



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

Hur hållbarhet kan bidra till ökad lönsamhet

En studie om hur tjänsteproducerande företag kan öka lönsamheten med hjälp av miljö- och socialansvar.

**Examensarbete i företagsekonomi
Vårterminen 2016**

Författare: Jakob Svensson

Författare: Stina Andersson

Handledare: Eddy Nehls

Examinator: Ahmad Ahmadi

Sammanfattning

Titel Hur hållbarhet kan bidra till ökad lönsamheten – *En studie hur tjänsteproducerande företag kan öka lönsamheten med hjälp av miljö- och socialansvar.*

Författare Jakob Svensson och Stina Andersson

Kurs ECX504 – Examensarbete i företagsekonomi, 15 hp

Termin VT 2016

Hållbart företagande handlar idag om att använda resurserna på ett smartare sätt och genom det uppnå ekonomiska fördelar, resurserna i detta fallet är miljö- och socialansvar. Företag kan idag välja att frivilligt anta hållbarhetsfrågan men som många forskare visat genom undersökningar att företag med ett aktivt hållbarhetsarbete är mer ekonomiskt lönsamma än de som inte satsar. Men hur kan då tjänsteproducerande företag som inte har möjlighet att bidra genom produkteffektivisering eller liknande som produktproducerade företag kan? Vårt syfte med denna studie är att undersöka hur den valda organisationen skapar ekonomiska fördelar genom att ta ett miljö och socialansvar. Från ett externt perspektiv på samhällsnivå till ett internt perspektiv på organisations och individnivå har vi strävat efter att identifiera hur besluten tas i praktiken inom en affärsverksamhet. Vi har gjort en kvalitativ fallstudie och samlat in empiri från semistrukturerade intervjuer och företagsdokument. Från empirin har vi analyserat organisationens hållbarhetsarbete i form av lönsamhetsaspekter. Vårt resultat visade att hållbarhet och lönsamhet hänger närmare ihop än vad vi tidigare trodde om tjänsteproducerande företag. Vidare visade resultatet att organisationen i vår studie lyckats väl med att implementera hållbarhetstänkandet på alla nivåer samt att förena hållbarheten med praktiken. Dock återstår problematiken att ingen redovisning görs av den icke-finansiella informationen vilket kan bidra till att trovärdigheten förminskas.

Nyckelord: Hållbart företagande, hållbar lönsamhet, tjänsteproducerande företag, hållbara strategier, CSR

Abstract

Title: How sustainability becomes profitable – A study how service companies can increase profitability through environmental and social response.

Author Jakob Svensson och Stina Andersson

Course EXC504 – Batchelor thesis 15 HECs, Economic and Business studies.

Semester Spring 2016

Sustainable business is today about using the company's resources in a smarter way and through it achieve economic benefits, the resources in this case is the environmental and social response. Companies can choose to voluntarily adopt the sustainability issue, but many researchers have shown through studies that companies that work active with sustainability is more economical profitable than those that not invest in this subject. But how can the service companies, that can't streamlining product or similar, contribute as the product companies? Our purpose with this study is to examine how the selected organization creates economic benefits by taking environmental and social responsibility. From an external perspective on the societal level to an internal perspective on the organizational and individual level. We have made a qualitative case study and collected empirical data from semi-structured interviews and business documents. We have analysed the organization's sustainability performance that have been collected from the empirical data in terms of profitability aspects. Our results showed that sustainability and profitability is closer connected than we previously thought about the service companies. The results also showed that the organization in our study succeeded in implement sustainability thinking in all levels and to combine sustainability with practice. The problem that no accounting is made on the non-financial information is still remaining. This information can contribute to a diminished credibility.

Keywords: Sustainable business, environmental profitability, service companies, sustainable strategies, CSR

Innehållsförteckning

1. Inledning	- 1 -
1.1. Bakgrund	- 1 -
1.2. Problemdiskussion	- 2 -
1.3. Forskningsfråga	- 4 -
1.4. Syfte	- 4 -
2. Metod	- 5 -
2.1. Vetenskapligt synsätt.....	- 5 -
2.2. Undersökningsansats.....	- 6 -
2.3. Urval och datainsamling	- 6 -
2.3.1. Organisation	- 7 -
2.3.2. Informanter	- 8 -
2.4. Forskningsetiska principer	- 8 -
2.5. Tolkningsmetoder	- 9 -
2.6. Tillförlitlighet och överförbarhet	- 10 -
3. Teoretisk referensram	- 11 -
3.1. Hållbarhet	- 11 -
3.1.1. Ekologisk hållbarhet.....	- 11 -
3.1.2. Social hållbarhet	- 11 -
3.1.3. Ekonomisk hållbarhet	- 11 -
3.2. Hållbart företagsverksamhet	- 12 -
3.3. Lönsamhet i hållbarhetsarbetet	- 12 -
3.4. Intressentteorin (Stakeholder theory)	- 13 -
3.5. Signalteorin (Signalling theory)	- 16 -
3.6. Legitimitets teorin (Legitimacy theory)	- 17 -
3.7. Drivkrafter bakom hållbarhet	- 18 -
3.7.1. Organisationens varumärke	- 19 -
3.7.2. Aktieägarvärde.....	- 20 -
3.8. Uppoffringar i hållbarhetsarbetet	- 20 -
3.9. Greenwashing	- 21 -
4. Företagspresentation	- 22 -
5. Empiri	- 23 -
5.1. Intervjusammanställning	- 23 -
5.2. Anställdas syn på organisationens hållbarhetsåtgärder	- 23 -
5.3. Hållbarhetens inverkan på lönsamheten	- 24 -
5.4. Redovisning av icke-finansiell information.....	- 25 -
5.5. Intressenters påverkan.....	- 25 -
5.6. Signalers betydelse.....	- 26 -
5.7. Legitimitet & Varumärkesstärkning.....	- 26 -
5.8. Aktieägarnas drivkrafter	- 28 -
5.9. Uppoffringar i förmån till hållbarhet.....	- 28 -
5.10. Intervjusammanfattning	- 29 -

6. Analys/Diskussion	- 30 -
6.1. Hållbarhetens påverkan på lönsamheten -----	30 -
6.2. Redovisning av icke-finansiell information-----	31 -
6.3. Intressenters påverkan-----	32 -
6.4. Signalernas betydelse -----	33 -
6.5. Legitimitetsstärkning genom hållbarhet-----	34 -
6.6. Varumärkesstärkning-----	34 -
6.7. Aktieägares drivkrafter-----	35 -
6.8. Uppoffringar i förmån till hållbarhet-----	36 -
7. Slutsats	- 37 -
7.1. Studiens slutsats-----	37 -
7.2. Förslag till fortsatt forskning-----	38 -
7.3. Reflektion över studiens genomförande -----	38 -
Intervjuguide	- 43 -

1. Inledning

I detta inledande kapitel till studien ges en bakgrundsbeskrivning till hållbarhet och hur det ser ut idag på den privata arbetsmarknaden samt samhällsdebatter för att skapa en inblick dels om hur samhället ser på området men också för att få en bild kring medias påverkan på organisationers hållbarhetsåtaganden. Därefter följer en problemdiskussion som mynnar ut i studiens frågeställning och syfte.

1.1. Bakgrund

Sedan miljödebatten startade i början av 1960-talet har det svenska näringslivet stått i fokus som en viktig aktör i arbetet med att minska samhällets miljöpåverkan (Holmström, 2013). För att lyckas med omställningen mot ett mer hållbart samhälle krävs det att näringslivet har en huvudroll. Hållbart företagande handlar bland annat om att spara på egna resurser och minska den negativa miljöpåverkan. Detta är en stor utmaning men samtidigt skapas stora problem för företag som inte lyckas med att implementera hållbarheten i verksamheten. Ett hållbart företag är ett företag där lönsamhet, miljöhänsyn och socialt engagemang förenas. Efterfrågan på hållbara produkter har aldrig varit större än idag vilket kan bidra till konkurrensfördelar för organisationer som kan visa att de organisation arbetar aktivt med detta område. Det kan exempelvis vara att varorna som importeras är rättvisemärkta och att tjänsterna har mindre miljöpåverkan än andra företag i branschen, eller insatser som utförs för att gynna samhället eller miljön (verksamt.se, 2015).

Organisationers samhällsansvar har på senare år gått från att ses som ett måste till att uppfattas som en möjlighet. CSR (Corporate social responsibility) kallas idén om att företag ska ta ansvar för hur de påverkar samhället ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. Detta perspektiv anser många forskare som svårtolkat i praktiken och en av de främsta forskarna inom detta område i Sverige är Per Granquist. Han menar att man idag går mot att använda begreppet hållbarhet för att tydliggöra och understryka det ekonomiska ansvarstagandet som krävs för att företagets samhällsansvar ska vara långsiktigt och integrerat i affärsmodellen. På grund av ökad efterfrågan från organisationers intressenter har många valt att inrikta sig på det sociala och miljömässiga ansvaret för att långsiktigt visa på ansvarstagande och genom det uppnå lönsamhet (Wilmshurst & Frost, 2000).

I en intervju som Johansson (2015) gjort med ekonomiprofessorn Eobert G Eccles framkommer det att i en jämförelsestudie som han gjort mellan organisationer som fokuserar på hållbarhet och organisationer där dessa frågor åsidosätts har den förstnämnda högre börsvärde och bättre ekonomisk avkastning. Eobert G Eccles menar även att ett proaktivt arbete kring miljö, korruption och sociala frågor inte alltid varit ekonomiskt lönsamt men att det finns ett tydligt trendbrott i början av 90-talet då organisationer med hållbarhetsfokus drog ifrån övriga. Finanskrisen slog hårt mot de flesta men då visade de sig att organisationer

med fokus på hållbarhet behöll en högre lönsamhet och klarade sig bättre. Eccles är efter många års forskning övertygad om att organisationer med hållbarhetsfokus lockar attraktiv arbetskraft, slipper dyra konflikter, skapar trygga leverantörsrelationer och är lönsammare. (Johansson, 2015)

I Tillväxtverkets (2016) senaste rapport ser man en tydlig trend på marknaden och idag har mer än hälften av företagen i Sverige någon form av hållbarhetsarbete. Omfattningen och inriktningar på hållbarhetsarbeten skiljer sig däremot markant mellan olika storleksgrupper och branscher. Branscherna energi, vatten och el samt transport ligger i topp när det gäller miljöarbete, medan vård och omsorg samt utbildning toppar när det gäller arbetet med sociala frågor. Rapporten visar även att drygt 40 procent av de små och medelstora företagen i Sverige har ett aktivt miljöarbete och var tredje företag arbetar aktivt med sociala frågor. Små och medelstora företag som har ett aktivt hållbarhetsarbete har i genomsnitt en högre tillväxtvilja, är mer innovativa och mer internationaliserade än andra företag.

Veckans Affärer, som är en av Sveriges större branschtidningar, konstaterar att det är de allra största bolagen inom högrisksektorerna som kommit längst inom hållbarhetsarbetet. Ett tydligt mönster som presenteras är att bolag i etiska och miljömässiga högrisksektorer som verkstad och annan tillverkningsindustri toppar medan bolag i sektorer med lägre risk exempelvis tjänsteindustrin ligger i botten (Swedbank Robur, 2010). En tydlig trend vi sett är att de branscher som ligger längre ner i många undersökningar, bland annat tillväxtverkets (2016) undersökning, är tjänsteproducerande bolag vilket denna studie kommer se närmare på för att se hur den branschen kan satsa på hållbarheten och samtidigt vara lönsamma.

Grankvist som är de främsta forskarna i Sverige inom hållbarhet har genom studier på olika bolag kommit fram till att om man använder företagets resurser smartare uppnår man därigenom ekonomiska fördelar vilket bidrar till högre lönsamhet. Ett konkret exempel som Grankvist (2012) belyser handlar om att den stora varumärkesgiganten Walmart. Under sommarmånaderna sänker de ljusstyrkan inne i sina butiker för att spara in på elkostnader vilket har minskat kostnader för el med på 1.2 miljoner dollar. Det har även minskat koldioxidutsläpp med 4500 ton (Grankvist, 2012). Andra forskare, bland annat Reinhardt m.fl. (2008) lyfter även det negativa och menar att företaget ägnar sig åt hållbarhet kan också handla om att skapa goodwill då de kan få nya investerare eller förbättra sitt marknadsrykte. Det kan också handla om att utmärka sig gentemot konkurrenter vilket kan leda till ökad marknadsandel som vanligtvis leder till ökad lönsamhet.

1.2. Problemdiskussion

Idag arbetar många organisationer med hållbarhet i någon form, och detta ökade fokus har på senare tid gjort organisationer allt mer benägna att satsa på helhetstänket med både socialt, miljömässigt och ekonomiskt ansvar. Samtidigt ställer intressenterna tillsammans med samhället högre krav på organisationer att arbeta för hållbarhet (Farache & Perks, 2010).

