs ha blivit mer flytande, något som kan vara både positivt och negativt för företag, men med avseende på hållbarhet ser vi inget annat än positivt på att personliga värderingar är med och styr arbetet. Intresset för

hållbarhet ökar och samhällsdebatten om klimatkrisen gör att människor inte är tillfreds. Detta gränsöverskridande som också är en generell trend anser vi medföra positiv överföring av värderingar som, då hållbarhet efter vad vi har sett har blivit mer av ett personligt ansvar och inte enbart ligger i företaget bästa intresse.

Det personliga ansvar som tydligt visat sig är en stor kraft och tillsammans med företagets intressen att ta ansvar är det som utgör hur SME's arbetar med hållbarhet. Vi anser att styrningsprocessen från empirin ser annorlunda ut för SME's än vad vi sett i problemdiskussionen. SME's process kan närmast liknas vid en blandning av postbyråkratiskt (Johnson, Wood, Brewster & Brookes, 2009), där en stor vikt läggs till individens egna ansvar och att förespråka frihet att utföra arbetet, vilket gör att styrningen antar ett annorlunda utförande än vad den gör i en traditionell byråkrati. Denna bottom-up eller bemyndigande styrfilosofi där de anställdas röster tillåts vara med och styra, grundar vi i de tydliga tecken som gavs att det är hela organisationen och därmed även de anställdas värderingar som tas tillvara på i SME's.

Trots hinder i form av tid och kostnader som stoppar upp eller bromsar hållbarhetsarbetet, finns en positiv framtidstro om att det lönar sig i längden att agera hållbart. Det har blivit en fråga om överlevnad i en tuff konkurrens där SME's inte räds dessa kostnader utan tvärtom, då tron på att det kommer bli lättare i framtiden är stark. En sak som efterfrågas och tros kunna underlätta arbetet är allmänna rekommendationer eller praxis då hållbarhetsarbete förväntas ge företag konkurrensfördelar.

Det är viktigt att ta ansvar och det ligger i ett företags värdeskapande att arbeta med hållbarhet. Företag kan inte komma undan längre, alla måste ta sitt ansvar. Helt uppenbart är det att hållbarhet är ett livslång åtagande, en förnyelseprocess som inte kommer att stanna. Hållbarhetsarbete för framtiden förstärks av dess värdeskapande och den bottom-up styrning som processen har. Den standardiseringen som gjorts av samhällsnormer blir ett riktmärke att följa för SME's. Vi menar att värdeskapandet, det som visat sig spela roll och att göra det man kan, är den process som är av betydelse sig för SME's.

4.2.3 Styrning - verbalisera

Givet den process som bygger upp företagen underifrån, med att ta tillvara på de anställdas värderingar och kunskap den mer fria styrningen, har SME's en styrning där hållbarhet inte går ut på att mätas och följas upp. Eftersom vår empiriskt grundade teori säger oss att SME's tillämpar en modernare styrning än den traditionella styrningen är även de styrverktyg som tillhör den traditionella styrningen inte anpassningsbara i SME's styrningsprocess. Det är därför styrverktyg som exempelvis SBSC inte används av SME's.

SME's använder sig inte av några nyckeltal eller andra mått för att mäta hållbarhet och på så sätt kunna få en uppföljning eller indikation för om det ger några förbättringar. Det är tydligt att det inte finns något behov av att mäta hållbarhet, detta på grund av att det inte finns några färdiga mått som fungerar och kan uppvisa ett relevant resultat. Att skapa en hållbarhetspolicy kan i vissa fall vara ett stöd eller för att visa upp att det finns ett hållbarhetsarbete, men om det inte finns något behov så är det mer tidskrävande att utforma en sådan och finns ingen saknad är det inte nödvändigt.

Detta beror på att små företag med få anställda har en öppen relation och träffas ofta, de har inga stora kunder som ställer krav om att följa ramavtal, vilket gör att behovet av policys inte finns för alla. Vår teori är att även policys tillhör det traditionella sättet att styra och därför finns ett begränsat behov för SME's att tillämpa delar mer anpassade efter en annan typ av styrning. Vidare menar vi att hållbarheten är ursprungligen från den värdegrund som finns hos de anställda och i företaget vilket har gjort att hållbarhet finns naturligt i företaget men inte i styrningen.

Vår empiriskt grundade teori menar att människan är smartare än företaget och alla värderingar och kunskap samlas in och bildar informella strategier kring hur saker görs för hållbarhet. Det är det som görs som blir en framväxande strategi med en styrning liknande bottom-up. Det huvudsakliga genombrottet är att SME's inte mäter hållbarhet för sin styrning, för företagen är det naturligt förekommande i företaget vid värdeskapande.

4.2.4 Relevans - reflektera

Vår teori presenterar den upplevda positiva syn som existerar för skyldigheter att agera, det är en djupt rotad uppfattning om att det finns skyldigheter och ansvar att göra något bra. Denna värdering tillsammans med ett dolt krav från samhället gör att det blir naturligt att hållbarhet bemöts som en självklarhet. Från ledarskapsperspektivet läggs mer vikt till HR (Human Resources) för att ta tillvara på vad som är viktigt för företagets kompetensutveckling. Genom att anställa individer vars värderingar matchar företagets. Den informella styrningen hamnar i företagets värdegrund

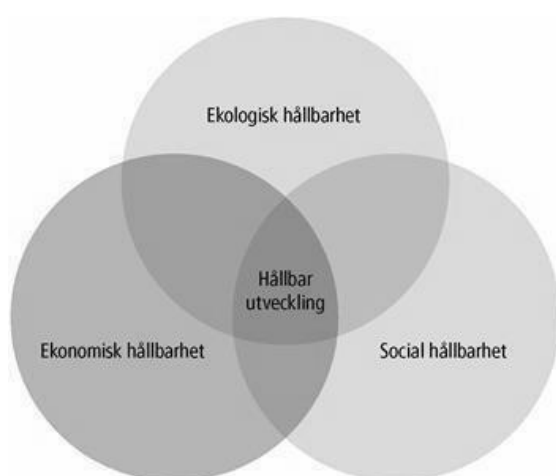
Något som efterfrågas och skulle kunna vara en bra hjälp för SME's är en motivationsfaktor, någon form av belöning att kunna visa upp för gott uppförande. Vår teori är att SME's anpassar sig efter samhällsnormer och det dolda kravet för att det är det enklaste sättet. Vi menar att det fokus som tidigare riktats mot att mäta har frångåtts och en inriktning mot att göra någonting gott har tagit över, hållbarheten har hittat in i företagskultur och värdegrund. Genom att reflektera över det egna företagets, samt de anställdas agerande och värderingar ackumuleras kontinuerligt värdet av den betydelse att arbeta hållbart innehar. Hållbarhet görs till ett naturligt inslag i företagskulturen.

5. Teoretisk referensram

Vår teoretiska referensram ställs upp som den normativa bild som ges av litteraturen. Vi har i teorikapitlet samlat ihop kunskap och vetenskap från litteraturen och vetenskapliga artiklar för att förse studien med en bild över hur teorin framställs och ser ut i dagsläget. Vi menar att bilden av hållbarhet framställs på ett normativt sätt, såsom den bör vara (Sohlberg & Sohlberg, 2013) och inte hur det praktiskt fungerar i dagens läge. Teorikapitlet avslutas med en sammanfattning.

5.1 Betydelse

Gängse definition av hållbarhet ser vi mestadels hänvisas till Brundtlandrapporten och beskrivs som “Utveckling som tillgodoser nutidens behov utan att kompromissa med kommande generationers förmåga att tillgodose deras egna behov “(Purvis, Mao & Robinson, 2019; Montabon, Pagell & Wu, 2015; Zaccai, 2012; Persson, Persson, Nihlgård & Bramryd, 2003; Epstein & Roy, 2001; Gulliksson & Holmgren, 2011). Zaccai (2012) menar att det 1987 med Brundtlandrapporten tog fart på allvar med hållbarhet, även The United Nations Conference On Environment and Development 1992, vilken banade väg för att hållbar utveckling har fått en viktig roll inom miljöpolitiken. Något vi snabbt inser när vi läst flertalet forskningsrapporter och författares alster, att Brundtlandrapporten kom att bli ett startskott i arbetet för en mer hållbar framtid.



Figur 5: Tre aspekter av hållbarhet, egen modell

Det är de tre aspekterna ekonomi, social och miljö som vanligen visas som denna modell ovan för att på ett tydligare sätt beskriva hur cirkelarna integrerar med varandra och att det finns en strävan mot att ligga i mitten vid hållbar utveckling (Hedenus, Persson & Sprei, 2018; Zaccai, 2012; McDonough & Braungart, 2002), även om det också handlar om att upprätthålla en balans. Tillsammans hjälper aspekterna till att påverka den hållbara utvecklingen och ligger till grund för betydelsen och förståelsen för konceptet (Purvis et al., 2019; Jasch & Stasiškienė, 2005). Det har visat sig vara svårt att identifiera de miljömässiga och sociala kostnaderna, men också att se fördelarna med miljömässiga och sociala prestationer. Vilket verkar bero på svårigheterna med att mäta och utvärdera dessa (Jasch & Stasiškienė, 2005). Forskningen visar att det inte finns någon riktigt strikt beskrivning av de tre aspekterna ekonomi, social och miljö, vilket tros komma från att hela resonemanget kring hållbarhet härrör från olika tankeskolor historiskt sett. Det har uppstått en problematik kring de tre aspekterna då de saknar teoretisk utveckling, vilket gör att det bara är ord som presenteras som en gemensam syn på hållbar utveckling (Purvis et al., 2019).

Att begreppet hållbar utveckling är svårdefinierat är inte svårt att se och Zaccai (2012) hänvisar till vad Mustafa Tolba som tidigare var Director of the United Nations sagt

“Hållbar utveckling är ett mycket väl använt uttryck men det förklaras sällan”.

Även om det historiskt sett är miljön som legat i fokus, så har den sociala aspekten fått mer uppmärksamhet, vilket också visar att definitionen är spretig och svårtolkad. Det framgår inte att de tre aspekterna ska hållas ihop och inte särskiljas (Jasch & Stasiškienė, 2005). Burritt och Schaltegger (2010) menar att definitionen om hållbarhet fortfarande sedan Brundtlandrapporten är oklar vilket gör att de tycker att hållbarhetsredovisningar borde överges tills en definition kan ges. Searcy (2016) menar att hållbarhet förknippas med långsiktigt fokus, främjande av kapital mellan generationer och samtidigt ta hänsyn till de tre aspekterna, ekonomi, social och miljö.

Ordet hållbarhet har blivit utsedd till ett av de mest missbrukade ord inom företagsvärlden, det har blivit ett 'buzzword' som används överallt och är så överanvänt att det närmast kan uppfattas som en synonym för något som är positivt (Mata-Lima, Alvino-Borba, Akamatsu, Incau, Jard, Borba da Silva & Morgado-Dias, 2017; Burritt &

Schaltegger, 2010), vilket tyder på att begreppet blir otydligt och spretigt. Jasch och Stasiškienė (2005) menar att hållbarhet är något som använts av företag som förklaringar i sina policys för att framvisa en förbindelse till någon form av begreppet. Under 2000 talet började det införas flertalet miljö- och sociala ledningssystem för att kunna kontrollera prestation. Även om det visat sig att det är svårt att kunna se en rättvis bild av dessa system.

5.2 Process

Företags agerande enligt hållbarhetspraxis lägger vikt vid relationer med intressenter och det har visats tillföra värde för företag, men även kopplat till anställda har det visat sig kunna leda till kostnadsbesparingar för företagen, då exempelvis frånvaron kan minska, då tillfredsställelsen ökar. Hållbara strategier för att vårda kundrelationer kan bidra till kostnadsminskning och ökad lönsamhet. Mer engagemang i samhället visar ett positivt inflytande på företagets image och rykte och därav leda till en ökad vinst. Alla dessa fördelar med hållbarhet ger frågor som varför man agerar hållbart, är det för företagets eget värde, det goda ryktet eller är det för att det kan vara lönsamt (Cantele & Zardini, 2018). För vem agerar man, vad är motivet?

Beroende på vilken produktion företaget har finns en generell syn om att de har ett ansvar för miljöförstöring och utsläpp. Det finns ett samhällsansvar att ta reda på sitt eget avfall och anledningen är mer av ett måste än viljan att göra rätt (Mata-Lima et al., 2017). Något som vidare öppnar upp för frågan, för vem, är det för de yttre intressenterna eller är det den inre välviljan av att göra rätt. Epstein och Roy (2001) menar att intressenters uppfattning av företaget är viktig eftersom det påverkar kortfristiga intäkter och kostnader men även resultatet på lång sikt. Att skapa goda intresserelationer ger en bestående fördel. Kunder ger företag en fördel om de är lojala, de anställda när de är engagerade, ger bra service och är pålitliga och aktieägarnas fördel ges av det kapital de tillhandahåller på lång sikt (Epstein & Roy, 2001). Rosca & Bâc (2019) beskriver fördelar med hållbarhetsarbete som nya kunder, tillgång till kapital, förbättrad produktivitet, märkets värde, ett sätt att reducera kostnader och få ett gott rykte. Företag och organisationer har ändå börjat känna av det faktum att det finns fördelar med att kommunicera om hållbarheten (Searcy, 2016).

Det är viktigt för företag att anpassa sin strategi för att kunna bemästra företagsrelationerna (Epstein & Roy, 2001). Vilket även stöds av Burritt och Schaltegger (2010) som vidhåller att företag anammar hållbarhetsarbete av den anledning att de har yttre och inre påtryckningar och förväntningar att anpassa sig efter. Motivationen att utföra hållbarhetsarbete varierar som synes men enligt Searcy (2016) är det konkurrenskraft, legitimering och ekologiskt ansvar de vanligaste anledningarna. Indikatorer som definierar relevanta hållbarhetsaspekter menar Mata-Lima et al. (2017) är en förutsättning för att konstruera en policy om hållbar utveckling som fungerar. Vilket också Searcy (2016) tycker, att de viktigaste behoven ska identifieras för att mäta företags hållbarhet.

Många företag kämpar med att utveckla, implementera och förbättra sina mätsystem så att de kan visa ett tillförlitligt resultat. Detta görs trots att det inte finns något färdigt ramverk att följa för att mäta företagets hållbarhet (Searcy, 2016). Flertalet forskningsrapporter ämnar ta fram olika mätindikatorer, men hittills verkar ingen ha lyckats. Searcy (2016) uttrycker att det finns ett behov för att bredda mätningen av den interna verksamheten, då det inte finns någon färdig ramverk eller modell som guidar företaget i hur de ska agera för att hitta indikatorer och index som ska mäta företagets hållbarhet.

Dock ser vi att svårigheterna med hållbarhet inte ligger i viljan att förverkliga konceptet utan i själva utförandet. Det är viktigt att förstå vilka krafter som ligger bakom kostnader och intäkter för att kunna vidta åtgärder och påverka dem. Populära ramverk som Balanserat styrkort ses som ett vanligt verktyg för chefer för att fatta beslut och förbättra värdeskapandet (Epstein & Roy, 2001).

5.3 Styrning

Från litteraturen upplever vi att ha en relevant styrning bidrar till ett värdeskapande för företag som leder till konkurrensfördelar. Detta på grund av den ökande medvetenheten om hållbarhet (Hussain et al., 2016; Rosca & Bâc, 2019). Alsharari och Lasyoud (2019) menar att traditionell styrning är när ledning förses med användbar ekonomisk och icke finansiell information som gör att organisationer fungerar. Det är tydligt att de tre aspekterna ekonomi, social och miljö ska behandlas som sammanflätade och det uppmanas att indikatorer är viktiga. Dock ligger svårigheter i att förstå hur

användningen av dessa indikatorer ska kunna bidra till framgång eller resultat (Mata-Lima et al., 2017).

OECD (Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling), betonar att det krävs lämpliga indikatorer för att kunna bedöma de hållbara effekterna som uppstår av mänskliga handlingar. Dessa indikatorer ska sedan användas för att upprätta policys och olika index för kommunikation. Trots försök att bidra med hållbarhet i organisationen, så saknas fortfarande vägledning i tillvägagångssätt för att beräkna hållbarhetsindikatorer. Då det är svårt att samla in data om hållbarhet är det således svårt att mäta och jämföra dessa resultat (Mata-Lima et al., 2017). Hållbarhet kanske bara ska finnas som en naturlig del i verksamheter. Vi ser tydligt i litteraturen att forskare upprepat gör ansatser att bygga upp ramverk och hitta indikatorer för att kunna mäta (Searcy, 2016; Epstein & Roy, 2001).

Studier visar att handlingsplaner för hållbarhet görs ur såväl intressenter, som anställda, kunder och leverantörers uppfattning. Med det minimeras risken för osäkerhet i resultaten då handlingsplanen passar bättre in på företagets profil. Av denna information skapas ett system att implementera, med indikatorer som utvärderar trender inom ekonomi, sociala och miljöaspekter. Indikatorer är ett mått, oftast kvantitativt vilket används för att kommunicera och belysa svårtolkade företeelser. Den används för att framställa relevant information för möjligheten att fatta välgrundade beslut, samt korrigera, förbättra och utvärdera trenderna i de tre olika aspekterna ekonomi, social och miljö under en tidsperiod (Mata-Lima et al., 2017). Investerare kräver mer insyn i finansiell och icke finansiell information. Olika indikatorer om exempelvis företagsstyrning och affärsmodeller som skapar hållbara resultat, men även annat som är av betydelse för intressenter. Det är det som ligger bakom drivkraften att utveckla företags verktyg för hållbarhetsrapportering (Rosca & Bâc, 2019).

Verktyg som är tydligt förknippad med hållbarhetsarbete i litteraturen är SBSC och SROI som tas upp återkommande i flertalet artiklar som ett bra alternativ vid hållbarhetsarbete då de ska vara lätta att använda kopplat till företagets befintliga strategi (Burrill & Schaltegger, 2010; Epstein & Wisner, 2001). Att styrkan med det hållbara balanserade styrkortet ligger i att det länkar ihop hållbarhetsstrategin med det operativa utförandet (Epstein & Wisner, 2001). Detta kan tyckas vara lite skevt att

litteraturen föreslår metoder och styrverktyg som visat sig inte fungera väl (Hahn & Figge, 2016).