Sveriges regering beslutade år 2007 att samtliga statligt ägda bolag från och med 2008 skall hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer (Regeringskansliet 2007). För privatägda bolag kvarstår dock frivilligheten kring hållbarhetsredovisning vilket leder bland annat till Epstein (2008) ovisshet om varför privata organisationer ändå arbetar med hållbarhet då det är en frivillig handling. Tidigare forskning inom företagsekonomi och strategi pekar ofta de ekonomiska fördelarna som exempelvis kostnadsbesparingar i form av smartare lösningar på produkterna som viktiga faktorer. Detta går även att sammanfoga med de största drivkrafterna för att arbeta med hållbarhet då Epstein (2008) vidare påstår att företag kan åstadkomma monetära vinster genom att utveckla en hållbarhetsstrategi, men behöver göra det med kunskaper bakom sig.

Tjänsteproducerande bolag som inte har möjlighet att bespara kostnader genom exempelvis att minimera utsläppen från produktionen eller flytta produktionen utomlands kvarstår problemet med hur de ska arbeta med hållbarheten och bli lönsamma på det. Vi tror att de kan istället genom interna satsningar påverka sin egen hållbarhet, men på grund av stort media-fokus och krav från flertalet intressenter gällande miljö och socialansvar kvarstår problemet kring de "blinda" satsningarna. Många forskare anser att det inte ger någon effekt på lönsamheten om de har exempelvis kravmärkt kaffe som delvis är dyrare samt inte syns utifrån. Hur kan då alla satsningar som tjänsteproducerande företag gör ha någon större påverkan på lönsamheten förutom högre kaffekostnader.

I Tillväxtverkets (2016) rapport anser de att den största drivkraften för företag är viljan att minska klimatpåverkan och eget engagemang, dessa drivkrafter infinner sig mest i mindre företag. Marknadsdrivna drivkrafterna för miljöarbetet som att möta konsumentkrav ökar i betydelse ju större företaget är. Eget engagemang är en drivkraft för företagets arbete med sociala och etiska frågor som kan ses som en av de viktigaste faktorerna. Dock kan bristande affärsnytta och avsaknad av offentligt stöd vara största hindren för hållbarhetsarbete i små och medelstora företag menar Tillväxtverket (2016). Brist på metoder och verktyg samt att hållbarhetsarbete är kostsamt är andra hinder som de lyfter fram som hinder till att arbeta med hållbarhet. Bristen på metoder kan vara en anledning av att forskningsutrymmet fortfarande är ganska stor och därför har inte näringslivet fått välprövade teorier som kan vara till grund för påbörjat arbete.

Det finns många olika sätt att arbeta med hållbarhet, den stora frågan som ska besvaras för företagen är om hållbarhet verkligen är ekonomiskt lönsamt. Det finns många studier, i synnerhet inom miljöområdet menar Ljungdahl (1999) som pekar på att det generellt inte går konstatera om det är ekonomiskt lönsamt. Ljungdahl (1999) bevisar i sin forskning att i vissa fall har företag framgång gällande konsumenternas ökade betalningsvilja, minskning av kostnader och en minimerande risk vilket resulterar i ett lönsamt hållbarhetsarbete, vilket lämnar möjligheten öppen att hållbarhet kan vara ekonomiskt lönsamt för alla branscher.

Tjänsteproducerande bolag har dock inte möjligheten att minska på produktionskostnader men har en stor möjlighet i att vinna konkurrensfördelar.

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang har vi i vår studie valt att undersöka vilka satsningar på hållbarheten ett tjänsteproducerande företag kan vidta för att öka lönsamheten. Hur stort engagemang lägger organisationen i arbetet på miljö- och samhällsfrågor som kan påverka verksamhetens lönsamhet och aktieägarnas intresse.

1.3. Forskningsfråga

- Hur kan hållbarhetsåtgärder generera lönsamhet till tjänsteproducerande organisationer?

1.4. Syfte

Syftet är att klargöra hur hållbarheten påverkar lönsamheten i ett tjänsteproducerande bolag. Studien kommer bidra till att en bättre förståelse kring hur lönsamhet och hållbarhet hänger ihop samt hur man kan ekonomiskt tjäna på att arbeta fokuserat på hållbarheten. Vidare kommer även studien närmare undersöka om tjänsteproducerande bolag kan göra satsningar genom kostnadsbesparingar. Samt om hållbarhetsarbete i vissa fall har eller kan bidra till ökade intäkter på grund av den ökade legitimitet som åtnjuts till följd av hållbarhetsarbetet.

2. Metod

Metodavsnittet inleds med ställningstagande över det vetenskapliga synsättet som ligger till grund för studien. Därefter beskrivs tillvägagångssättet i studien och avslutas med en kritisk reflektion över källor och undersökningskvaliteten.

2.1. Vetenskapligt synsätt

Vetenskapligt synsätt och metod behandlar de grundläggande frågor och den utgångspunkt vi som författare haft under studiens gång. Vår kunskapssyn har grundat sig på ett empiriskt tolkningsperspektiv då vi vill fånga den subjektiva innebörden av en social handling. Vi valde att arbeta utifrån den hermeneutiska spiralen där vi gjort insamling av vetenskaplig litteratur och därefter tolka och förstå det insamlade materialet. Efter insamlingsprocessen av teorin påbörjades arbetet med att samlat in empirisk information genom intervjuer. Vi valde att utgå från en induktiv ansats då denna metod är bäst lämpad för att dra slutsatser från informanternas erfarenheter och vidare analysera istället för att dra logiska slutsatser. Denna metod valdes samtidigt före den deduktiva då vi anser att denna metod är "fyrkantig" och inte skapar samma förutsättningar för att finna de svar vi söker.

Vid intervjutillfällena gick vi inte in i diskussioner som skulle kunna uppfattas stötande och väl ifrågasättande med respondenterna utan var istället neutrala. Detta för att inte påverka svaren vilket i kombination med att vi var tydliga och informerade att vi inte aktivt skulle delta i intervjuerna möjliggjorde att respondenterna fick utrymme till egna åsikter. Under arbetsprocessen har kunskapen hos oss utvecklats och studiens arbete har bidragit till en större förståelse för ämnet som helhet vilket har bidragit till att vi nu skapas oss en helhetsbild i enlighet med den hermeneutiska kunskapssynen.

Intervjuerna valde vi att utforma som semistrukturerade vilket skapade möjlighet till att förstå och ta del av respondenternas formuleringar om hur organisationen arbetar och ser på hållbarhet, men även hur de själva har för uppfattning om hållbarhet i allmänhet. Denna information har vi genom vår egen tolkning avsett omvandla till kunskap, och på så sätt urskilja vilka drivkrafter som ligger bakom företagets ansvarstagande i den hållbara utvecklingen, men också hur de ser på kopplingen till lönsamhet och vilka svårigheter de upplever finns i hållbarhetsfrågorna.

Det tolkande synsätt vi använt oss av leder till att studien grundar sig och resulterar i en kvalitativ inriktning, där tyngdpunkten varit förförståelse av verkligheten med utgångspunkt i hur respondenterna i en viss miljö tolkar verklighet. Detta i kombination med den kvalitativa forskningens huvudpelare att förutsättningslöst se på det insamlade teoretiska materialet och inte kategorisera ligger till grund för insamlingen av empiri vilket har givit oss en förståelse för bakomliggande mönster, istället för att anpassa data i redan förutbestämda åsikter. Denna

process och metod har bidragit till att uppsatsen gått från okunskap till kunskap gällande hur privatägda organisationer kan skapa lönsamhet genom att vara hållbara.

2.2. Undersökningsansats

Då studiens fokus är respondenternas information och hur vi tolkar den som lägger grunden för studien är kvalitativ undersökningsansats den metod vi valt. Orsaken till detta är att den kvalitativa forskning som används i uppsatsen antas begrepp och teorier vara en följd av undersökningen istället för att vara utgångspunkten (Bryman & Bell, 2013). Vår kvalitativa studie skall medföra kunskaper om ekonomiskt ansvarstagande i hållbarheten och det har med hjälp av ett företag bedrivits en empiriskt informationssamlade för att säkerställa data.

Vi valde undersökningsansats i form utav en fallstudie då uppsatsen kretsar kring förståelsen vi får för en specifik situation inom en organisation vilket vi anser leder till att fallstudie är mest lämpad som forskningsmetod för att angripa forskningsfrågan. Då syftet är att få djupgående insikter inom studiens område samt ny kunskap. Fallstudie som metod var mer användbart i vår forskning då den till skillnad från statistisk analys medger närhet till undersökningsobjektet snarare än distans. Detta för att att fokus i studien har varit på processen snarare än på utfallet och vi har utgått ifrån att upptäcka ny kunskap snarare än att bevisa den.

Med anledning av att studien fokuserar på en organisation skapades en större möjlighet till fördjupning inom den specifika organisationen vilket leder till att de kvalitativa intervjuerna studien utgått från får en större flexibilitet än de kvantitativa, vilket samtidigt måste vara strukturerad i sin genomförse. Flexibilitet har större betoning på respondenternas egna uppfattning och synsätt vilket ökar möjligheten för att låta intervjun röra sig i varierande riktningar vilket ger en uppfattning kring vad respondenterna anser viktigt. Detta tillvägagångsätt har varit till stor fördel i studien eftersom det varit egna uppfattningar och kunskaper om hållbarhet och vilka frågor som är viktiga för organisationen som legat till grund för uppsatsen.

2.3. Urval och datainsamling

Insamlade data består av fem semistrukturerade intervjuer och eftersom vi ville gå in på djupet i upplevelser och attityder var en semistrukturerad ansats den lämpligaste metoden. Respondenterna som deltagit i undersökningen arbetar inom organisationen som idag jobbar aktivt med hållbarhetsfrågor. Annan insamlad data som legat till grund för undersökningen bestod av företagsdokument och information från organisationens hemsida som varit till extra hjälp för att förstå helheten.

Tonvikten i studien är respondenternas uppfattning och svar av frågorna under den semistrukturerade intervjun och vad de anser kopplar ihop lönsamheten med de sociala och miljömässiga insatserna. Vi valde att intervjua respondenter med varierande positioner inom

organisationer dock var ett kriterier att samtliga var insatta i ämnet och har den erfarenheten och kunskapen som krävs för att erhålla insyn i organisationens arbete. På grund av att respondenterna innehar varierande positioner ökade möjligheten till skiftande perspektiv på företagets o drivkrafter till hållbarhetsfrågor, än vad enbart en avdelning hade bidragit till. Som tidigare nämnts valdes en semistrukturerad intervjuemetod för att skapa ny kunskap genom respondenternas perspektiv och de olika specialområden varpå frågorna till viss del anpassades efter kunskap och arbetsområde. Denna korrigering gjorde även att vi fick djupare förståelse för varje arbetsområde och deras uppfattning kring hållbarhet, då det kan betyda olika för olika avdelningar.

I kvalitativa studier kan det vara en fördel att särskilja arbetet med insamlad data i tre steg menar Bryman & Bell (2013). Först insamlades intervjuerna och i nästa steg analyserades respondenternas svar och slutligen tolkades datamaterialet med hjälp av de teoretiska verktyg som finns till förfogande. När vi sammanställde intervjuguiden reflekterades det över den teoretiska förförståelsen, syftet, problemställningen, frågeställningen och den logiska kopplingen dem emellan. Vi har alltså utgått från verkligheten för att senare kunna tillämpa det i teori, vilket innebär att istället för att forskaren utgår ifrån redan befintliga teorier och hypoteser, utgår han eller hon ifrån verkligheten och utformar teorier därefter (Bryman & Bell, 2013).

Vi anser att det är oerhört viktigt att reflektera och tänka kring intervjusituationen först innan intervjutillfällena äger rum då det är avgörande att få ut de svar som studien kräver. Med detta som bakgrund gjorde vi en provintervju på förhand vilket hjälpte oss att bedöma frågorna och studera vilka som eventuellt inte var kopplade till studiens huvudområde. I efterhand insåg vi att det var fördelaktigt för att undersöka vilka frågor som var relevanta och givande för vår studie. Detta ledde även till att vi kunde få en uppfattning om vilka frågor som var relevanta och vilka som behövd modifieras för att skapa den karaktären och uppbyggnaden av intervjun som krävdes för önskat resultat. Denna form utav arbete med att skapa en intervjuguide är något som Lantz (2013) förespråkar då det skapar en säkerhet hos intervjuaren och det slutliga resultatet enklare blir de som önskas.

2.3.1. Organisation

Målsättningen från vår sida vid val av organisation var erfarenhet av hållbarhet inom privatägda organisationer vilket skapade grunden för urvalsprocessen och det slutliga beslutet av vald organisation. Vi var intresserade av att se hur organisationer arbetar aktivt med att skapa lönsamhet genom miljö, social och ekonomiansvar och globala förändringar kopplat till begreppet hållbarhet. Då praxis är att ett privatägt företag som värnar om samhället och miljön är det intressant att se hur det samtidigt går att tillfredsställa intressenter med en hög lönsamhet genom att vara en ”hållbar” organisation. Med dessa kriterier valdes ett medelstort tjänsteföretag i Västsverige med regionkontor över stora delar av Sverige, dock koncentrerade vi oss på ett kontor i närområdet av Västsverige.