Något som även diskuteras vidare av Hahn och Figge (2016), är att modellen SBSC begränsas av att den förenklat kombinerar befintlig strategi med hållbarhet. De menar att en genuint hållbar strategi måste byggas upp från grunden för att vara relevant för företag och inget som läggs till den befintliga strategin. Falle et al. (2016) menar att SME's saknar kunskap om SBSC och att verktyget fortfarande är i forskningsstadiet, därav anledningen till att det är svåränvänt. Då de flesta fallstudier beskriver SBSC's utvecklings- och implementeringsprocess för stora företag, vilket gör att det efterfrågas mer forskning om SBSC för SME's.

Efterfrågan efter ett verktyg som kan fastställa och påvisa kostnader för hållbarhet är uppenbar, vilket grundas på Jasch och Stasiškienė (2005) konstaterande att hållbarhet fortfarande förblir åtskilt från de övriga strategierna och inte alls är en naturlig del av styrningen, något de menar redan borde skett.

5.4 Relevans

I årtionden har forskare försökt att hitta en strategi för hur hållbarhet kan implementeras i styrningen för att uppnå ett lyckat hållbarhetsarbete, men lösningen lyser med sin frånvaro. Modeller som SBSC framställs som enkla verktyg att använda men det blir lite egendomligt då SBSC har bevisligen visat sig vara undermåligt (Hahn & Figge, 2016). Vilket ytterligare får oss att undra om strategier och modeller är rätt väg att gå. Många studier står och stampar på samma ställe, de utgår ifrån att implementering av en hållbarhetsstrategi är ett komplext pussel men har inte kommit fram till mer än att det är en mycket utmanande uppgift för företag att ta tag i implementeringsprocessen (Engert & Baumgartner, 2016).

Stora företag har ett lagstadgat krav om att presentera en hållbarhetsrapport (Riksdagen, 2016) och utsätts för mer politisk uppmärksamhet något som inte behöver betyda att de är hållbara rakt igenom (Tagesson et al., 2011). Det har gett stora företag ett motiv för att upprätthålla sin legitimitet. Rosca och Bâc (2019) framhåller att ett hållbarhetsarbete kan skapa konkurrensfördelar för företag tack vare den allt större medvetenheten om hållbarhet som råder. Samtidigt påstår Searcy (2016) att de främsta anledningarna för

företags hållbarhetsarbete är ekologiskt ansvar, konkurrenskraft och legitimering. På grund av den rådande förvirringen av begreppet hållbarhet tycker Burritt och Schaltegger (2010) att hållbarhetsrapporter borde överges helt, tills en definition kan fastställas.

Det verkar inte finnas någon universallösning på hur ett företag blir hållbart, de största hindren ser ut att vara avsaknaden av kunskap och engagemang för de olika hållbarhetsfrågorna som blockerar för rent förnufts- och affärsmässiga grunder att ta sig an frågorna. Mycket verkar dock hänga på ledarna då det är de som hittar lösning för olika hinder. Behovet av nytänkande måste uppfyllas (Lönnroth, 2014) och att hitta ett styrverktyg där hållbarhet kan implementeras och fungerar är nutidens största utmaning (Engert & Baumgartner, 2016).

5.5 Teorisyntes

Betydelse

Definitionen för begreppet hållbarhet vilar mot de tre integrerade aspekterna ekonomi, social och miljö som uppmärksammas genom Brundtlandrapporten och det är de som ligger som grund för betydelsen och förståelsen för konceptet (Jasch & Stasiškienė, 2005; Purvis et al., 2019). Purvis et al. (2019) menar att det föreligger en problematik med de tre aspekterna då de saknar en teoretisk utveckling. Hållbar utveckling är ett begrepp som används ofta men det ges sällan en definition (Zaccai, 2012).

Mata-Lima et al. (2017) och Burritt och Schaltegger (2010) menar att begreppet hållbarhet är otydligt, spretigt och har blivit utsedd till att vara ett av de mest missbrukade orden inom företagsvärlden. Det utnämns som ett 'buzzword'. Jasch och Stasiškienė (2005) menar att hållbarhet är åtskild från de övriga strategierna och inte är en naturlig del av styrningen, vilket de menar att det borde vara.

Process

Jasch och Stasiškienė (2005) trycker på att en anledning till varför policys används är för att påvisa hållbarhetsarbete. Fördelarna som ges av hållbarhetsarbete har gett upphov till frågor som för vem man agerar hållbart och vad som är motivet (Cantele & Zardini, 2018). Det finns en generell syn om att ta ansvar för miljöförstöring och utsläpp, anledningen är kanske ett måste mer än god vilja menar Mata-Lima et al. (2017). Det

görs för yttre intressenter, därför att deras uppfattning påverkar företagets resultat menar Epstein och Roy (2001). Burritt och Schaltegger (2010) menar att företag anammar hållbarhetsarbete av den anledning att de har yttre och inre påtryckningar och förväntningar att anpassa sig efter. Enligt Searcy (2016) är konkurrenskraft, legitimering och ekologiskt ansvar främsta anledningarna. Något som har visat ge kostnadsbesparingar och andra fördelar som konkurrenskraft är att använda sig av hållbarhetspraxis (Cantele & Zardini, 2018).

Något som visat sig vara svårt att identifiera är de miljömässiga och sociala kostnaderna samtidigt som det även är svårt att se de fördelar dessa prestationer ger, något som kopplas ihop med utmaningar i att mäta och utvärdera (Jasch & Stasiškienė, 2005).

Att hållbarhetsarbete ändå ger fördelar håller Rosca och Bâc (2019) fast vid och menar att det ger nya kunder, bättre produktivitet, gott rykte, märket får ett bättre värde, tillgång till mer kapital och det kan hjälpa till med att sänka kostnaderna. Hållbarhet förknippas med långsiktigt fokus och främjande av kapital mellan generationer (Searcy, 2016).

Styrning

Företag försöker hela tiden att förbättra sina mätsystem för att kunna få ett så tillförlitligt resultat som möjligt trots att det inte finns något färdigt ramverk att följa, dock har ingen lyckats (Searcy, 2016; Figge et al., 2002). Relevant styrning har en överdriven bild i litteraturen, då det anses bidra till värdeskapande för företag, vilket med anledning av den ökade medvetenheten om hållbarhet leder till konkurrensfördelar (Hussain et al., 2016; Rosca & Bâc, 2019). Forskningen påpekar att det krävs lämpliga indikatorer för att mäta och bedöma de hållbara effekterna, vilka kan användas till att upprätta policys och praxis. Ändå saknas manualer i tillvägagångssätt för att beräkna hållbarhetsindikatorer. Svårigheterna ligger i att kunna samla in data, mäta och jämföra resultat om hållbarhet (Mata-Lima et al., 2017) och forskningen gör upprepade försök att bygga ramverk och hitta indikatorer (Searcy, 2016; Epstein & Roy, 2001). Studier har visat att handlingsplaner gör ur intressenters uppfattning (Mata-Lima et al., 2017) och det är anledningen till företags drivkraft att utveckla verktyg för hållbarhetsrapportering (Rosca & Bâc, 2019).

De verktyg som i litteraturen är förknippade med hållbarhetsarbete är SBSC och SROI, därför att de ska vara enkla att använda till företagets befintliga strategi (Burritt & Schaltegger, 2010; Epstein & Wisner, 2001). Något som kritiserats av Hahn och Figge (2016) vilka menar att SBSC har begränsningar. Även Falle et al. (2016) påpekar att SBSC's fortfarande är kvar i forskningsstadiet och att SME's saknar rätta kunskaper om verktyget, då det i de flesta fallstudier beskrivs dess utvecklings- och implementeringsprocesser för stora företag.

Relevans

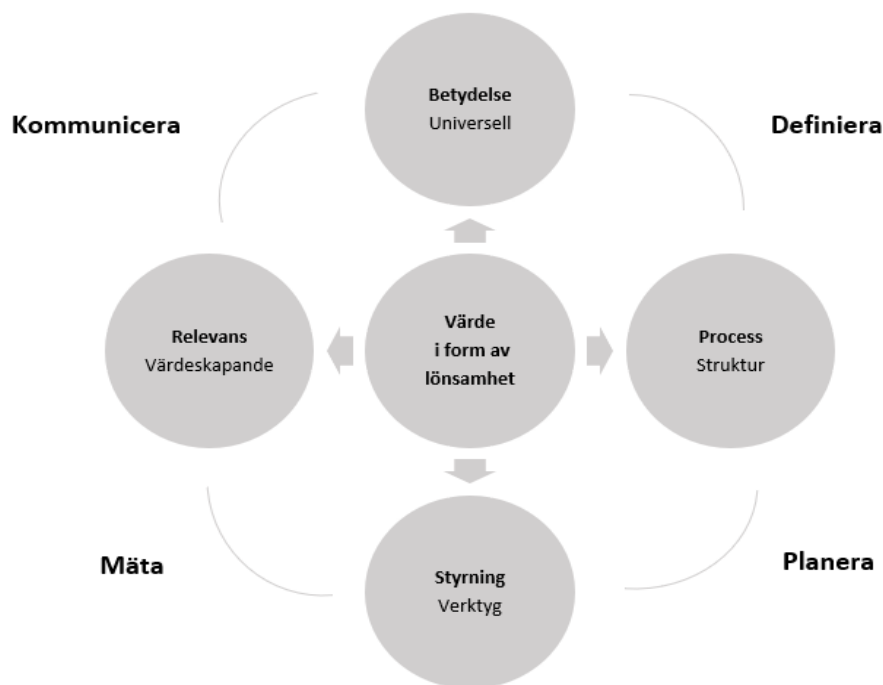
SBSC har lovordats i teorin, men det finns undantag Hahn och Figge (2016) menar att SBSC har begränsningar, en hållbar strategi bör byggas från grunden för att vara relevant och det fungerar inte att enbart addera till befintlig strategi. I teorin lyfts även vikten av att hitta ett lämpligt styrverktyg som fungerar och att det skulle vara den största utmaningen (Engert & Baumgartner, 2016). Stora företag har hållbarhetsrapporteringen (Riksdagen, 2016) att luta sig emot, vilket SME's står utan. Detta är däremot inte något som Tagesson et al. (2011) menar gör de stora företagen hållbara rakt igenom utan hållbarhetsrapporteringen ger de stora företagen ett motiv för att bibehålla sin legitimitet.

Rosca och Bâc (2019) menar att ha en aktuell styrning anpassad till hållbarhet leder till värdeskapande fördelar, vilket även Searcy (2016) menar är företags främsta anledning till att agera hållbart är legitimering, konkurrenskraft och ekologiskt ansvar. Så länge som definitionen för begreppet hållbar är oklar menar Burritt och Schaltegger (2010) att företag borde frångå hållbarhetsrapporter. Teorin beskriver det som ledarens ansvar för att komma fram med lösningar på problem som kan uppstå med hållbarhetslösningar och det är nödvändigt att vara mottaglig för nytänkande (Lönnroth, 2014). Ändå kvarstår frågan om hur företag ska bli hållbara då det inte finns någon universallösning (Lönnroth, 2014). På grund av dessa svårigheter har forskare försökt att i årtionden hitta lämpliga verktyg där hållbarhet kan implementeras i styrningen samt ge ett bra resultat, trots detta har ingen lyckats. Därför menar Engert och Baumgartner (2016) att det är den viktigaste utmaningen vi står inför nu.

5.6 Modell för teorisyntes

Ur vår uppfattning av befintlig teori, vilken vi menar har en normativ framställning har vi konceptualiserat en modell liknande vår empiriskt grundade modell. Detta för att genom en jämförande diskussion kunna synliggöra vad som skiljer dessa två uppfattningar åt. Modellen följer studiens struktur med de fyra teman som grundats ur empirin. Varpå vi ur teorin tolkat vari fokus ligger i processen att skapa värde i form av lönsamhet.

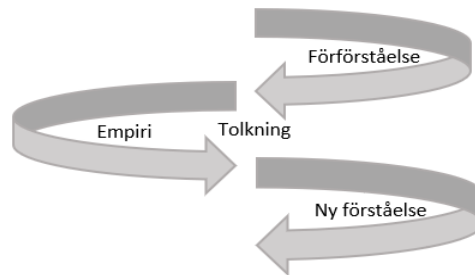
Att skapa värde i form av lönsamhet SME's



Figur 6: Modell av befintlig teori, egen modell

6. Jämförande diskussion

I diskussionen nedan görs en jämförelse mellan vår empiriskt grundade modell och den teoretiska normativa modellen. Med det underliggande syftet som är att med en induktiv ansats synliggöra betydelsen av hållbarhet i SME's och vidare öka förståelsen för de utmaningar som föreligger i samspelet mellan hållbarhetsarbete och verksamhetsstyrning.



Figur 7: Hermeneutisk spiral, egen modell

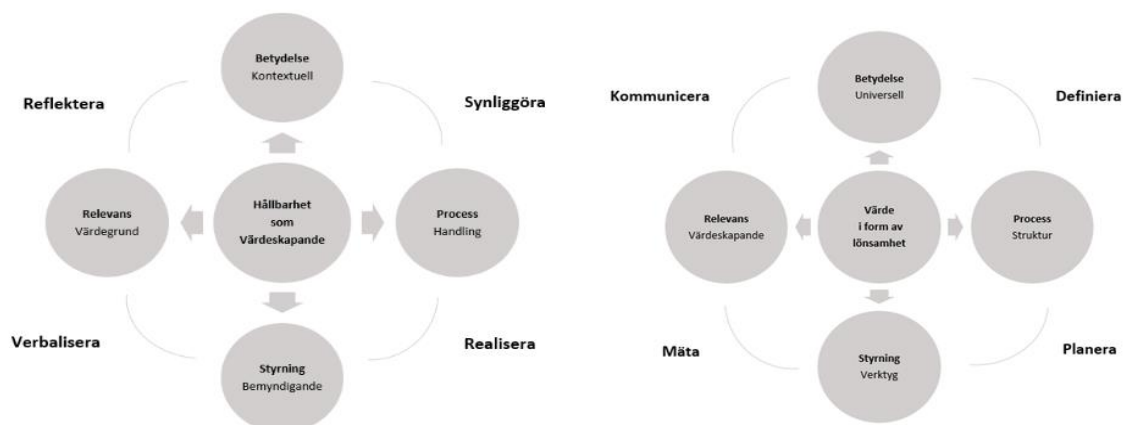
Modellen visar hur det när empirin tolkas mot befintlig teori genererar en ny förståelse. Varpå ny teori bildas.

Att skapa värde med hållbarhet inom SME's inom SME's

Att skapa värde i form av lönsamhet inom SME's

Empiriskt grundad modell befintlig teori

Normativ modell från



Figur 8: Jämförelse figur 4 och 6, egen modell

6.1 Hållbarhet som värdeskapande/Värde i form av lönsamhet

Det mest väsentliga i vår empiriska syntes är värdeskapande, där vi menar att det hållbarhetsarbete SME's utför är för att skapa värde för bland annat det egna företaget. Från vår empiriska modell har vi tolkat att det som är centralt är den goda viljan att göra något bra. Det ligger i känslan av tillfredsställelse, då SME's har för avsikt att och önskar göra gott. Vi har genom vår empiriska modell uppmärksammat att hållbarhet har en annan betydelse i företaget än vad som framställts i den befintliga teorin, att göra sitt bästa med de resurser som finns tillhanda.

Lönsamhet är någonting som följer med indirekt, då ekonomi är en av de tre grundläggande aspekterna för hållbarhet (Purvis et al., 2019; Jasch & Stasiškienė, 2005). Studiens fyra teman som bidrar till värdeskapande ser annorlunda ut än vad som finns uttalat i befintlig teori. Från modellen av den befintliga teorin ser vi att störst fokus ligger på lönsamhet, att skapa värde i form av lönsamhet. Rosca och Bâc (2019) menar att hållbarhetsarbete ger fördelar i form av nya kunder, bättre produktivitet, gott rykte, märket får ett bättre värde, tillgång till mer kapital och det kan hjälpa till med att sänka kostnaderna - allt med lönsamhet som främsta mål. Även Searcy (2016) vidhåller att hållbarhet är förknippad med långsiktigt fokus på lönsamhet. Epstein och Roy (2001) säger i sin tur att intressenters uppfattning av företaget är vad som räknas då det påverkar intäkter och kostnader på kort sikt och resultatet på lång sikt. Vidare framhålls bilden av relevant styrning som bidragande till värdeskapande för företag i form av konkurrensfördelar (Rosca & Bâc, 2019; Hussain et al., 2016). Vi menar att vad som anses vara värdeskapande ser olika ut för de två modellerna. Något vi vill poängtera är att vad som är centralt gällande värde för SME's i de olika modellerna skiljer sig markant åt.

6.1.1 Betydelse - synliggöra/definiera

Det första temat av fyra i vår studie är betydelse vilket ger en förståelse för vilken innebörd begreppet hållbarhet har i praktiken. Enligt vår modell så utgör definitionen av hållbarhet i någon form en beskrivning av tre integrerade aspekter ekonomi, social och miljö, men vi har samtidigt uppmärksammat att fokus ligger på olika aspekter. I vårt sökande efter definitionen i befintlig teori för hållbarhet möttes vi av en samstämmighet med vår empiriska modell, vilket kan antas bero på den genomslagskraft hållbarhet har fått genom Brundtlandrapporten (Purvis et al., 2019; Zaccai, 2012; Jasch & Stasiškienė,

2005; McDonough & Braungart, 2002). I vår teori förekommer tydliga tecken på att de tre aspekterna fortsatt lever vidare som grund för begreppet hållbarhet precis som framställs i den befintliga teorin (Purvis et al., 2019; Zaccai, 2012; Jasch & Stasiškienė, 2005; McDonough & Braungart, 2002) även om vi vår empiriskt grundade teori ser det som sällsynt att lika stort engagemang ges alla dessa tre aspekter och vi menar att fokus riktas olika beroende på såväl resurser som kunskap.