2.3.2. Informanter

I studien intervjuades fem anställda inom organisationen och deltagarna fick själva välja var intervjun skulle äga rum för att de skulle kännas naturligt och att tillfället skulle upplevas avslappnande och en trygg intervjumiljö uppstod. Samtliga respondenter valde att intervjuas på respektives arbetsplats och ingen bad om att få ta del av intervjumaterialet på förhand. Det var ett medvetet val att undvika respondenterna från att ta del av materialet på förhand eftersom vi inte önskade att de skulle tänka ut svar, vilket var rätt beslut då vi fick en känsla av att det var spontana och ärliga svar. Innan intervjutillfället informerade vi vederbörande om att resultatet av rapporten kommer finnas tillgängligt för dem vid studiens slut men att namnet på organisationen och respondenterna är konfidentiellt. Med hjälp utav testintervjun kom vi fram till att en timmas intervjutid var lagom vilket intervjupersonerna respekterade. Dock varierade tid och omfattning då respondenterna hade skiftande kunskap och intresse. Samtliga respondenter gav tillåtelse till ljudinspelning vilket underlättade sammanställningen och transkriberingen av intervjuerna då vi istället kunde fokusera på respondenten kontra dokumentation.

I urvalet av respondenter fokuserade vi på att utgå från ett heterogent perspektiv inom en given ram och att det skulle finnas en variation mellan individerna. Dock ansåg vi det viktigt att det inte skulle finnas någon respondent med extrema åsikter som skulle påverka resultatet av intervjuerna negativt. Detta är något som Trost (2005) förespråkar då en respondent med för avvikande och extrema åsikter kan göra att det empiriska materialet blir missvisande för studiens utfall. Detta för att inte blanda in starka personliga åsikter i studien, då intresset ligger på organisationen och inte informanter i sig. Detta bidrog till att vi fick den varierade information som eftersträvades och vi blev mycket nöjda med resultatet av den insamlade empirin. När valet av respondenter gjordes var det viktigt att välja de som har insyn och är indirekt eller direkt delaktiga i strategiska beslut. Detta för att skapa en tydlig och rättvis bild av vad som tas hänsyn till när beslut tas. Urvalet av respondenter gjordes från organisationen med olika åldrar och storlek men med personer som hade god insyn för att få personer som har kunskaper om organisationens hållbarhetsfrågor.

Vi fick förmånen att handplocka intervjupersonerna och till vår tillfredsställelse kunde respektive person vi ansåg lämpad medverka. Anledningen till detta var av att vi ville ha en spridning av tjänsteområden inom organisationen men det var också av vikt då det inte utsåg personer som enligt chefen anses som bäst representativa för företaget eftersom detta kunnat leda till missvisande resultat. Om en chef valt ut personer hade vi behövt ta in tankar som att de personer valts då chefen vet att de representerar företaget på bästa sätt.

2.4. Forskningsetiska principer

Innan alla intervjuer utfördes valde vi att kontakta respondenterna för att informera om vårt syfte med studien och att deltagandet var valfritt och att intervjun kunde avbrytas om de själva önskade. Vi informerade även om att deltagande kommer vara anonymt och att svaren

som ges endast kommer att nyttjas för studiens ändamål samt att efter studiens avslut kommer allt inspelat material att raderas. Informationen gavs även vid intervjutillfället för att upprepa oss så respondenterna kände sig bekväma och genom att informera respondenterna om dessa principer anser vi att vi uppfyllt informationskraven som innebär att forskaren informerar om forskningens syfte och vilka moment som ingår för de berörda personerna. Samtyckeskravet som även de är viktigt vid insamling av empiriskt material uppfylldes genom att meddela respondenterna att det var frivilligt och att de berörda hade rätt att avbryta när intervjun när de ville. Tillika konfidentialitetskravet och nyttjandekravet uppfylldes ur forskningsetiska principer då de berörda individerna var anonyma, samt att data som samlades in från de berörda endast användes för forskningens ändamål och därefter raderades. Bryman & Bell (2013) lyfter dessa krav som avgörande för att uppnå en forskningsetik grund vilket vi i enlighet med deras syn anser att vi med marginal uppfyller då vi satt respondenten i första rum och respekterat deras anonymitet och möjlighet till att avbryta och neka oss att använda det empiriska materialet.

2.5. Tolkningsmetoder

Tolkning av data startade redan vid intervjutillfällena genom att tolka respondenternas svar och koppla det till tidigare insamlad teorier som var framtagna. För att skapa en rättvis bild av svaren från respondenterna och ha möjlighet till att citera dem spelades alla respondenter in under intervjun efter samtycke. Stödanteckningar gjordes även för att lättare ha möjlighet till att gå tillbaka i inspelade intervjuerna och hitta önskat citat. Vi har lyssnat på de inspelningar som gjordes för att hitta likheter och olikheter men även sådant som respondenterna betonade eller lyfte.

Vår tolkningsstrategi påminner främst om en induktiv analys då vår kvalitativa undersökning främst haft som uppgift att studera hur respondenternas uppfattning kring organisationens hållbarhetsarbete och dess satsningar påverkade lönsamheten. En deduktiv analys gör istället avstamp i teorin och formaliserar de empiriska undersökningar från den, detta hade gett en annorlunda analys än vad som önskades för studien då vi önskade jämföra empirin med insamlad teorier och utifrån detta arbeta fram en hypotes i vår slutsats menar Bryman & Bell (2013).

Studien kommer utgå från tidigare teorier för att förklara orsaken bakom företagets hållbarhetsinsatser och ställer detta i jämförelse med lönsamheten för att möjliggöra kopplingar. Detta för att undersöka om teorierna utifrån empirin kan förklara hur de studerade företaget tänker kring hållbarhet. Avslutningsvis presenteras även en slutsats som gjorts utifrån teori och empiri vilket styrker att ett induktivt förhållningssätt lämpar sig bäst för vår studie.

2.6. Tillförlitlighet och överförbarhet

Det finns tre olika aspekter som studien har tagit hänsyn till när vi analyserade ett kvalitativt empiriskt material. Den första är *risken för subjektivitet*, vilket innebär risken att påverkas utav forskarens osystematiska uppfattning om vad som är betydelsefullt eller inte. (Bryman & Bell, 2013). I vår studie har ett objektiva synsätt varit av vikt då det genom bland annat använda citat för att belysa det som våra informanter bedömt som mest väsentliga för ett lyckat förändringsarbete. Den andra aspekten är *svårigheten att replikera en undersökning*. Då den kvalitativa forskaren har sig själv som sitt främsta redskap när det kommer till datainsamling och kommer därmed rikta in sig automatiskt på frågeställningar och fenomen som denne personligen anser är viktiga. Om någon annan genomfört samma studie som vi gjort skulle sannolikt resultatet bli något helt annat. Men med hjälp av de semistrukturerade intervjuerna har vi dock försökt skapa en tydlig struktur för vår studie. Den tredje aspekten är *problemen med generalisering*, då informanterna inte slumpmässigt valts ut kan de anses vara representativa för populationen. Informanterna är utvalda på rekommendation av den pressansvarige inom företaget. Ambitioner har varit att få en bred syn på företagets hållbarhetsfrågor genom personer med olika erfarenheter och organisatoriska perspektiv. Vi har försökt att beskrivit denna kontext på ett så tydligt sätt som möjligt och därför har vi försökt skapa förutsättningar för andra forskare att tillämpa en viss överförbarhet av vårt material.

Det finns alltid risk för intressekonflikter mellan de intervjuade, organisationen och studiens forskningsansats vilket bör tas hänsyn till när studien granskas. Detta i kombination med att intervjugruppen kan anses en aning bristfällig till antalet leder till att försiktighet bör tas. Vi har för att undvika detta fokuserat på att finna ett tvärsnitt genom organisationen och urskilt skiftande individer som kan representera organisationen som helhet.

För att säkerställa det slutliga kvalitativa underlaget har vi genomfört en så kallad respondentvalidering. Detta är enligt Bryman och Bell (2013) viktigt för att säkerställa att underlaget är tolkat korrekt och blir därmed tillförlitligt och användbart i denna studie. Samtliga informanter kommer därför få möjlighet att läsa och kommentera sammanställning av deras individuella intervjuer före uppsatsen är färdig.

Då de kvalitativa intervjuerna fokuserar på en djupare analys snarare än en bred analys är det av stor vikt att identifiera och förtydliga vilken kontext som våra informanter befinner sig i. Genom att göra detta skapas möjligheten till överförbarhet i andra situationer.

Trovärdigheten som ligger till grund för uppsatsen skapades genom högt ställa krav och grundar sig i sanningsvärdet (Bryman & Bell, 2013). Genom att utföra flera intervjuer inom samma organisation skapas en större bild av hur organisationen i stort ser på studiens forskningsansats. Detta skapade möjligheter för oss att se likheter och skillnader i de svar vi fick och utifrån detta skapa oss en helhetsbild av hur vi anser att situationen är.

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel redogörs för de olika teorier som studien utgår ifrån. Kapitlet inleds med generell beskrivning av hållbarhet i företag för att ge läsaren mer kunskap om området, efter detta kommer tre olika teorier som kommer ligga till grund för senare analys. Vidare presenteras drivkrafter som ligger bakom motiven till att privatägda företag hållbarhetsredovisar. Kapitlet avslutas att belysas de anställdas välbefinnande och deras påverkan på företagets strategiska beslut.

3.1. Hållbarhet

I slutet på 80-talet kom FN-rapporten "vår gemensamma framtid" (även kallad Brundtlandrapporten) som befäste att hållbar utveckling är "en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov". Begreppet definierades utifrån de tre komponenterna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet som, så de samspelar och stödjer varandra, förväntas leda till hållbar utveckling. Rapporten definierade indikationer om hur vi kan leva upp till de fem hållbarhetskomponenterna: hälsa, hållbar konsumtion och produktion, ekonomisk utveckling, social sammanhållning, miljö och klimat samt global utveckling. De tre hållbarhetskomponenterna har definieras som följande av FN:s rapport:

3.1.1. Ekologisk hållbarhet

Denna komponent brukar beskrivas som att den sätter ramarna eller ligger till grund för de två andra hållbarhetskomponenterna (social och ekonomisk hållbarhet). Den handlar om jordens ekosystem och att långsiktigt behålla dess önskade funktioner, exempelvis produktion av mat och energi, tillhandahållande av rent vatten och klimatreglering. (United Nations, 1987)

3.1.2. Social hållbarhet

Social hållbarhet berör människors livsbetingelser i samhället, till exempel hälsa, trygghet, utbildning, rättvisa och maktutövning, samt möjligheterna att förbättra dem. Förutom det individuella perspektivet handlar det om hur dessa livsbetingelser fördelar sig mellan människor. De mänskliga rättigheterna är grundläggande och ett flertal av FN:s globala mål visar på vad begreppet social hållbarhet innefattar. (United Nations, 1987)

3.1.3. Ekonomisk hållbarhet

Innebörden av ekonomisk hållbarhet förklarades ursprungligen på i huvudsak två brett generaliserande sätt. Det ena perspektivet var att ekonomisk utveckling är ett medel för att uppnå ekologisk och social hållbarhet utan att påverka dem negativt. Det andra synsättet var att ekonomisk hållbarhet likställs med ekonomisk tillväxt som tillåts ske på bekostnad av de

andra två hållbarhetskomponenterna.

Idag förs ett bredare resonemang där "grön tillväxt" och "grön ekonomi" är nyckelbegrepp. Grön tillväxt handlar om att satsningar på till exempel miljöteknik, även ur ett traditionellt ekonomiskt perspektiv, driver på den ekonomiska utvecklingen rent allmänt och därför ökar handlingsutrymmet för hållbar utveckling på alla plan. En grön ekonomi är ett ekonomiskt system som resulterar i att människans livsbetingelser förbättras (social hållbarhet) samtidigt som miljörisker och de ekologiska belastningarna minskar (ekologisk hållbarhet). En grön ekonomi har låga kolutsläpp, utnyttjar resurser effektivt, och är socialt inkluderande. (United Nations, 1987)

3.2. Hållbar företagsverksamhet

Under det senaste kvartalet har begreppet hållbarhet fått allt större uppmärksamhet för ett antal skäl, inte minst som klimatförändringar och den globala finanskrisen. I 2005 års världstoppmöte (United Nations 2005), omdefinierades Brundtlandrapporten definition om hållbar utveckling till ekonomisk utveckling, social utveckling och miljöskydd. Hållbarhet kan därför uppnås och upprätthållas av företag genom att balansera dessa tre resultat. (Johnson, 2011)

Vad hållbarhet innebär för företag är enligt Santos m.fl. (2013) när företag kan bedriva sin verksamhet samt tillmötesgå intressenternas krav samtidigt som det inte har negativ påverkan på planeten. De menar att företagets produktion måste ske på ett naturligt sätt och när produktionsprocessen blir skadlig för miljön måste den revideras. Alltså utgår hållbart företagande från att miljöhänsyn, lönsamhet och socialt engagemang förenas.

3.3. Lönsamhet i hållbarhetsarbetet

Annell (1994) redogör i sin forskning på ämnet lönsamhet att det kan ses som både ett mål och ett medel då det på lång sikt är ett villkor för företags överlevnad. Företag blir lönsamma när intäkterna överstiger kostnaderna vilket också i studien kommer att vara utgångspunkten för begreppet lönsamhet. Lundin & Welinder (1996) för en hypotes om att arbetet med att förbättra ett företags lönsamhet är ett evigt projekt och att det är viktigt att åtgärder genomförs på samtliga nivåer inom organisationen. De lyfter fram lönsamhet som ett omfattande område där många faktorer inkluderar, bland annat att skapas attraktionsvärde hos produkter som genererar intäkter.