Vår empiriskt grundade modell präglas av att personliga värderingar påverkar uppfattningen om hållbarhet och att det har en djupare förankring hos individen. Det bygger på en talande bild av att beskrivningarna är kopplad till den bransch som företagen verkar inom och att de personliga åsikterna styr även i arbetet. Betydelsen är kontextuell, vilket innebär att SME's uppfattar betydelsen utefter vilka förutsättningar som finns för de olika företagen. Ordet hållbarhet har enligt Mata-Lima et al. (2017) och Burritt och Schaltegger (2010) blivit ett av de mest missbrukade och betydelselösa begrepp inom verksamheter. Detta påstående menar vi stämmer delvis, då allt som har med hållbarhet enligt vår empiriskt grundade modell är någonting positivt, men ges relevans och betydelse genom att synliggöra de värdegrunder som manifesteras. Med denna uppfattning bestrider vi befintlig teori, där forskningen upprepat lägger stora resurser vid att definiera begreppet och dess betydelse.

Ett av forskningens, i sin strävan efter lagbundenhet stora frågetecken är hur en definition till begreppet hållbarhet ska tolkas och det önskas tilldelas universella egenskaper. I den befintliga teorin är det ett uppmärksammat dilemma att definitionen är otydlig och svårtolkad (Zaccai, 2012). Vi menar att största skillnaden mellan modellerna är att det i den befintliga teorin finns ett stort behov av att fastställa en definition och på så vis göra den allmängiltig (Purvis et al., 2019) medan det i vår modell anses vara ointressant och betydelsen är mer komplex än en definition. Det som faktiskt görs är det viktiga. Trots stora skillnader kan vi ändå urskilja likheter modellerna emellan i att begreppet anses spretigt och otydligt (Mata-Lima et al., 2017; Burritt & Schaltegger, 2010).

Även i befintlig teori lyser en enhetlig beskrivning med sin frånvaro och det hävdas att begreppet saknar teoretisk utveckling (Purvis et al., 2019). Enligt våra teorier existerar hållbarhetsarbetet som en stark värdegrund för SME's och lever med i företagskulturen.

Med tanke på en allestädes närvarande föränderlighet, bör det ses som en självklarhet att definitionen och betydelsen är föränderlig även den. Vi upplever det egendomligt att detta inte framgår i någon forskning vi tagit del av.

6.1.2 Process - realisera/planera

En anledning till varför befintlig teori upprepat uttrycker ett behov att definiera begreppet menar vi kan kopplas till den strävan efter lagbundenhet som förekommer inom forskningsvärlden. Därför upplever vi att det i processen i den normativa framställningen även läggs stor vikt vid att planera och strukturera. Här är utarbetandet av strategier för hållbarhetsarbete i störst fokus, då det är strategin som utgör grunden till styrningen. Detta behov att strukturera kan även manifesteras sig i form av policys och andra liknande regelverk.

I befintlig teori är hållbarhetspraxis förslag som har visat sig leda till kostnadsbesparingar, men även högre lönsamhet för företag (Cantele & Zardini, 2018). Vår empiriska modell ger uppfattningen av att företag som tillhör kategorin SME's använder sig av policys eller praxis enbart som ett stöd i arbetet, då det ligger en utmaning i att veta vad som ska göras. Vår uppfattning är att processen att ta fram sådana är resurskrävande, vilket resulterar i att det inte ses som en nödvändighet.

I den befintliga teorin nämns policys som en fungerande metod för att bidra till att erbjuda ett bättre alternativ, vilket gör företag mer konkurrenskraftiga (Cantele & Zardini, 2018). Från vår empiriskt grundade modell finns dock inga indikationer på att hållbarhetspolicys skulle ge konkurrensfördelar. Något annat som vi kan se stämma överens mellan vår empiriska teori och den befintliga teorin är att det finns en tro på att de företag som anpassar sig efter hållbarhetstänket kan gynnas av lönsamhet, även om det inte finns några svar på hur kostnaderna för det ska hanteras. Detta styrks även från den befintliga teorins modell där hållbarhetsarbete hävdas ge fördelar som nya kunder, ökning av märkets värde, bättre produktivitet, kapital till förfogande, gott rykte och ett sätt att minska kostnaderna (Rosca & Bâc, 2019).

Vidare menar vi genom den empiriskt grundade modellen att den generella attityden kring hållbarhetsarbete är att göra något bra efter egen förmåga och att det inte är någonting som går att färdigställa. Det är handlingen som räknas och hållbarhet är en

livslång förnyelseprocess där företagen behöver vara vidsynta och utveckla sitt arbete vilket kommer att se olika ut beroende på vilket företag det gäller, samt vilken bransch det befinner sig i. Samstämmigt med befintlig teori där Searcy (2016) menar att hållbarhet är förknippad med ett långsiktigt fokus och ska bidra till kapital mellan generationer.

Den största skillnaden mellan den befintliga teoretiska modell och vår empiriska modell är ändå hur processen tas fram. I den befintliga teorin menar Epstein och Roy (2001) att vikten ligger i att strukturellt anpassa företagets strategi för att klara av företagets relationer med andra och att ramverk som BSC är ett bra verktyg för chefer i beslutsfattandet. För att främja värdeskapandet och fungerande organisationer förespråkar Alsharari och Lasyoud (2019) en traditionell styrning. Samtidigt som vår empiriskt grundad modell istället illustrerar att processen växer fram med personliga värderingar, kunskaper och erfarenheter. Återigen ligger fokus på handling och att realisera den betydelse som synliggjorts

I modellen grundad i den befintliga teorin ges löften om värdeskapande och som Rosca och Bâc (2019) menar ger det konkurrens fördelar att arbeta med hållbarhet i sin styrning och även i vår empiriskt grundade modell uppfattas hållbarhetsarbete ge fördelar i framtiden. Något som dock har framkommit i vår empiriska modell är att det inte finns någon upplevd konkurrens från andra företag för att SME's bedriver ett utåt sett bättre hållbarhetsarbete. Något vi menar ytterligare påvisar att den goda viljan att göra någonting bra och de samhällsnormer som styr och inte i första hand att jaga konkurrens fördelar.

Något som har gett upphov till frågor i befintlig teori är för vem man agerar hållbart, är det enbart i vinstsyfte eller grundas det i viljan att göra någonting bra. Epstein och Roy (2001) menar att det är de yttre intressenterna som påverkar, medan Burritt och Schaltegger (2010) menar att företag tar till sig hållbarhetsarbete av den anledningen att de har inre och yttre påtryckningar samt förväntningar att anpassa sig efter. En tredje uppfattning från den befintliga teorin är att konkurrenskraft, legitimering och ekologiskt ansvar är främsta anledningarna (Searcy, 2016). Vår teori uttrycker inte för vem företag agerar hållbart, men det finns en allmän föreställning om att människan är god och vill väl, människans personliga värderingar påverkar hur SME's agerar. Det är bevisligen

handling som är av betydelse och det läggs inte vad som upplevs som onödiga resurser på att definiera och planera.

Vidare tydliggörs i vår empiriska modell att trenden för ökat hållbarhetsarbete har ett medföljande dolt krav i hur företag borde agera, vilket även Rosca och Bâc (2019) förespråkar i den befintliga teorin. Riktningen för processen stakas ut genom värdeskapande och att ta hänsyn till rådande samhällsnormer. Personliga, samt organisationens värderingar lägger en press på att alltid sträva efter att göra ytterligare ansträngningar, då hållbarhet har blivit mer av ett personligt ansvar och det inte bara ligger i företagets intresse. Det ligger en frihet i att utföra arbetet som inte stämmer överens med den traditionella styrningen som framställs i befintlig teori (Alsharari & Lasyoud, 2019). Vi ser att vår empiriskt grundade teori stämmer överens med den befintliga teorin där Burritt och Schaltegger (2010) påstår att det är de yttre och inre påtryckningar, samt förväntningar som är anledningen till hållbarhetsarbete.

I vår empiriskt grundade modell är hållbarhet kopplad till resurser i form av kostnader och tid, vilket är en av de utmaningar som SME's står inför. Tyvärr verkar detta vara ett utmärkande problem att kostnader och vinning av hållbarhetsarbete är svåra att utläsa, något som också behandlas i befintlig teori (Jasch & Stasiškienė, 2005). Trots detta avger vår empiriskt grundade modell en positiv framtidstro, att det kan bli lättare genom informella såväl som formella krav som ställs på företag från samhället, en norm som ger företagen riktlinjer att förhålla sig till. Företagen är inte rädda att möta dessa kostnader, det är okunskapen som skrämmer dem, samtidigt är de övertygade om att det reglerat kommer krävas mer hållbarhetsarbete även av mindre företag i framtiden.

6.1.3 Styrning - verbalisera/mäta

En av de största och mest betydelsefulla upptäckterna i vår studie återfinns under temat styrning, då det enligt vår empiriska modell inte alls används nyckeltal för att mäta hållbarhetsarbete. De centrala processerna för hållbarhet knyts inte till mätning hos SME's, de är kopplade till en realisering av föreliggande samhällsnormer, kunskaper, erfarenheter och personliga värderingar. Enligt vår modell byggs hållbarhetsprocessen och -strategin i SME's upp underifrån med värderingar, kunskap, erfarenheter och den goda viljan att ta ansvar. I vår modell har SME's en friare styrning än vad som beskrivs i den befintliga teorin, där en mer traditionell styrning förespråkas (Alsharari &

Lasyoud, 2019). Det har även visat sig att SME's inte upplever sig ha något behov av att kunna mäta hållbarhet.

I den befintliga teorins modell förespråkas styrverktyg som ett bra sätt att implementera hållbarhet i styrningen. Ett sådant rekommenderat verktyg är BSC, som med enkelhet ska kunna anpassas med ett hållbarhetsperspektiv (Burritt & Schaltegger, 2010; Epstein & Wisner, 2001). Att BSC och det hållbarhetsanpassade SBSC är välkända och lätta att använda må så vara, men faktum kvarstår att inget företag i studien använder sig av någon form av SBSC i sin styrning. Vår empiriska modell visar att SME's inte använder sig av styrverktyg som dessa, därför att styrverktyg som SBSC är anpassade till en mer traditionell styrning baserad på en väl utarbetad strategi. En top-down planstyrning som med avseende på hållbarhet inte stämmer överens med SME's arbetsgång. Strategier kring hållbarhet är mer av karaktären framväxande och kan liknas vid Mintzberg och Waters (1985) uttryck för strategier som etableras via konsensus.

Vår empiriskt grundade modell stödjer den befintliga teorins kritik om att SME's inte har de rätta kunskaperna för att använda SBSC. Att verktyget fortfarande är i forskningsstadiet och därför komplicerar användandet (Falle et al., 2016). Vår empiriskt grundade modell menar att dessa svåransända verktyg inte är anpassade till modernare styrning och däri ligger skälet till varför de inte används av SME's. Vidare i den befintliga teorin, poängterar Falle et al. (2016) att det saknas efterforskning om SBSC med en inriktning på SME. Tvärtemot vad vår empiriskt grundade modell visar, där finns inget behov av vidare forskning på styrverktyg som mäter hållbarhet för SME's.

Att det inte finns något fungerande nyckeltal eller mått för att mäta hållbarhet resulterar i att forskare kontinuerligt letar efter lämpliga indikatorer för att mäta och bedöma de hållbara effekterna (Searcy, 2016; Epstein & Roy, 2001). Ändå saknas i litteraturen beskrivningar om hur hållbarhet ska mätas och vilka indikatorer som ger ett tillförlitligt resultat. Detta då det råder en komplexitet i att samla in data, mäta och jämföra resultat om hållbarhet (Mata-Lima et al., 2017). Vi har sett i den befintliga teorin att den största utmaningen ligger i att hitta en fungerande strategi för styrningen där hållbarhet kan implementeras (Engert & Baumgartner, 2016). Upprepade gånger gör även forskningen ansatser till att bygga på befintliga ramverk och hitta indikatorer (Searcy, 2016; Figge et al., 2002; Epstein & Roy, 2001), vilket inte överensstämmer med vår empiriskt

grundade modell, där SME's varken använder eller efterfrågar nyckeltal eller indikatorer för att mäta hållbarhet. Istället uppstår frågetecken kring vad som ytterligare kan göras och hur begränsningar som höga kostnader kan överkommas.

Av relevant styrning och tillämpning av relevanta styrverktyg ges en överdriven bild i litteraturen, då den för företag anses bidra till ett värdeskapande som leder till konkurrensfördelar på grund av den ökade medvetenheten om hållbarhet (Rosca & Bâc, 2019; Hussain et al., 2016). Något som motsäger vår empiriskt grundade modell som utmålar bilden att den traditionella styrningen har gett vika för en mer friare 'bottom-up' styrning, där individen bemyndigas, då den anses smartare än organisationen. Med standardiserade samhällsnormer, värderingar, kunskaper och erfarenheter, samt att verbalisera de processer som finns bildas informella framväxande strategier om hållbarhet. De anställda som bemyndigas har fått en centralare roll i SME's och denna uppfattning om att människan tar mer plats leder till att gränserna mellan det privata och arbetsrelaterade har suddats ut. Enligt vår empiriskt grundade modell ser processen för hållbarhetsstyrning annorlunda ut, den har visat sig inte vara planstyrd, utan närmast processtyrd.

Vår empiriskt grundade modell påvisar att lösningen inte ligger i att mäta, det fungerar lika bra att arbeta med hållbarhet som en naturlig del i verksamheten, något som bevisligen redan görs enligt vår empiri. Att hållbarhet skulle vara en naturlig del av företagen var något som Jasch och Stasiškienė (2005) var på spåren för många år sedan i den befintliga teorin där de menar att hållbarhet var åtskild från de övriga strategierna och att det därför inte var en naturlig del av styrningen. Vår teori är att hållbarhet fortfarande är åtskild från övriga styrstrategier och bör så förbli.

6.1.4 Relevans - reflektera/kommunicera

Trots lovord har det i den befintliga teorin riktats kritik mot SBSC, det sägs ha begränsningar (Hahn & Figge, 2016) och Engert och Baumgartner (2016) menar att i nutid hitta ett lämpligt verktyg för att göra hållbarhet närvarande i styrningen är den viktigaste utmaning vi står inför. Enligt den befintliga teorins modell, fås relevans genom att kommunicera ut det hållbarhetsarbete som utförs. För att kunna kommunicera ut detta, behövs verktyg för att mäta (Searcy, 2016). Något som motsägs i vår empiriska modell, där relevansen av ett fungerande styrverktyg för hållbarhet helt saknas. I vår

empiriskt grundade modell växer strategierna fram och implementering av styrverktyg är förlegat eftersom det är anpassat efter en annan typ av styrning.

Från empirin har vi fått uppfattningen om att en lag om hållbarhetsrapportering inte är vad som krävs då det är samhällsuppfattningar som är viktigare. Vår teori är att samhällsnormer (vad människor ser, hör och tycker) är viktigare än lagen då normen rör sig snabbare. Stora företag kan i någon mån komma undan tack vare hållbarhetsrapportering, men om stora företag fuskar uppdagas det av samhället. Människor bryr sig mer om att företag ska följa normen än att de följer lagen, vilket gör att om normen följs, gör hållbarhetsarbetet en förflyttning i rätt riktning. Detta kan tyckas stödjas av den befintliga teorins modell som Tagesson et al. (2011) menar, att en hållbarhetsrapportering även ger de stora företagen ett motiv att upprätthålla sin legitimitet, vilket samtidigt inte behöver betyda att de är hållbara i sin helhet.

I den befintliga teorin beskrivs att hållbarhetsarbetet hänger på ledares ansvar att hitta lösningar på problemen som uppstår och att det finns ett behov av nytänkande (Lönnroth, 2014). I vår empiriskt grundade teori ser vi också ett behov av nytänk, men i form av att ta vara på de anställda och se vilket behov av kompetensutveckling som föreligger, HR har blivit trendigt (Ulrich & Dulebohn, 2015). Det är chefens ansvar att se till att företaget drivs med en långsiktig lönsamhet även om vår modell bygger på en modernare styrning med en friare inre kommunikation inom SME's, ett bemyndigat medarbetarskap. Efter verbaliseringen kan därefter genom reflektion de interna processerna rannsakas, vilket möjliggör utveckling och lärande. Denna reflektion skapar underlag för att utöka den interna värdegrunden, som sedan ligger till grund för företagets kommande handlingar i andan av hållbarhetsarbete. Vår modellens cirkulära form kan således liknas vid ett värdeskapande hjul, som drivs framåt.

Hur ska företag då välja att göra, i den befintliga teorin säger Lönnroth (2014) att det inte finns någon universallösning för företag att bli hållbara. Vår teori är att utmaningen ligger i att upprätthålla hjulets momentum snarare än att försöka mäta och misslyckas. Relevansen ligger således i att hålla processen vid liv och så kumulativt skapa värde.

6.2 Summerande revision

Vad får denna jämförande diskussion för konsekvenser för dessa två jämförda modeller? Vår empiriskt grundade modell framträder som cirkulär eller vad vi snarare skulle benämna som en spiral för att illustrera hur processen fortgår. Ett momentum som driver hållbarhetsarbetet och som tack vare de verbaliserande och reflekterande processerna bör ha kvalitetshöjande effekter för varje varv som tas. Det vi menar huvudsakligen bör lyftas fram av den empiriskt grundade modellen som synliggjort och konceptualiserat praktiken är att den med sin processororientering håller hållbarhetsarbetet framåtskridande.

Vi vill istället påstå att den normativa modellen har visat sig inneha egenskaper av linjär karaktär, utan momentum att driva arbetet framåt. Med ett fokus på att kommunicera hållbarhetsarbetet externt, förminskas de viktiga interna processerna som visat sig vara huvudsakliga i SME's arbetsgång kopplat till hållbarhet. Genom att inte ta hänsyn till det som är relevant ur SME's perspektiv avstannar denna process efter det kommuniserande ledet, då den med sin planerande styrningsorientering saknar naturlig drivkraft.