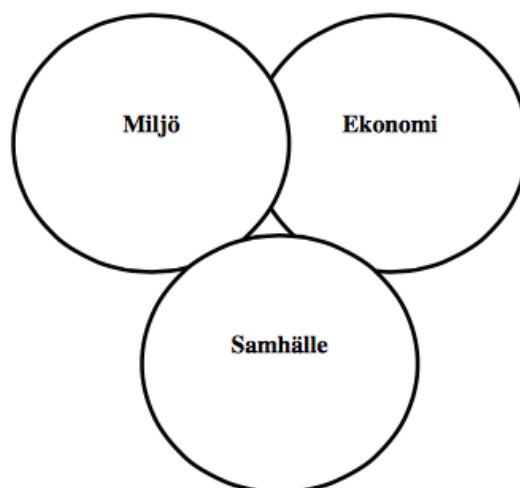
Studerar Campbell & Freis (2004) framgår det att enligt dem att företag tar beslut baserade på rådande lönsamhet vilket kan betyda en indikation på förväntat lönsamhet men dock ingen garanti. Lönsamhet för företag skapas genom fokus på intäkter men även genom att identifiera kostnader menar Burgess & Bryant (2001). Dock pekar Christoffersen m.fl. (2013) på fakta att företag som implementerat hållbarhetsarbete har kunnat kostnadsbespara genom exempelvis energikostnaderna som minskats via aktiva handlingar. Johnson (2011) tror

dock att vissa chefer har uppfattningen att företag antingen kan arbeta hållbart eller lönsamt men inte kombinera båda för ett positivt slutresultat.

Orsato (2006) menar att ansvariga inte uppsåtligen vill skada miljön men de känner påtryckningar att ge största möjliga utdelning till företagets aktieägare vilket i sin tur leder till att miljöfrågorna inte prioriteras inom företaget. Däremot välkomnar samhället ett mer miljömedvetet arbete från företagets sida vilket betyder att ansvariga förväntas hitta och identifiera de element som gynnar miljön och samhället och samtidigt är lönsamt för företaget.

I en artikel av Johnson (2009) hävdar han att minskningen av avfall och utsläpp egentligen handlar om bra affärer och samtidigt som man minimerar påverkan på miljön. Kenney (2007) menar då att det uppkommer svårigheter att förena företagets hållbarhet och lönsamhet. Och detta oftast beroende på chefernas bristande medvetenhet om att hållbarhetsarbete är positivt för företagets ekonomi.

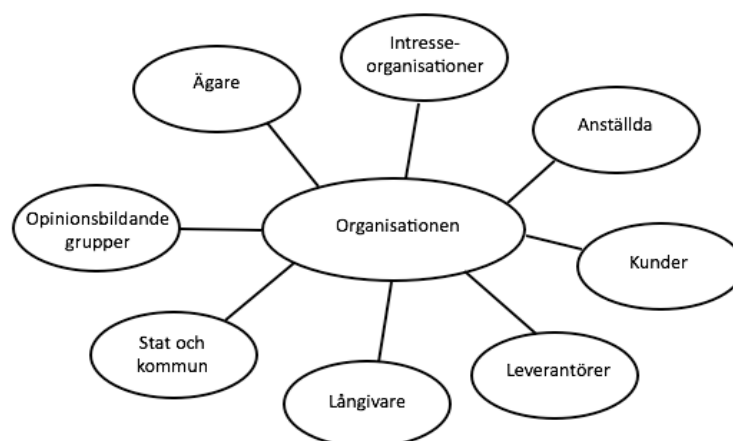
Företag som aktivt arbetar för att vara hållbara har också sett bra avkastningar på de investeringar som gjorts i samband med deras hållbarhetsarbete menar Karabell (2008). Genom att arbeta för att uppfylla sina hållbarhetsmål tror Smotch (2007) att företagen kan bli mer effektiva, kostnadssparande samt öka sin lönsamhet vilket med andra ord är fördelaktigt för företag, samhället samt miljön.



Figur 1. De tre delar som hållbarhet består av enligt Ammenberg (2004).

3.4. Intressentteorin (Stakeholder theory)

Freeman (1984) har varit med och myntat "stakeholder theory" och när det syftas till intressentteorin är inte den direkta översättningen på "stakeholder" identiskt till intressent, då begreppet syftar till aktörer eller intressenter som har intresse i företagets verksamhet. Den engelska betydelsen av begreppet kan mer uppfattas som att intressenten gjort en direkt insats i företaget. (Freeman, 1984)



Figur 2. Egen bild av intressenterna en organisation har baserad på Bruzelius & Skärvad (2009)

Intressentteorins fördel är att den systematiskt beskriver interaktionen mellan olika intressenter kontexter där värde skapas och säljs. Intressenter finns både i och runt företag och har skilda åsikter om vad som är ett företags roll och ansvar i samhället. Kortfattat kan en intressent beskrivas som en person eller en organisation som på något sätt har berörts, berör eller kommer att beröras av en organisations verksamhet, det vill säga någon som har ett intresse i organisationen. (Freeman, 1984)

Ägare - Hjälper genom att investera kapital och tar därmed även en risk, vill i ersättning ha avkastning.

Intresseorganisationer - Olika organisationer som företaget är med i, bransch- och arbetsgivarorganisationer som drivs av medlemmarnas intressen är ett exempel.

Anställda - Bidrar med arbetskraft och kunskap, de vill i utbyte ha ersättning och arbeta i en tillfredställande arbetsmiljö.

Kunder - För många företag den viktigaste intressentgruppen, eftersom finns det ingen efterfrågan hos företagens produkter, kan inte företaget överleva.

Leverantörer - Utrustar företaget med produkter och bidrar på detta sätt till företagens verksamhet. Vill i utbyte ha en pålitligt företag, som betalar i tid. Leverantörens utbud på varor påverkar ställningen i att påverka företagens verksamhet.

Långgivare - Ser tillsammans med ägarna till att företaget får kapitalet som behövs för att utvecklas och växa, i utbyte vill de ha ränta på kapitalet.

Stat och Kommun - Bidrar till samhällsservice, kan exempelvis bidra med lön åt anställda, vill i utbyte ha samhällsansvariga företag.

Opinionsbildande grupper - omfattar miljöorganisationer och begäran på samhället och organisationer. (Bruzelius & Skärvad, 2009)

Information som redovisas i samband med intressentteorin kan påverkas genom ovanstående intressenter. Tidigare forskning visar att olika intressentgrupper har varierande påverkan på organisationer gällande krav på hållbarhetsredovisningar. Deegans (2002) forskning visar att

organisationer är mer mottagliga från intressenter med större makt och vissa intressentgrupper har större framgång än andra vid efterfrågan på information kring hållbarhetsfrågor. Sweeney och Coughlan (2008) har gjort en studie som styrker Deegans (2002) forskning, de studerade 28 företags hållbarhetsredovisningar resulterade i att de kom fram till att det finns ett samband mellan intressenternas syn på hållbarhet och hur organisationer väljer att redovisa dessa frågor. Kopplat till detta bör Ljungdahls (1999) teori beröras då han visar på två intressentkategorier vilket är primära och sekundära intressenter.

Primärintressenter är de som bidrar med resurser till organisationen för att organisationen skall överleva. Mellan organisationen och dessa intressenter råder ett tillstånd som kan likställas med beroendeförhållande, där det sannolikt ligger ett resursbyte som grund. Teorin fortsätter att beskriva det som att de som påverkar eller påverkas av en organisation är sekundära intressenterna vilket betyder att de till skillnad från de primära intressenterna inte är lika beroende av denna grups intressenters medhåll för att överleva. (Ljungdahl, 1999)

Vidare aspekt på Intressentteorin kopplat till Ljungdahls (1999) är teorin som Deegan & Unerman (2011) tagit fram, vilket framför att intressenters åsikter kan delas in i två aspekter. En positiv och en etisk eller normativ aspekt. Den positiva aspekten som förklarar att ledningen troligtvis kommer att agera för att tillfredsställa de intressenter som har mest makt vilket anses vara mer organisationscentrerad. I kontrast till den positiva aspekten av intressentteorin som har den etiska aspekten och grundar sig i att alla intressenter skall behandlas lika oberoende makt eller inflytande på organisationen vilket går emot Deegans (2002) vars teori framhäver tydliga hierarkiska skillnader.

Det Freeman (1984) menar är att organisationer bör ta hänsyn till intressenter när de fattar strategiska beslut och beskriver de utifrån ett alternativt sätt av strategisk ledning som ett svar på stigande konkurrenskraft, globalisering och den ökande komplexiteten i organisationers verksamhet. Denna teori går att finna likheter med Ljungdahls (1999) som diskuterar och för en teori förknippat med tiden. Att begreppet intressenter fått större betydelse på grund av allmänt intresse, större täckning av media, oro av den korporativa styrning och det antas som politik inom ramen för "tredje vägen" vilket anses avgörande ur ett längre perspektiv.

I en artikel av Mitchell, Agle, & Wood (1997) förs en teori om att strategiska beteenden inom en organisation är företeelser för intressenterna som är placerade i organisationens omgivning. Strategier bör tillfredsställa behoven hos intressenter i enlighet med respektives relevans. Enligt denna teori definieras dessa av tre faktorer, som varierar beroende på den rådande situationen. Modellen har tre fördelar då den dels är politiskt (med tanke på organisationen som ett resultat av motstridiga och ojämlika intressen), den är i drift (kvalificerade intressenterna) och den är dynamisk.

- Effekt - Möjligheten att göra någonting för någon annan som annars inte skulle ha gjorts, kan kraften i intressenten över organisationen vara tvingande (styrka eller hot), normativa (lagstiftnings, media) eller utilitaristiska (hålla resurser eller information).
- Legitimitet - Den allmänna uppfattningen att de åtgärder som en enhet gjort är önskvärda eller lämpliga i enlighet med socialt konstruerade sammanhang och kan vara individuell, organisatorisk eller social.
- Brådska - Det omedelbara behovet av åtgärder, bestämma organisationens svarstid när det tas emot förfrågningar från intressenter bör överväga tidskänsligheten (behovet av snabbhet i organisations svar) och det kritiska (betydelsen av begäran eller företagets relation med intressenterna i fråga), det är denna faktor som gör modellen dynamisk.

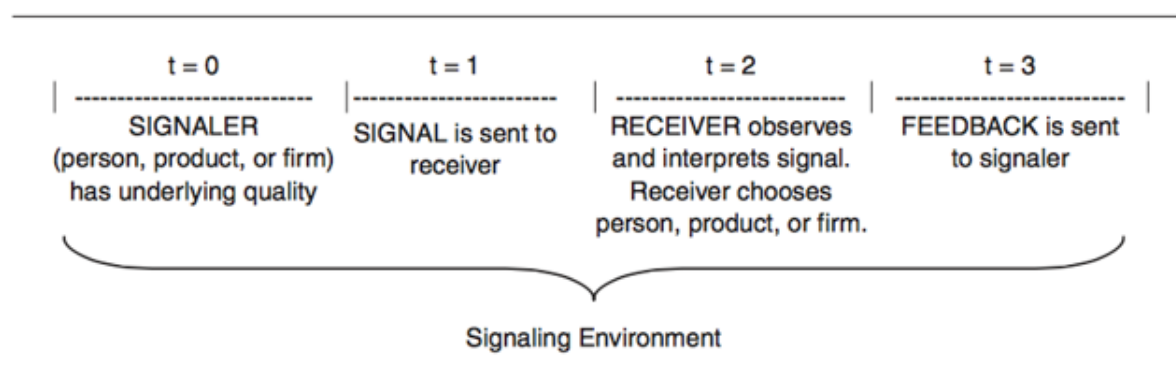
3.5. Signalteorin (Signalling theory)

Signalteorin utifrån Hahn & Kühnen (2013) är användbar för att beskriva beteende när två parter (individer eller organisationer) har tillgång till skiftande information. Typiskt är ett parti där avsändaren måste välja hur man kommunicerar (signalerar) information och motparten, mottagaren, värderar och väljer utifrån det hur det ska tolka signalen. Denna teori grundar sig i situationer med asymmetrisk spridning av information, där en part på ett trovärdigt sätt förmedlar information till en motpart som värderar "signalen", budskap. Denna syn på signalering kan enligt Hahn & Kühnens (2013) teori leda till negativa effekter då informationsasymmetri kan uppstå genom att organisationer väljer att delge den information de önskar vilket kan leda till att negativ information röjs och asymmetri uppstår. Detta är även något som styrks utav Deegan & Unerman (2011) som för en teori gällande att organisationer själva väljer vad som skall förmedlas och på vilket sätt.

För att motverka den negativa sidan med signalteorin understryker Watson , Shrives, & Marston , (2002) i en teori hur viktigt det är att organisationen kan styrka signaler de sänder för att möjliggöra för intressenter att kontrollera och värdera det som signaleras vilket även går i linje med Deegan & Unermans (2011) syn. Om detta inte är möjligt eller att det "signalerna" som sänds ut är felaktiga minskar trovärdigheten och informationsasymmetri uppstår vilket även Hahn & Kühnen (2013) styrker då detta leder till viktig information för intressenter undanhålls eller åtsidosätts för att framstå som ett bättre företag än vad som egentligen är fallet.