7. Studiens bidrag

Nedan presenteras hur studien har bidragit till forskningen utifrån det för arbetet ställda syftet. Vi har med en induktiv ansats skapat vår egen empiriskt grundade modell med avsikt att synliggöra betydelsen av hållbarhet i SME's. Sedan fortsättningsvis öka förståelsen för de utmaningar som föreligger vid mätning av hållbarhetsarbete, en process som sträckt sig genom hela arbetet. Den grundade modellen som resulterat ur den insamlade empirin har jämförts med en modell skapad ur befintlig teorin, baserad på de teman som utvunnits ur empirin. Denna jämförelse har gett upphov till det vi kommer att kalla studiens bidrag och slutligen presenteras även intressanta förslag för vidare forskning.

7.1 Teoretiskt bidrag

Syftet med vår studie är att synliggöra betydelsen av hållbarhet i SME's och öka förståelsen för de utmaningar som föreligger i samspelet mellan hållbarhetsarbete och mätning av detta. Med hänsyn taget till vårt syfte var våra förväntningar innan den empiriska insamlingen att mötas av en bred syn på vad hållbarhet betyder och dess roll i företags strategier och styrning. Vi anser att vi med vår jämförande diskussion har synliggjort förekomsten av ett gap mellan den normativa bild som befintlig forskning målar och vår empiriskt grundade modell. Denna jämförelse har möjliggjorts genom att vi konceptualiserat såväl empiri som befintlig teori till två modeller. Empirin i sig är att ses som ett bidrag och med den grundade teoretiska ansatsen har vi även urskilt det som är generellt från våra studerade fall av SME's. Givet de teman som studien bygger på, har vi sedan identifierat kärnprocesserna vid hållbarhetsarbete som värdeskapande. Den empiriskt grundade modellen antog ett cirkulärt uttryck som vi menar synliggör det momentum som skapas då modellen vidhålls.

Befintlig teoris linjära karaktär som vi menar tydliggjorts med diskussionen kring den konceptualiserade modellen är inte tillräcklig. Genom den grundade studien har vi konceptualiserat ett fenomen som inte blir synliggjort då det 'gamla' teoretiska ramverket ligger till grund. Utan att revidera grundteorin menar vi att det inte är möjligt att fånga dessa företeelser. Det är först genom att betrakta praktiken som en ny tankemodell kan utvecklas och skapa ett teoretiskt ramverk av relevans. En alternativ

teoretisk modell att utgå ifrån, vid ett behov att utveckla den mer linjära reglerade styrningen.

Vår empiriska modell har synliggjort att SME's inte mäter hållbarhet utan använder sig av en alternativ arbetsprocess för att generera värdeskapande med hållbarhetsarbete, trots att de mäter annat i ekonomiska mått. Vi vill framhäva den processorientering som kännetecknar dessa mindre företag, då fokus centreras kring att göra. Vi har inte heller funnit något belägg för att det skulle finnas ett behov av att hitta nyckeltal eller indikatorer som kan kopplas till hållbarhet för att kunna följa upp resultat. Vi har gjort upptäckter som vi menar kullkastar den befintliga teorins bild om hur hållbarhet ska mätas och styras, av vilket det initialt för oss fanns en föraning. Att framgångsrikt styra hållbarhet genom att mäta är något som efterfrågas i den befintliga teorin (Engert & Baumgartner, 2016). Samtidigt ser vi att styrfrågorna inte är dominanta, då vi ser till praktiken hos SME's.

SBSC får i befintlig teori stort utrymme, då det framställs som ett användbart sätt att länka ihop hållbarhetsstrategin med det operativa utförandet (Burritt & Schaltegger, 2010; Epstein & Wisner, 2001). Vi har funnit att hållbarhet är naturligt förekommande och att det därför inte är relevant att fortsätta att leta efter fungerande styrverktyg, något som framställts som en av nutidens största utmaningar (Engert & Baumgartner, 2016). Vi menar att styrningen bör anta en annan form, där medarbetarskap sätts i fokus och då det litas till den kunskap de anställda besitter uppstår en bemyndigande styrning, vilket i sin tur ställer högre krav på en HR-funktion hos företaget. Då de som bygger organisationen är av vikt, visar det även hur stelbentheten i befintlig teori inte är gångbar längre. I vår mening är företagsekonomi inte svartvit, utan i allra högsta grad kontextuell, vilket vår grundade modell öppnar dörren för.

Vi har konstaterat att betydelsen för hållbarhet i SME's är något mycket djupare än en förenklad definition av begreppet. Vår empiriska modell visar att betydelsen är präglad av personliga värderingar och erfarenheter av relevans för verksamheten och att sätta en definition på begreppet hållbarhet är ointressant. Det viktiga är vad som faktiskt görs och processerna står i fokus. I den befintliga teorins modell är en nyckelkomponent om att en universell definition måste fastställas (Purvis et al., 2019) även fast definitionen är spretig och svårtolkad (Mata-Lima et al., 2017; Zaccai, 2012; Burritt & Schaltegger, 2010).

I den befintliga teorimodellen är huvudsakligt fokus att hållbarhetsarbete ger lönsamhet, fördelar som bättre produktivitet, nya kunder, gott rykte, tillgång till mer kapital och att märket får ett ökat värde (Rosca & Bâc, 2019). Intressenters uppfattningar anses som viktiga för att det är det som påverkar intäkter och kostnader på kort sikt, men även resultatet på lång sikt (Epstein & Roy, 2001) och lönsamheten är starkaste kopplingen till hållbarhet i den befintliga teorin (Searcy, 2016). Vi har upptäckt att hållbarhet bör anta och har en annan roll hos SME's än vad som framställs i den befintliga teorins modell. Hållbarhetsarbete grundar sig i den goda viljan att göra någonting bra och att främsta anledningen är att generera ett för organisationen eller personligt värdeskapande. I vår mening är att verbalisera och inom företaget kommunicera processerna kring hållbarhet nyckeln till ett för SME's lyckat hållbarhetsarbete.

Vi har sett så stora skillnader att vi föreslår vår empiriska modell som en slags ny normativ teori i detta sammanhang, som utgörs av SME's. Denna grundade studie vill vi påstå bidrar till att återta relevansen genom att ge uttryck för det som synliggjorts i praktiken. Vi menar att utmaningen för SME's ligger i att inte av rutin följa befintlig teoris linjära modell och att det i vår empiriska modell finns verktyg för företag att komma längre med sitt hållbarhetsarbete. Vi har funnit att relevansen kan bibehållas genom att holistiskt se till att hela den process som utgör vår cirkulära modell hålls i rörelse. Att även se till delprocesserna driver hållbarhetsarbetet framåt och den hållbara värdegrunden kommer att ackumuleras över tid och aldrig stanna av.

7.2 Praktiskt bidrag

Studiens praktiska bidrag är huvudsakligen den modell som konstruerats från den empiri vi samlat in och som vidare ligger som grund för vår teori. Vi menar att vår empiriska modell är användbar både för vidare forskning men även för praktiker. Då vi anser att modellen synliggör den process som har stor variation beroende på vilket företag modellen gäller. Modellen visar hur värde skapas med hållbarhetsarbete och ger en bra helhetssyn över och ökar förståelsen för vad som behövs för att skapa detta upplevda värde. Vi menar att praktiker inom SME's behöver stödja studiens fyra teman, samt de processer vi har sett ge upphov till värdeskapande.

- Företagets betydelse av hållbarhet behöver synliggöras inom organisationen. Så även individerna i, samt själva organisationens värderingar och ta reda på vad som kan göras för att främja hållbarhet. Det viktiga ligger i vad som kan göras.
- Processen talar om att strategin ska byggas upp underifrån med de förutsättningar som finns i företaget. Att genom handlingar realisera betydelsen, som visat sig vara av vikt för samtliga inom organisationen, samt rådande samhällsnormer.
- Avseende styrningen, bör fokus läggas på informella styrmedel då vi sett att personliga värderingar, kunskap, erfarenheter och samhällsnormer har en betydande roll för hållbarhetsarbetet i SME's. Då stor betydelse ligger vid vad organisationen inrymmer är det också naturligt att kontrollera detta genom exempelvis rekryteringsrutiner och bemyndigande medarbetarskap.
- För att behålla relevansen bör hjulet/modellen hållas i rörelse, genom att reflektera över samtliga delprocesser som leder till värdeskapande. Att våga avvika från den traditionella normativa framställningen. Det gäller att hålla organisationen relevant och med allt mer kunskapsintensiva organisationer är det endast logiskt att ta tillvara på intellektuellt kapital. HR-funktionen kan betraktas som 'gatekeepers' för i vilken riktning organisationen önskas styras.

7.3 Forskningsförslag

Vår empiriska modell har identifierat värdeskapande som det mest väsentliga och centrala, samt att medarbetaren sätts i fokus. Givet detta menar vi att vidare forskning behövs för att fördjupa och vidareutveckla medarbetarens roll i värdeskapandet. Vi ser det som av intresse att exempelvis undersöka hur rekryteringsprocessen kan tänkas se ut, då vi menar att företagets resurser i form av de anställdas värderingar är en bidragande faktor för ett värdeskapande hållbarhetsarbete. Då vi förutsätter en bemyndigande styrmodell, menar vi att det också skulle vara av intresse och se hur detta bemyndigande möjliggörs. På samma ämne är det av intresse att synliggöra gränsdragningen mellan privat- och arbetsliv, för även om en organisation vill tillvarata personliga värderingar, menar vi att de för den delen inte har rätt till obegränsad tillgång.