Trovärdighet och transparens är huvuddelar inom signalteorin då detta leder till något positivt kontra en organisation som tidigare redovisat det som genomförts och sedan slutar för att informationen som skall signaleras inte motsvarar intressenternas förväntningar (Hahn & Kühnen, 2013). Enligt en teori som Watson , Shrives, & Marston (2002) för leder detta till att intressenter föreställer sig det värsta vilket kan vara sant, men oavsett sanningsgraden leder till en negativ bild då utbliven information bidrar till att trovärdighet minskar eftersom det uppfatts som att organisationen döljer något.

Connely m.fl. (2011) belyser signaleringsteorins primära element i form av en tidslinje som visas i figur 2. Tidslinjen innehåller två huvudaktörer vilket är signaleraren och mottagaren. Denna figur visar även möjligheten till återkoppling gentemot signaleraren och signaleringsmiljön. Det finns även situationer där det finns flera signalister, mottagare och/eller signaler. Exempelvis otaliga individer (t.ex. investerare) kan observera flera, kanske till och med konkurrerande signaler som sänds av olika enheter inom ett företag. Enligt Connely m.fl. (2011) är signalister insiders (t.ex. chefer) som får information om en individ, produkt eller organisation som inte är tillgängligt för outsiders.



Note: t = time.

Figur 2. Signaling Timeline Connely m.fl. (2011)

3.6. Legitimitets teorin (Legitimacy theory)

Legitimitetsteorin utifrån Shocker & Sethis (1973) syn grundar sig på att det finns ett socialt kontrakt mellan organisationen i fråga och samhället. Detta "kontrakt" fungerar så länge organisationen följer samhällets normer och värderingar. De förespråkar att organisationer konstant bör bemöta samhällets krav på relevans och legitimitet för att bevisa att organisationens tjänst är till nytta för samhället. Den behövs för att slutligen kunna kräva ersättning/belöning av samhället och enligt teorin uppstår hot mot detta "kontrakt" när organisationens tillvägagångsätt och beteende skiljer sig från samhällets syn på normer.

I boken "Financial Accounting Theory" skriven av Deegan & Unerman (2011) styrks även detta genom forskning som påstår att ett misslyckande av att inte leva upp till det sociala kontraktet troligtvis kan leda till sanktioner i form utav legala restriktioner. Vilket kan visa sig i begränsningar av resurser i form utav arbetskraft samt bojkott. För att undvika detta kommer Branco & Rodrigues (2006) teori gällande att presentera och lämna ut redogörelser för det miljömässiga och sociala arbete väl till pass och skapar en större trovärdighet för organisationen och en ökad legitimitet enligt teorin.

Patten (1991) för en hypotes likställd med Ljungdahls (1999) gällande primärintressenter då han anser att organisationer som är i direkt kontakt med konsumenter tenderar att upprätthålla och bibehålla en tydligare normativ positiv profil. Detta ur ett samhällsperspektiv gällande frågor kopplade till samhällsengagemang eftersom de är i starkare behov av varandra.

Eftersom organisationers intressenter har varierande intresse leder det till att dess legitimitet bedöms ur olika perspektiv vilket kan beskrivas som primär och sekundärintressenter enligt (Ljungdahl , 1999). En organisation som är ekonomiskt lönsam går givetvis att betrakta som legitim, dock är detta sällan nog för att tillfredsställa samtliga grupperingar av intressenter och att de skall legitimera organisationen. Detta leder till att organisationer bör se på dessa frågor med stor respekt och vara lyhörda för att tillfredsställa så stor del som möjligt samt vara extra noga med att vara tillmötesgående mot de viktigaste intressenterna så deras resursbidrag fortsätter (Ljungdahl , 1999).

För att åstadkomma legitimitet framhåller Suchman (1995) en tanke om att arbetet med detta ur två perspektiv vilket är strategiska och institutionella tillvägagångssätt. Där det strategiska tillvägagångssättet innebär att organisationen arbetar aktivt med symboler och uttrycksätt gentemot marknaden och övriga intressenter för att uppnå legitimitet. Kontra det som Massey (2001) menar om institutionella tillvägagångssättet som bygger på att uppnå legitimitet genom ett förebyggande och bevisande arbete och en organisatorisk struktur gentemot marknad och intressenter enligt en liknande artikel av.

Det strategiska tillvägagångssättet för att uppnå legitimitet genom att tillämpa symboler och tydligt redovisa dessa och tänka på vad organisationen symboliserar utåt för att vinna konkurrensfördelar är en central del. Detta går tydligt att sammankoppla med hållbarhetsredovisningar samt andra ställningstagande och aktioner för att främja sin position på marknaden vilket Deegan (2002) samt (Holder-Webb, Cohen, Nath, & Wood, 2009) är eniga om då organisationers arbete skall symbolisera en viss sak gentemot sina intressenter.

Deegan (2002) anser att det finns tydliga likheter mellan intressent- och legitimitetsteorin då båda fokuserar kring intressenters allmänna syn på organisationens legitimation och ansvarstagande. Dock är skillnaden att legitimitetsteorin behandlar samhällets förväntningar och intressentteorin mer fokuserar på hur organisationen samspelar med dess intressenter likt Ljungdahl (1999) som för en teori gällande primärintressenters roll.

3.7. Drivkrafter bakom hållbarhet

Länder, regioner och samhällen har skiftande kombinationer av lokala drivkrafter som ligger bakom hållbarhet, sedan kan vissa drivkrafter vara globala och därmed ha ett internationellt ursprung. Ett av målen med företags hållbarhetsarbete är således att besluta vilken inriktning företaget ska välja som är mest applicerbar i den lokala kontexten. (Visser, 2012)

Porter och Kramer (2002) tar upp diskussionen kring hållbarhet i deras teori gällande möjlighet att använda hållbarhet som ett strategiskt sätt att förbättra sin konkurrenskraft, och de mest effektiva sättet att ta itu med världens problem som ofta är att mobilisera företagssektorn på sådana sätt så de gynnar samhälle och företag. Vidare menar Porter och Kramer (2002) att ju mer en social förbättring relaterar till ett företags verksamhet, desto mer leder det till ekonomiska fördelar. Adams & Zutshi (2004) konkretiserar detta i sin teori två huvudsakliga drivkrafter till att företag väljer att arbeta med hållbarhet. Den första grundar sig på en moralisk motivering, det vill säga ett erkännande från företaget att de har mer ansvar än att bara tjäna pengar till aktieägarna. Den andra är att det ligger i företagets eget intresse att rapportera eftersom detta leder till ökat förtroende och en förbättrad image samt minskar risken för att det måste gå så långt som lagregleringar. Dessa aspekter går att sammankoppla med Adams & Zutshi (2004) som i utifrån sin teori hävdar att det kan vara ett motiv till att arbeta med hållbarhet eftersom proaktivitet inom hållbarhetsområdet kan vara ett alternativ till formell lagstiftning. Om företagen själva visar på engagemang och tar eget ansvar frivilligt så minskar statliga organisationers intresse för att reglera dessa frågor i lag.

3.7.1. Organisationens varumärke

Varumärkesidentitet beskrivs av Schultz & Hatch (2001) som att det skapas genom att organisationen knyter samman strategin och varumärkesbilden som skall förmedlas. Detta uppstår genom att organisationen identifierar och förstår varumärkesidentiteten och förmedlar den till dess intressenter. För att detta skall vara till en fördel krävs det att organisationen arbetar kontinuerligt med varumärkets rykte och personlighet genom att förmedla den utåt och motsvara krav som ställs utifrån en positiv bild.

Denna syn går att koppla samman med varumärkespositionering som beskriver hur organisationen positionerar sig för att vinna konkurrensfördelar gentemot konkurrenter och beskriver hur organisationen vill uppfattas utifrån (Gwin & Gwin, 2003). Detta sätt att se på varumärke och dess betydelse för organisationen menar Barraclough (2013) är starkt kopplat till dess långsiktiga hållbarhetsarbete då varumärkets betydelse skapar förutsättningar för en positiv image av organisationen vilket ur ett långsiktigt perspektiv går att sammanfatta som hållbarhet.

Organisationen kan påverka vad som förmedlas ut mot intressenterna men dock inte hur det mottags och uppfattas. För att förhindra att dessa två aspekter går isär bör organisationen bygga en solid grund att stå på i form utav visuell presentation samt hur organisationen verkar genom kundbemötande, service och andra liknade aspekter som rör verksamheten. Dessa faktorer är vad organisationen kan påverka vilket leder till att omvärlden skapar en varumärkesbild, och en identitet för varumärket upprättas utifrån det och ett rykte om organisationen uppstår (Westcott Alessandri , 2001). Vilket även Gwin & Gwin (2003) styrker

då de påpekar hur positioneringen av ett varumärke identifierar hur konsumenterna upplever varumärkets image och vad det består av gentemot intressenter.

Om varumärkesidentiteten skapas och värderas på rätt sätt av organisationen menar Westcott & Alessandri (2001) att det skapas ett större värde för dess intressenter vilket upprätthålls genom att det kommuniceras lika för alla samt en tydlighet. Genom marknadskommunikation där organisationen informerar intressenter om fördelar, vad som erbjuds och varför den organisationen är mest lämpad bibehålls en positiv syn och vårdas denna identitet påverkas varumärkesbilden positivt vilket på långsiktigt leder till positiva faktorer som organisationen kan dra stor nytta av och kapitalisera på såsom emotionellt och ekonomiskt.

3.7.2. Aktieägarvärde

Många företag som investerar i hållbarhetsaktiviteter gör det för att skapa en social eller miljöpåverkan och inte för att skapa ekonomisk vinst menar Clarkson (1995). Vidare menar forskaren att många företag med liknade motiv har förmodligen inte aktieägarnas intresse som största fokus utan aktiviteterna är till för att skapa värde av andra resultat associerade med hållbarhet förutom aktieägarnas relation till företaget eller ekonomisk vinst.

Porter & Kramer (2002) liksom Shangs (2011) teori påstår de att hållbarhetsaktiviteter har potential att skapa starkare relationer mellan företag och dess aktieägare. Vilket också Beccetti, m.fl. (2012) anser då forskarna menar att hållbarhetsfrågan har blivit en av de viktigaste delarna i företagets strategi och ett mycket viktigt instrument för att minimera konflikter med intressenter. Barnea & Rubin (2010) menar att det uppstår automatiskt en konflikt mellan företaget och aktieägarna när de minskar på aktievärdet till förmån för sociala eller miljömässiga aktiviteter. Konflikten kan ses från två olika normativa perspektiv, företag som över-investerat i hållbarhetsaktiviteter minskar troligtvis företagsvärdet vilket leder till att även aktievärdet minskar. Dock leder hållbarhetsaktiviteter till att främja någon form av social agenda som kan ses som positivt. Barnea & Rubin (2010) redovisar även för en teori om att han ändå tror att fördelarna av företagets sociala ansvarstagande bör analyseras noggrant vilket då leder till en lovande och säker vinst i framtiden.

3.8. Uppoffringar i hållbarhetsarbetet

Frivillig hållbarhetsarbete kan handla om att intressenter (oftast delägare och anställda) frivilligt offerar vinster för att ta samhällsansvar. Företag kan jobba med hållbarhet så länge som det finns investerare som är villiga att finansiera denna typ av arbete. Det finns individer som är mer benägna att betala ett högre pris för en produkt som framtagits på ett korrekt samhällsetiskt sätt vilket blivit allt mer vanligt i dagens samhälle dock kan det göra det svårt för företag som inte ägnar sig aktivt åt ett hållbarhetsarbete. Anställda kan främja hållbarhetsarbete på arbetsplatsen genom olika handlingar. Advokater kan exempelvis avsätta tid för gratisarbete (pro bono), vilket kan generera goodwill för företaget. Anställda

kan även tänka sig att arbeta på mindre välbetalda arbetsplatser om de värderar att företaget de tar anställning hos aktivt arbetar med samhällsmässigt ansvarstagande. (Reinhardt, Stavins, & Victor, 2008)

3.9. Greenwashing

Begreppet "greenwashing" myntades 1986 av miljökampen Jay Westervelt. Definitionen av greenwashing lyder "Desinformation som sprids av en organisation för att presentera en miljömässig ansvarsfull image". Det är i huvudsak en avsiktlig handling av en organisation eller företag för att dölja skadlig information eller leverera information på ett sätt som visar en falsk bild att organisationen eller företaget är grönt eller miljövänligt (Mitchell & Ramey, 2010).

3.10 Medias roll i hållbarhetsarbetet

En risk med hållbarhet som Smith (2003) påpekar är att oavsett hur företag utformar sitt arbete med socialt och miljömässigt ansvar kan det slå tillbaka mot företaget. Antingen genom att företaget dragit uppmärksamhet till sig i hållbarhetsfrågan, eller på grund av en dålig implementering av hållbarhet vilket kan leda till kritik. Allt detta tyder vikten av att arbeta praktiskt med och implementera hållbarhet för att skydda sig. I motsats till de flesta andra strategier förknippas hållbarhetsarbete med större uppmärksamhet och om det inte fungerar problemfritt gör troligen att organisationen hamnar i blåsväder i media.