Källförteckning

Artiklar

Alsharari, N. M., & Lasyoud, A. A. (2019). Is Traditional Management Accounting Still in Use? Contemporary Issues. *Journal of Accounting and Business Dynamics*, 6(2), 229–240. doi: 10.24815/jdab.v6i2.14153

Burritt, R, L., & Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting: fad or trend? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 829–846. doi: 10.1108/09513571011080144

Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166–176. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.02.016

Charmaz, K., & Belgrave, L, L. (2018). Thinking About Data With Grounded Theory. *Qualitative Inquiry*, 25(8), 743–753. doi: 10.1177%2F1077800418809455

Engert, S., & Baumgartner, R, J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–834.
doi: 10.1016/j.jclepro.2015.11.094

Epstein, M, J., & Buhovac, A, R. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39(4), 306–315. doi: 10.1016/j.orgdyn.2010.07.003

Epstein, M. J., & Roy, M-J. (2001) Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585–604.
doi: 10.1016/S0024-6301(01)00084-X

- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1–10. doi: 10.1002/tqem.1300
- Falle, S., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study. *Sustainability*, 8 (6), 545. doi: 10.3390/su8060545
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy & the Environment*, 11, 269–284. doi: 10.1002/bse.339
- Hahn, T., & Figge, F. (2016). Why Architecture Does Not Matter: On the Fallacy of Sustainability Balanced Scorecards. *Journal of Business Ethics*, 150, 919–935. doi: 10.1007/s10551-016-3135-5
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016) The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221 doi: 10.1007/s10551-014-2340-3
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S., (2017) Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood?. *Journal of Business Ethics*. Vol 150, 937–952. doi: 10.1007/s10551-017-3531-5
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). New Ways of Setting Rewards: The beyond Budgeting Model. *California Management Review*, 45(4), 104–119. doi: 10.2307/41166190
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11. doi: 10.3390/su11072119
- Hussain, N., Rigoni, U., & Orji, R. P. (2016). Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of Business Ethics*, 149, 411–432. doi: 10.1007/s10551-016-3099-5

Jasch, C., & Stasiskiene, Z. (2005). From Environmental Management Accounting to Sustainability Management Accounting. *Environmental research, engineering and management*, 4(34), 77-88.

https://www.researchgate.net/profile/Christine_Jasch/publication/228778371_From_environmental_management_accounting_to_sustainability_management_accounting/links/53f5979f0cf2888a7491c392.pdf

Johnson, P., Wood, G., Brewster, C. & Brookes, M. (2009). The rise of post-bureaucracy: Theorists' fancy or organizational praxis?. *International sociology*, 24(1), 37–61. doi: 10.1177/0268580908100246

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. doi: 10.2307/41165876

León-Soriano, R., Jesús Muñoz, M., & Chalmeta-Rosaleñ, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 249–268. doi: 10.1108/02635571011020331

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586. doi: 10.1002/smj.184

Mata-Lima, H., Alvino-Borba, A., Akamatsu, K., Incau, B., Jard, J., Borba da Silva, A., & Morgado-Dias, F. (2017). Measuring an Organization's Performance: The Road to Defining Sustainability Indicators. *Environmental Quality Management*, 26(2), 89–104. doi: 10.1002/tqem.21487

McDonough, W., & Braungart, M. (2002). Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 251–258. doi: 10.1016/S1066-7938(02)00069-6

Miemczyk, J. & Luzzini, D. (2019). Achieving triple bottom line sustainability in supply chains: The role of environmental, social and risk assessment practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(2), 238–259. doi: 10.1108/IJOPM-06-2017-0334

- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies – Deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257–272.
https://www.jstor.org/stable/2486186?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=mintzberg&searchText=deliberate&searchUri=/action/doBasicSearch?Query=mintzberg+deliberate&ab_segments=0/basic_search/control&refreqid=search:3326ba18e1afcf03c56a00e083e9b473&seq=1
- Montabon, F., Pagell, M., & Wu, Z. (2015). Making Sustainability Sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11–27. doi: 10.1111/jscm.12103
- Noble, H., & Mitchell, G. (2016). What is grounded theory? *Evid based Nurs*, 19(2). doi: 10.1136/eb-2016-102306
- Nørreklit, H., Nørreklit, L., Falconer, M., & Bjørnenak, T. (2012). The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 490–510. doi: 10.1108/18325911211273491
- Purvis, B., Mao, Yong., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681–695. doi: 10.1007/s11625-018-0627-5
- Rosca, P-C., & Bâc, D-P. (2019). Sustainability Reporting Process: Benefits, Limits and Achievements. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 28(2), 60–70. <http://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2019/n2/6.pdf>
- Searcy, C. (2016). Measuring Enterprise Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 25, 120–133. doi: 10.1002/bse.1861
- Tagesson, T., Klugman, M., & Lindvall-Ekström, M. (2011). What explains the extent and content of social disclosures in Swedish municipalities' annual reports. *Journal of Management & Governance*, 17, 217–235. doi: 10.1007/s10997-011-9174-5
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*. 25(2) doi: 25. 10.1016/j.hrmr.2015.01.004.

Zaccai, E. (2012). Over two decades in pursuit of sustainable development: Influence, transformations, limits. *Environmental Development*, 1(1), 79–90.

doi: 10.1016/j.envdev.2011.11.002

Litteratur

Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e upplaga). Stockholm: Liber AB

Fejes, A. & Thornberg, R. (2016) *Handbok i kvalitativ analys* (2:a upplaga). Stockholm: Liber AB

Gulliksson, H. & Holmgren, U. (2018). *Hållbar utveckling: teknik, samhälle och livskvalitet*, (upplaga 3). Lund: Studentlitteratur AB

Hedenus, F., Persson, M., & Sprei, F. (2018). *Hållbar utveckling- nyanser och tolkningar*. Lund: Studentlitteratur AB

Hultén, P., Hultman, J., & Eriksson, L. T. (2007). *Kritiskt tänkande*. Malmö: Liber AB

Lönnroth, L. (2014). *Värderevolutionen- strategier för högre lönsamhet, aktieägarvärde och samhällsvärde*. Stockholm: Recito Förlag

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Persson, T., Persson, C., Nihlgård, B., & Bramryd, T. (2003). *Miljöstrategi och hållbart ledarskap- ekologi och ekonomi i samverkan*. Lund: Studentlitteratur

Sohlberg, P., & Sohlberg, B-M. (2013). *Kunskapens former - Vetenskapsteori och forskningsmetod*. Stockholm: Liber AB

Yin, R, K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Stockholm: Liber AB

Elektroniska källor

Riksdagen. (2016). Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy (2016/17:CU2). Hämtad från: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och_H401CU2

Upphandlingsmyndigheten. (2018). Små och medelstora företag. Hämtad 2020-04-06 från <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/leverantor/SME/>

Bilaga 1

Intervjuguide

Inställning/betydelse av hållbarhet?

Vad betyder hållbarhet för dig/företaget? för vem?

Vad betyder begreppet Hållbarhet för dig som ledare?

Varför tycker ni att man ska agera hållbart?

Mäter/följer ni hållbarhet på något sätt?

Finns det kännbara krav från kunder och leverantörer om hållbarhet?

Upplever ni att kommunikationen utåt gällande hållbart företagande är av betydelse?

Behövs metoder för att förenkla denna kommunikation?

Vill ni vara hållbara i grunden eller ser ni på hållbarhet enbart i förtjänstsyfte?

Kan ni tro på att hållbarhet kan leda till förtjänst utan att det tydligt synliggörs?

Skyldigheter/ansvar?

Vilket ansvar/skyldigheter tycker du att ni som företag har när det gäller att främja hållbarhet?

Vilket ansvar/skyldigheter tycker du att du som ledare har när det gäller att främja hållbarhet?

Ert bidrag?

Vad gör ni för arbete i ert företag för att bidra till ett hållbart företagande?

Hur ser processen ut för det hållbara arbetet? (reglering/arbetsgång)

Vad gör du som ledare för arbete i ert företag för att bidra till ett hållbart företagande?

Vad skulle ni/du ytterligare vilja göra, eller snarare vad känner du att ni har möjlighet att göra?

Vilka hinder ser du/ni för att inte kunna gå "hela vägen" i att bli än mer hållbara som företag?

Vad skulle kunna underlätta eller uppmuntra er att syssla mer med hållbart företagande?

Använder ni någon form av policys som har med hållbarhet att göra?

Görs någon utvärdering av arbetet med policys?

Möjligheter, framtidsutsikter?

Vilka möjligheter ser ni med hållbart företagande?

Vilka möjligheter till vinst för företaget?

Hur har hållbarhetsarbetet på er arbetsplats förändrats med tiden? (i så fall ungefärlig tidslinje)

Förslag för andra företag att främja i ett hållbart företagande