4. Företagspresentation

För att välja organisation där hållbarhet skulle studeras var det viktigt att välja en organisation som riktade fokus kring dessa frågor för att finna ett material och en substans att bygga uppsatsen på. Genom att vara noggrann i urvalet av organisation skapas en tydligare representativitet vilket Bryman & Bell (2013) understryker eftersom en förståelse kring ämnet från respondenternas sida då ökar.

Företaget vi valt att studera är ett marknadsledande rekryteringsföretag startat i slutet av 90-talet vars exponeringsfokus är hela Sverige med lokalkontor i de nio största städerna och ytterligare några mindre kontor utspridda över landet. Deras affärsidé och vision är att tillhandahålla kunnig och ambitiös personal för kortare såsom längre deltidsanställningar främst inom tjänstemannasektorn. Företaget kanaliserar ut en tydlig bild kring deras ställningstagande för miljö och hur de aktivt arbetar med klimatsmarta inköp, transporter, avfallssortering mm. Miljöarbetet är en central del i deras marknadsföring och det är tydligt när företaget granskas att dessa frågor är viktiga och lyfts fram för att stärka företagets image. Detta görs även genom tydligt socialt ansvar då de aktivt stödjer ett projekt i Centralafrika där pengar skänks för att bidra till att personer på plats själva kan bygga och driva skolor för barn som tidigare inte haft möjlighet till undervisning.

5. Empiri

I detta kapitel beskriver vi respondenters svar på de frågor som valts att ställa i samband med intervjuerna. Frågeformuläret som använts under intervjuerna finns bifogat som en bilaga i denna uppsats. Ingen respondent har fått frågeformuläret före respektive intervjutillfälle, för att på så sätt få en mer öppen diskussion och inte eftertänkta svar.

5.1. Intervjusammanställning

I sammanställningen av samtliga intervjuer kommer de intervjuade presenteras som "respondenter". Det kommer blandas med citat samt återberättelser i sammanställda meningar. Vi har valt att inte ta med namn och andra personlighetsidentifierade formuleringar, dels för att inte skapa interna konflikter genom negativa kommentarer från respondenterna samt för att de respondenterna ska känna sig anonyma för att skapa en ärligare ton i intervjun.

5.2. Anställdas syn på organisationens hållbarhetsåtgärder

R1 uttrycker hållbarhet som att det är något som diskuteras öppet och att samtliga anställda är aktiva i beslut och ställningstagande i frågor kopplade till detta. Dock ger R1 inga konkreta exempel frånsett de mest abstrakta som att källsortering och liknade saker som reflekteras över och är en aktiv handling från såväl ledning som anställda. R3s åsikter skiljer sig lite från R1 då denna uttrycker det som att det ofta sker mer under ordnade former när det förväntas att det skall diskuteras och det finns konkreta saker och exempel att prata om. Vi får känslan av att samtliga menar att det till viss del går att påverka dessa frågor även om det är lite jobbigt då det innebär ett måste till initiativ när en större grupp är samlad och frågor kring ämnet lyfts. Detta anser R3 leder till en känsla av att det inte är så lätt att framföra sina tankar eftersom det blir för "seriöst".

R3 menar att det informeras när ledning sammankallat för en kortare presentation av utförandet av projekt för att visa vad som åstadkommit vilket är de enda gångerna dessa frågor har diskuterats frånsett när källsorteringen kommenteras negativt. Avslutningsvis i intervjun förtydligade R3 att det hade varit väldigt roligt och givande om det var mer aktivitet och diskussion kring dessa frågor. Denna känsla upplever vi finns hos samtliga och de anser och är övertygad om att detta skulle leda till synergieffekter med många positiva utfall som samtliga anställda kan knyta an till.

När diskussion kring socialt och miljömässigt ansvar förs kommer en känsla av att R2 har svårt att beskriva konkret hur det uppfattas utifrån ett eget perspektiv då det lätt riktas mot företagets konkreta åtgärder. Dock är det tydligt att R2 aktivt arbetar mot organisationens uppsatta mål med hållbarhetsfrågor och uppmuntrar de anställda till att jobba proaktivt, komma med egna åsikter och framförallt diskutera öppet för att hitta nya lösningar.

”Den tydligaste delen av arbetet med dessa frågor som jag ser är att vi källsorterar och använder oss av lågenergilampor vilket bör betyda av vi jobbar med miljömässigt ansvar.”-R3

Under intervjun framgår det att arbetet R4 utför är utvecklande och det finns goda möjligheter till att påverka arbetssituationen och företagets långsiktiga mål där även studiens frågeställning vidrörs och är en aktiv del av R4 dagliga arbete.

”Min position som anställd omfattas av det vanliga arbetet men eftersom jag personligen har stort intresse för miljö försöker jag påverka företagets syn på dessa frågor och känner att mina idéer ofta leder till något eller åtminstone en diskussion.”-R4

R5 arbetar idag på marknadsföringsavdelningen och har inblick i strategiska beslut som tas berörande hur organisationen ska profilera sig. R5 har arbetat inom företaget i cirka tre år och arbetsplatsen är belägen i Stockholms innerstad och har högt i tak med öppet landskap där ungefär 30 personer sitter. En vanlig arbetsdag är svår att beskriva enligt R5 då alla dagar är olika, det kan innebära tjänsteresor, förberedelser till eventuella tv-reklaminspelningar eller annan annonsering.

”Organisationen genomsyras av ambition och kreativa idéer välkomnas starkt, får vi en idé av en medarbetare tar vi till oss den och ser vi att idén både bidrar till någonting gott och drar ner på kostnader skulle det vara dumt att inte genomföra det. Det är väldigt kort från idé till genomförande på det här stället.”-R5

5.3. Hållbarhetens inverkan på lönsamheten

Alla respondenter, framförallt R2 uttrycker att hållbarhetsåtgärder de gör är någonting som anses kommer löna sig i längden. Vissa av respondenterna kommer tillbaka till att det är viktigt att inte se satsningarna som en kostnad utan som en långsiktig investering för framtiden. En av de intervjuade som funderade mycket kring dessa satsningar inom organisationen var R5 som menade att man inte kan se ”hållbarhet” och ”lönsamhet” som har inverkan på den ena eller den andre, de är två ting som hänger ihop mer än vad man tror.

”Det är självklart att arbetet med dessa frågor kostar oss pengar, vårt stödprojekt i Centralafrika är inget vi vinner på direkt ekonomiskt men ett sådant arbete stärker oss som företag och kan generera positiva effekter som kan värderas till ekonomisk vinst i slutändan även om kopplingen där emellan ibland inte är helt tydligt. Det är därför dessa frågor är så viktiga, eftersom företaget med hjälp av aktiviteter och ställningstagande växer och blir lönsamt i slutändan.”-R1

Samtliga respondenter tydligt eniga om att kommunikationen till omvärlden är otroligt viktig för att öka lönsamheten och använda hållbarhetsatsningar som verktyg. R2 menar att media är mellanhandeln mellan organisationer och kunderna, har kunderna ett behov av att se organisationen som är hållbart måste det kommuniceras gällande satsningar som görs, annars gör organisationen satsningar utan positiv publicitet.

"Ekonomiskt går det inte att blunda för att om företaget ger bort pengar så måste de tjänas in någon annan stans men det är då vi måste lyfta blicken och se till helheten vilket jag tror leder till att vår intjäning på lång sikt ökar och vi på sista raden kan se en positiv effekt av detta arbete."-R2

"Tar man ett miljö- och socialansvar bidrar det ofta till att det blir billigare i längden, men en större kostnad på kort sikt, exempelvis vår satsning av lågenergilampor på varje kontor. Det kostar lite mer att köpa in men räcker mycket längre och bidrar samtidigt till miljön."-R5

5.4. Redovisning av icke-finansiell information

På frågor om socialt och miljömässigt ansvar och hur de syns utåt hänvisas det tydligt från några respondenter till hemsidan där de menar att det tydligt framgår hur arbetet med dessa frågor samt att varje kundkontakt tydligt skall innefatta att det framgå att dessa frågor är centrala i affärsmodellen och inte åsidosätts för kortsiktighet och girighet.

På frågan och diskussionen kopplat till om det sker någon internkontroll i samband med arbetet och tänket kring dessa frågor är det något R3 inte märkt av. Detta är intressant då det bör vara avgörande eftersom uppföljning är viktigt och R3 understryker att det ur ett långsiktigt perspektiv bör anses helt avgörande då enskilda saker lätt glöms av utan att det följs upp och diskuteras.

När diskussion kring lagändring för redovisningen av hållbarhetsatsningar för privata bolag nämner R5 att det inte hade förändrat mycket på längre sikt, då många organisationer idag redan har tänket. R5 tror istället att det bidragit till att mindre organisationer påbörjat arbetet snabbare och genom det bidra till att många sämre idéer som blir onödigt kostsamma genomförs.

5.5. Intressenters påverkan

Intressenter är enligt R1 många men kärnan är dess kunder i form av arbetsplatser där de har personal utplacerade och givetvis tänkbara kunder. Sedan poängterar samtliga respondenter att det är viktigt att komma ihåg att anställda fungerar som ambassadörer för företaget och om inte de är tillfredsställda leder det till att organisationen missgynnas och primära intressenterna associerar negativt med organisationen vilket inte finns utrymme till. Sammanfattningsvis är dess intressenter samhället i stort fast med fokus på kunder och anställda menar R1.

Arbetet med sociala och miljömässiga frågor utifrån ett affärsmässigt tänk anser R1 var nödvändigt för att visa intressenter att organisationen är i framkant och mån om sin omgivning, detta i kombination med att använda sig av detta arbete för att uppnå goodwill och skapa en syn på organisationen som är positiv och bra för marknadsföringen.

"Intressenterna skulle jag enkelt beskriva som samhället i stort då vi är rikstäckande och vidrör merparten av sektorerna fast med ett fokus på tjänster vilket leder till en liten fördel där. Värt att nämna är att många av våra anställda ser vårt företag som en inkörningsport till arbetslivet vilket leder till att vårt rykte lätt sprids till andra sektorer."-R2

5.6. Signalers betydelse

"Socialt och miljömässigt ansvar är för mig att vi som företag och arbetsgivare tar ansvar gentemot alla vi kan påverka samt ett övergripande ansvar för att leda Sverige och världen framåt. Givetvis kan inte vi som liten aktör i ett större sammanhang göra mycket men många kan göra något viktigt jag tycker speglar det miljömässiga och sociala ansvar vi försöker ta". -R1

R2s resonemang landar ofta i att ledningen sätter grunden för arbetet med detta men att det snabbt förmedlas ut till anställda för att förädlas och utvecklas till något ännu bättre i praktiken. Känslan från R2 är att organisationen vill skapa ramar som de anställda förhåller sig till eller utmana för att nå bättre resultat och finna lösningar inom dessa frågor. Detta är något som aktivt skall synas, kännas och granskas inom organisationskulturen så detta inte trappas ner eller åsidosätts säger R2. R3 beskriver kommunikationen kring socialt och miljömässigt ansvar genom att det enbart skickas information och direktiv från ledningshåll på vad som gjorts vilket skapar en skev bild av arbetet då organisationen satsar mycket på att personalen förhåller sig på ett visst sätt utifrån dessa frågor.

5.7. Legitimitet & Varumärkestärkning

Mål och visioner kring dessa frågor ser R1 som väldigt tydliga och anser att organisationen ligger i framkant gentemot branschkonkurrenter samt marknaden i stort vilket då inte heller leder till någon orolighet om en lagändring skulle träda ikraft eftersom företaget följer de riktlinjer som finns och är trygga i sin position.

"Det är väldigt tydligt att vårt aktiva ställningstagande smittar av sig på personalen då det blir som en ögonöppnare för många att det är enkelt att vara "street smart" och spara på miljön och hjälpa andra. När vi går i framkant är det enkelt att få med andra på små saker som tillsammans gör skillnad". -R1

R2 menar att det finns stora fördelar med att arbeta hållbart och organisationen använder dessa satsningar för att vinna konkurrensfördelar tror R2, vilket kan bidra till att de framstår som det bästa och mest moderna valet i branschen.

"Målet med detta arbete är att vara i framkant och det skall leda till synergieffekter på marknaden i stort vilket då skall vara tydligt kopplat till vårt arbete och i längden stärka oss som varumärke."-R2

Arbetet med dessa frågor menar R3 starkt påverkar organisationen genom att det skapar en attityd gentemot konkurrenter eftersom det visar att de är måna om att visa sig på från den bästa sidan och fatta kloka beslut som långsiktigt leder till något bra vilket bör smitta av sig till andra aktörer och skapa en framåtanda inom branschen.

"Det jag sedan tidigare uppfattat och förstått har stärkt av vad socialt och miljömässigt arbete handlar om. Det jag märkt är att det innebär att ta ansvar och visa vad man gör för att föregå med gott exempel vilket inte är helt nytt för mig."-R3

R4 gör ett tydligt intryck av att ämnet undersökningen studeras diskuteras aktivt och frekvent, dock är känslan att detta är en sanning med modifikation då det upplevs som denna person är navet på arbetsplatsen gällande dessa frågor. Men det framgår tydligt att R4 är positiv inställd och är övertygad om att det gör skillnad gentemot konkurrenter samt att organisationen ekonomiskt långsiktigt tjänar på att fokusera och avvara tid till denna typ av satsningar.

Eftersom R4 är aktiv i dessa frågor ses detta arbetet enbart som positivt och om en lagändring med hårda krav skulle upprätthållas ses det enbart som bra och R4 är positiv till hårdare krav då det skulle vara enkelt för organisationen att uppnå dessa samt att andra aktörer då skulle få det svårare vilket givit organisationen ett försprång gentemot konkurrenterna.

R4 uttrycker ett genuint intresse för hållbarhet, vilket får det att framstå som att organisationen tar stort ansvar eftersom den tillfrågade är en central mittpunkt i detta jobb. Dock lyser det stundtals igenom att R4 ibland tycker att företaget kunde gjort mer, det ges förslag på satsningar som andra aktörer gör eller har gjort som R4 tycker att organisationen skulle tagit efter. Denna diskussion mynnar ut i kopplingar till att en kan göra lite men alla kan göra mer vilket då kan sammanfattas med att arbetet kan skapa synergieffekter vilket de redan gör men att de finns mycket kvar att göra.

Socialt ansvar för R5 är att organisationer tar ansvar för de lokala samhällen där de verkar samt hjälper omvärlden för att samverka till en bättre och rättvisare värld. Miljömässigt ansvar kan omfatta väldigt mycket då det både handlar om vad som görs internt, där de bland annat

har källsortering på varje avdelning och glödlampor som är energisnåla berättar R5. Mycket kan göras för att bidra till en bättre värld genom att tänka ett steg till, vilket R5 menar att de gör genom att agera miljömässigt internt.

R5 menar att de arbetar aktivt med dessa frågor då det är ett dagsaktuellt problem och för att det ofta leder till en kostnadsbesparing. Egentligen finns det inga negativa sidor med att arbeta med dessa frågor menar respondenterna då det både innebär att de bidrar till en bättre värld och samtidigt får bra publicitet genom det. R5 menar att genomför man en bra aktivitet som bidrar till miljön eller samhället så finns det ingenting som säger att man inte bör visa upp det för resten av världen. Det är både bra för organisationens image och legitimitet samt att det skapar en atmosfär i företagsvärlden där ingen vill vara sämre än någon annan vilket dom försöker driva genom utskick av nyhetsbrev där nya och genomförda aktiviteter redovisas.

”Om ett företag arbetar med dessa frågor kommer även andra vilja göra det för man vill aldrig vara syndabocken i branschen och det blir man bara genom att inte göra någonting alls eftersom alla andra gör något. På något sätt blir det en tävling om vem som exempelvis bygger flest skolor i Afrika och vad finns det med nackdelar med en sådan tävling, bygg bygg bygg..”-R5

5.8. Aktieägarnas drivkrafter

R2 ger tydliga signaler kring arbetet med socialt och miljömässigt ansvar och det framgår tydligt från att organisationen har en hög målsättning i frågor kopplade till ämnet. R2 nämner ett flertal aktiva handlingar som utförs för att förtydliga arbetet vilket är att organisationen skänker pengar till ett projekt i Afrika samt källsorterar sopor i kombination med miljömässig korrekt städning gällande medel och tillvägagångsätt. Detta är väldigt tydligt genom hela intervjun och detta skapar en känsla av att de fyller den ”väst” de har tagit på sig. Detta utifrån två tydliga aspekter vilket är den allmänna synen på organisationen samt värdet av att vara en del av organisationen som ägare eller tydligt ansvarig då det skall kännas hedersamt och ägarna skall vara stolta över att vara en del av organisationen.

R5 värdesätter den tyngden som aktieägarna innehar då det undermedvetet presenteras som att det ska vara hedersamt att vara ägare av bolaget då de jobbar med viktiga frågor och har som målsättning att vara trendsättare.

5.9. Uppoffringar i förmån till hållbarhet

Samtliga intervjuade pekade på den nettovinst som ges i förmån till projekt i Afrika, samtliga är enad om att detta är någonting de ser väldigt positivt på och önskar egentligen att man kunde göra mer. Samtidigt lyfter R4 att det också är viktigt att satsa på samhället där organisationen verkar då R4 tror att det ger mer tillbaka och är lättare att marknadsföra utan att det blir för glorifierat.

5.10. Intervjusammanfattning

Respondenterna som har deltagit i intervjuerna har helhetsmässigt visat en mycket positiv inställning till arbetsplatsen och de arbetsuppgifter som förenas med organisationens affärsmål. Samtliga känner sig relativt delaktiga i beslut kopplade till undersökningsfrågan och upplever att det går att få en idé hörd och utvärderad av högre positionerad inom organisationen vilket är uppskattat. Dock finns det en avvikande respondent som håller med övriga men som lyfter ett dilemma gällande situationer när frågorna diskuteras. Denna respondent upplever det som att undersökningsfrågorna vanligtvis diskuteras i ordnade former vilket gör det formellt och en aning avskräckande att komma med kreativa förslag.

Den övergripande bilden av respondenternas uppfattning är att de är medveten om företagets miljö och sociala satsningar, små som stora. Respondenterna med positioner förenat med lägre befattningsgrad diskuterar och lyfter mindre satsningar som görs på kontorsnivå medans exempelvis respondenten med marknadsföringsansvar belyser större och strategiska beslut som sedan tydligare redovisas utåt först efter utförd aktion eftersom det är tydligare att kunna visa upp utfört projekt snarare än planerade.

Samtliga respondenter förutom den med kortast anställningstid upplevde att företaget arbetar aktivt och dagligen med miljö och socialfrågor vilket var någonting som genomsyrade hela verksamheten. Bortsett från detta ansåg samtliga att arbetet med socialt och miljömässigt hållbarhetsarbete är en viktig del i deras satsningar mot att vara starkare och trendsättare gentemot branschkollegor och konkurrenter. Detta för att skapa en tydlig bild gentemot samtliga intressenter att frågor gällande detta inte försummas eller inte värderas högt nog.

Sammanfattningsvis för intervjuerna i sin helhet är att respondenterna har en god insyn och påverkningsförmåga på organisationens arbete gällande socialt och miljömässigt ansvar. Bryts svaren ner går det att se skillnader mellan respondenterna men att det ur ett samlat perspektiv tydligt framgår att organisationen ser till individen och att åsikter förknippat med undersökningsansatsen premieras.

6. Analys/Diskussion

I följande kapitel kommer vi att redovisa och analysera det empiriska materialet samt koppla det till tidigare forskning för att stärka respondenternas svar. De tillfrågades utsagor ligger till grund för våra valda teman i resultatet. Utifrån det empiriska materialet tillsammans med insamlad teorier har följande fem teman definierats: Hållbarhetens påverkan, redovisning av icke-finansiell information, Intressenters påverkan, legitimitet och varumärkesstärkning, aktieägarnas drivkrafter och uppföringar som görs i förmån till hållbarhetsaktiviteter.

6.1. Hållbarhetens påverkan på lönsamheten

Alla respondenterna vidrör den ekonomiska aspekten av arbetet med socialt och miljömässigt ansvar då de betraktar det som en kostnad men att det ur ett längre perspektiv är en lönsam investering. Under samtliga intervjuer märks det att balansen ligger mellan tillfredställande av intressenternas krav och fokus vars mål är att leda till långsiktig lönsamhet. När detta skapas leder det till är en syn på miljömässigt och socialt ansvar. Ljungdahls (1999) forskning pekar även på att organisationer måste ta hänsyn till intressenter eftersom legitimitet till viss del uppstår genom den ekonomiska lönsamheten.

Vi anser att lönsamheten i hållbarhetsutvecklingen handlar om sunt förnuft, till skillnad från den känslan vi fått av samhället i stort som tror det endast handlar om miljö- och socialt ansvar istället för att ur ett längre perspektiv vara ekonomiskt lönsamt. Under samtliga intervjuer framgår det tydligt att organisationen aktivt arbetar med att kommunicera arbetet med socialt och miljömässigt ansvar för att visa intressenter deras aktiva arbete. Detta går att likna med det strategiska arbetet som Suchman (1995) beskriver vilket är ett aktivt arbete med symboler och uttrycksätt mot marknaden för att visa på sin ställning och det aktiva arbetet som utförs vilket vi anser helt avgörande för att lyckas långsiktigt.

Den valda organisationen har på sin hemsida lättillgänglig information om hur de arbetar socialt för en bättre omvärld vilket också var någonting som tydligt lyfts fram under samtliga intervjuer. Medarbetaren som arbetar på marknadsföringsavdelningen menade på att det är viktigt att kommunicera till intressenter om det arbete som sker, dels för att inspirera andra organisationer men huvudsakligen för att skapa konkurrensfördelar vilket vi uppfattade som att samtliga såg som den avgörande faktorn. Efter vår studie av det teoretiska och empiriska materialet är vi helt övertygad om att kommunikationen till intressenterna är något som bör ses som en utav de viktigaste faktorerna till hållbarhetsåtgärder.

Många köpbeteenden har förändrats i och med att tekniken utvecklats och kunderna har blivit mer medvetna om miljön och samhällsfrågor. Vissa varor som förut såldes som produkter levereras nu som tjänster, exempelvis istället för att köpa en ny bil kan man gå med i en bilpool. Övergången från produkter till tjänster kan innebära stora resursbesparingar och främja en hållbar utveckling, vilket är ekonomiskt lönsamt på lång sikt. Då det inte bara är miljövänligt

att gå från produkt till tjänst, från bil till bil-pool, är det också billigare för kunden. Detta innebär en minskning av intäkter på kort sikt medan kundfordringar på längre sikt ökar vilket vi direkt kan härleda till ökad lönsamhet och bättre balansräkning. Denna modernisering är den valda organisationen i denna studie med i då det är en nyare typ av bransch som inte funnits länge, därför finns inte heller lika mycket mallar och regler för hur dessa tjänstebolag ska främja den interna hållbarhetsfrågan som det finns för produktproducerande bolag. Vi ser och är helt överens respondenterna åsikter med en tro att hållbarhetsåtgärder inom tjänsteproducerande bolag börjar inifrån med de mindre åtgärder för att senare utvecklas till att hjälpa omvärlden.

Orsato (2006) redogör för en teori att många chefer i organisationen har svårigheter med att koppla ihop lönsamhet med hållbarhet då de endast ser miljö och sociala åtgärder som en kostnad och en minskning av aktievärdet gentemot ägarna. Något vi tror dessa chefer inte har i åtanke är exempelvis det som Orsato (2006) underströk att samhället idag välkomnar hållbarhetsarbeten och det ses inte som en kostnad utan en investering vilket kommer genereras i lönsamma affärer. Det den studerade organisationen har greppat hittills är det som Christoffersen etc. (2013) belyser, att man kostnadsbesparar genom att implementera hållbarhetsarbeten i det dagliga arbetet. Något som många av de intervjuade betonade var att de mindre åtgärder som görs dagligen vilket vi anser är nog så viktiga och kan bespara företaget mycket kostnader på lång sikt vilket går i linje med Porter & Kramers (2002) teori. Genom detta blir företaget mer lönsamt då intäkterna kommer överstiga kostnader, vilket var studiens utgångspunkt för begreppet lönsamhet. Detta på grund utav att organisationens rykte förbättras och intäkterna ökar medan kostnaderna sänkas på grund av exempelvis processeffektivisering och minskning av överflödiga kostnader.

Arbetet med hållbar utveckling och ansvar är dock svårt om inte omöjligt att utföra utan ett ekonomiskt ansvarstagande som underliggande fokus. Det ekonomiska ansvarstagandet anser vi är grundläggande för att organisationen ska överleva och långsiktigt förmå att avsätta tid och pengar till det miljömässiga och socialt ansvarstagande som förknippas med hållbarhetsutveckling. Detta var något som samtliga och även medarbetaren på marknadsföringsavdelningen lyfte som en viktig del i deras åtgärder. Vi anser att det ekonomiska ansvaret innebär att organisationen ska basera sina beslut och handlingar utifrån tankesättet att organisationen långsiktigt skall tjäna på handlingen eller icke handlingen vilket bidrar till hållbar utveckling och förbättring av konkurrenskraften dock utan att göra avkall på affärsetiken.

6.2. Redovisning av icke-finansiell information

Ett sätt för att styrka sitt arbete med dessa frågor görs genom att organisationen vi studerat aktivt redovisar sina miljö och sociala åtgärder via sin hemsida och nyhetsbrev med aktuella nyheter. Detta anser vi vara en hörnsten då detta är den kanalen som används för att påvisa det aktiva arbetet vilket respondenterna även nämner då de hänvisar till hemsidan för att visa på de arbeten som pågår och utförts. Något som saknas och förbises genom denna metod är

den kostnad som annars visas i en hållbarhetsredovisning hos exempelvis statliga bolag som enligt lag är tvungna att redovisa sina insatser samt dess kostnader. Då hållbarhet handlar om hur organisationer tar miljömässigt-, social och ekonomiskt ansvar, där den sistnämnda enligt oss är den flertalet organisationer fokuserar minst på. Detta skapar då en oro då det går att beskriva problematiken med att det spelar ingen roll hur snäll du är, tjänar du inga pengar är det ändå kört. Teoretikerna Watson, Shriver, & Marston, (2002) understryker detta genom att diskutera värdet av att styrka och underbygga arbete som utförs för att inte intressenterna skall påvisa några tveksamheter kring arbetet och dess legitimitet, därför kan det vara i organisationens intresse att redovisa kostnader som går till miljö och sociala satsningar.

Vi tror att den ekonomiska delen av hållbarhetsarbetet inte lyfts på det önskade sättet var på grund av att de intervjuade inte var insatta i den delen av hållbarhetsarbetet och därför inte kunde bidra med kostnadsdelen av insatser som görs. Även om de skulle ha en del i utvecklandet av bättre hållbarhetsåtgärder tar det lång tid innan effekterna på lönsamheten syns. Därför anser vi att det är viktigt med att redovisa alla åtgärder som görs för att öka insynen och kunna se effekterna av åtgärderna. Detta kan även bidra med att fler åtgärder görs då lönsamheten går att mäta, trots att den inte syns på kort sikt, därigenom ser organisationer även det positiva med att arbeta med hållbarhet från den lönsamma sidan och inte bara från sidan av att skaffa legitimitet från intressenter. Vår tolkning är att ett krav på att redovisa hållbarhetsåtgärder i enlighet med Deegan (2002) skulle få företag som inte hållbarhetsredovisar idag, endast redovisa för att legitimera sin verksamhet. Vi ser ingenting negativt med att organisationer endast skulle göra det för att stärka legitimiteten, för en åtgärd görs oavsett vilket syfte den görs för.

Hållbarhetsrapportering i form utav redovisning av socialt och miljömässigt ansvarstagande bidrar till ökad insyn i verksamheten vilket gör att intressenterna får den insikt i organisationen de eftersöker och en transparens uppstår. Detta arbete anser vi även kan förenas med finansiella såsom strategiska fördelar då organisationen tydligare positionerar sig iagemässigt vilket vanligtvis leder till positiva effekter. Dessa faktorer leder till att hållbarhetsfaktorer kopplade till socialt samt miljömässigt arbete är viktiga strategiska verktyg för att kommunicera med intressenter och bör vara en central del i arbetet med att bygga ett varumärke och en uppfattning för organisationen.

6.3. Intressenters påverkan

Samtliga respondenter påpekar och styrker det Freeman (1984) hävdar att intressenter blir allt viktigare i dagens samhälle och granskar organisationers agerande samt ställningstagande allt mer kritiskt. Den strategiska ledningen i form utav ställningstagande i frågor gällande socialt och miljömässigt ansvar har blivit en centralare del beslutsfattandet. Intressentteorins tidiga forskning visar att olika intressenter har skiftande påverkan på beslut som fattas men att samtliga påverkar, vilket betyder att intressenterna oavsett är central i denna fråga då organisationen gör sina beslut utifrån intressenternas åsikter. Detta var även någonting som

vi fick känslan av i samtliga intervjuer med personer på högre positioner där de pratade om hur de ville framstå utifrån ett omvärldsperspektiv och betonar hur viktigt det är. Deegan (2002) beskriver det som att intressenter påverkar utifrån storlek och makt. Med detta sagt anser inte vi att samtliga beslut helt fattas utifrån intressenternas krav men att de flesta beslut grundar sig i en tanke att intressenterna skall tillfredsställas i största möjliga mån och att det "viktigaste" intressenternas åsikter värderas högst.

Såsom intressentteorin menar är det viktigaste att lyckas med att identifiera sina primärintressenter som är en organisations viktigaste intressenter för att en organisation ska lyckas. Detta är en av beståndsdelarna vi anser vara organisationens bakomliggande faktor till att lyckas då dessa intressenter styr organisationens hållbarhetsarbete utifrån. Primärintressenter anser vi bör vara i fokus då det likt Ljungdahl (1999) menar att det likställs med ett beroendeförhållande där det måste vara en ömsesidig fördelning av resurser och kommunikation. Respondenterna lyfter de intressenter som är väsentligast och berättar vad de ger i utbyte för att de hjälper företaget framåt i sina framgångar.

Respondenterna är samstämmiga kring att det förebyggande arbetet som diskuteras kring miljömässiga och sociala frågor är uttryckligen någonting de ser som en utmaning att kommunicera till intressenter. Detta arbete anser vi tillika respondenterna som svårt att visa innan det är utfört eftersom det är först efter utförd aktion det är konkret att kommunicera vilket den aktuella organisationen gör med projekt i Afrika. Vi anser det svårt att övertyga marknad och intressenter om vad som skall göras istället för att påvisa vad som verkligen har utförts. Forskning kring institutionellt tillvägagångssätt som Massey (2001) beskriver stämmer in på det respondenterna menar då de genom ett förebyggande arbete skapar legitimitet. Schumans (1995) forskning om strategiska tillvägagångssättet kan användas mer mot mindre och aktiva satsningar där man inte behöver bevisa sitt arbete i samma omfattning.

6.4. Signalernas betydelse

Under intervjuerna framkom vikten av att presentera arbete till intressenterna och vi anser att kommunicera på rätt sätt till intressenter går det som Hahn och Kühnen (2013) belyser uppnå en bättre symmetri mellan parterna genom den omdiskuterade signalteorin. Vi är övertygade om att denna teori är till hjälp i vissa situationer men att den oftare stjälper än hjälper då det finns möjlighet till "greenwashing" eftersom endast önskad information om miljö och sociala arbetet redovisas. Enligt oss att det är viktigt att inte bara prata om vad som har gjorts inom organisationen för att framstå som hållbar utan även redovisa aktiviteter som inte genomförts eller som genomförts fast inte uppnått önskat resultat. Denna aspekt var någonting som ingen av respondenterna lyfte, vilket vi anser är på grund av att de vill framstå som ett hållbar och lyckad organisation och vill inte presentera någonting som gått dåligt då det ger sämre publicitet.

Respondenterna berättade att det idag inte utför någon hållbarhetsredovisning vilket vi anser kan leda till negativ publicitet i enlighet med Watson, Shrives, & Marston (2002) då intressenterna föreställer sig det värsta om inte annat redovisas. Oavsett orsak till att den valda organisationen i studien inte valt att redovisa icke-finansiell information leder det till att en negativ bild kan skapas då det minskar trovärdigheten genom utebliven information vilket uppfattas som att organisationen döljer information. Precis som en av respondenten uttrycker det "man kan alltid göra mer än vad som görs idag" kan detta bidra till en högre trovärdighet vilket leder till att legitimitet på marknaden skapas.

6.5. Legitimitetsstärkning genom hållbarhet

Respondenterna gav ett relativt enat svar kring att organisationens mål var att vistas i framkant gällande frågorna socialt och miljömässigt ansvar eftersom de såg konkurrens fördelar. Vi är övertygade vilket även respondenterna ansåg går det att tyda synergieffekter genom att marknaden i stort tar efter varandra vilket även Freeman (1984) för en teori kring då konkurrenskraft skapas genom hög prioritering av dessa frågor. Detta bör då leda till att globala marknader måste ta efter för att inte tappa legitimitet gentemot konkurrenter vilket går att sammanfatta som synergieffekter och en cirkulär dominoeffekt.

En risk vi ser är att organisationen istället för att behålla sin legitimitet förlorar den på grund av att de skapar hårda kontroll för att mål följs av medarbetarna som kan skapa konflikter inom organisationen vilket stöds av Meyer och Rowan (1977). Detta kan visa sig genom att säkerställa krav på lönsamheten kombinerat med en framgångsrik hållbar profil leder till kostnadsbesparingar. När dessa kostnadsbesparingar drabbar de operativa arbetstillfällena och merparten av de anställda, anser vi att ifrågasättandet av organisationens hållbara profil kan öka. Eftersom en ökning i kostnader för att erhålla en hållbar profil överstiger nyttan av arbetstillfällena.

Det som fungerat för studiens valda organisation har varit att de fått sina medarbetare att inse den viktiga roll som en organisation kan ta både utifrån ett lokalt, nationellt och globalt perspektiv, men också ökat förståelsen inom organisationen gällande hur det går att påverka och skapa sig konkurrens fördelar därigenom. Detta är någonting som kommit fram genom intervjuerna med respondenterna där alla har en god kännedom om organisationens satsningar och ingen är besviken över att en del av lönsamheten går till att bidra till en bättre omvärld. Vi tror att det är på grund av att organisationen har lyckats med att få medarbetarna att inse att lönsamheten som försvinner ur bolaget till förmån för hållbarhets satsningar kommer tillbaka genom ökade marknadsandelar.

6.6. Varumärkesstärkning

En av respondenterna vidrör ämnet ur infallsvinkeln att det är viktigt att även sända rätt signaler till anställda eftersom dessa med stor sannolikhet byter arbetsgivare och då förmedlar vidare organisationens arbete undermedvetet. Har då organisationen gjort ett bra arbete skapas en positiv varumärkesbild vilket Westcott Alessandri (2001) beskriver som

avgörande för en långsiktig positivism som genererar emotionella och ekonomiska fördelar gentemot konkurrenter. Schultz & Hatch (2001) diskuterar samma dilemma då de ser det som varumärkesidentitet och hur organisationen skapar ett rykte och syn på det aktiva arbetet. Vi ser det även som att detta är gratis publicitet genom "mun-till-mun" reklam där anställda, tidigare anställda eller andra intressenter sprider en positiv bild av arbetet som genomförs. Vi anser att denna typ av reklam är mer trovärdig än när organisationer själva går ut med information om det aktiva arbetet som görs internt kring miljö och sociala frågor, då organisationen lätt har en tendens till att glorifierar det egna arbetet för maximal positiv publicitet.

Som respondenterna och Schultz & Hatch (2001) påstår anser även vi att ett starkt varumärke är avgörande för långsiktig framgång eftersom intressenter skapar sig en åsikt gällande organisationen vilket till viss del görs utifrån bilden som förmedlas. Organisationen studien kretsar kring har valt att jobba aktivt med information gällande ställningstagande samt aktiviteter som utförts vilket vi anser långsiktigt skapar en varumärkesidentitet som enligt Gwin & Gwin (2003) leder till att konkurrensfördelar uppstår vilket då bör leda till ekonomisk lönsamhet.

Organisationen kan påverka vad som förmedlas ut mot intressenterna men dock inte hur det mottags och uppfattas. För att förhindra att dessa två aspekter går isär tycker vi att organisationen bör bygga en solid grund att stå på i form utav visuell presentation samt hur organisationen verkar i form utav kundbemötande, service och liknade aspekter som rör verksamheten. Dessa faktorer kan organisationen påverka vilket leder till att omvärlden skapar en varumärkesbild, och en identitet för varumärket upprättas utifrån detta och en image om organisationen uppstår (Westcott Alessandri , 2001). Detta synsätt är även något som styrks av Gwin & Gwin (2003) då de påpekar hur positioneringen av ett varumärke identifierar hur konsumenter upplever varumärkets image och vad det består med gentemot intressenter. Image var mycket som medarbetaren på marknadsföringsavdelningen betonade som viktig aspekt i arbetet framåt med hållbarhetsfrågan vilket även vi anser avgörande som organisationen skall ta området på största allvar.

6.7. Aktieägares drivkrafter

Under intervjuerna med respondenterna och framförallt under intervjuerna med de anställda som besitter mer övergripande roll och har beslutsfattande position framgick det tydligt att arbetet med undersökningsfrågorna värderas högt. Aktieägarens syn på arbetet diskuteras och vägs in i handlingarna vilket leder till att vi som skribenter fick känslan av att beslut till viss del tas utifrån hur ägarna skall framstå och vill att deras ägande skall symbolisera.

Vi tycker att det går att beskriva som att aktieägarna vill vara stolta över att vara en del av organisationen och det skall vara ett positivt skimmer över ägandet. (Shang 2011) beskriver i sin teori att hållbarhetsaktiviteter skapar en starkare relation mellan organisationen och dess

aktieägare vilket vi kan se likheter med hos den organisation vi granskat då deras målsättning är att det skall vara förenat med en positiv bild att vara ägare och att aktieägarna. Ägarna skall vilja stoltsera med att de är delaktiga inom organisationens och företräder en ledande roll inom hållbarhet. Målsättningen vi tydligt ser och uppfattade var att aktieägarna skall vilja stoltsera med organisationen arbete och sprida gott rykte gällande arbetet som utförs vilket i sin tur skapar starkare band mellan ägare, anställda och organisationen i stort. Som Barnea & Rubin (2010) för en teori om att organisationer inte får "över investera" i hållbarhet känner vi att organisationen vi varit i kontakt med på ett bra sätt balanserat upp detta och att utifrån de anställdas åsikter inte bidragit till misstro från aktieägarnas sida.

6.8. Uppoffringar i förmån till hållbarhet

Uppoffringar som respondenterna menar att de tagit för att lämna utrymme för hållbarhetsaktiviteter är att en del av nettovinsten tagits till projekt i Afrika. Detta går att se som att investerare får mindre än vad som är möjligt om dessa satsningar inte gjorts. Detta är någonting respondenterna inte tror bidrar till negativitet hos investerare utan snarare till en ökad legitimitet från omvärlden vilket bidrar till att de får mer tillbaka än vad som försvann. Dock uppvisar ingen några tydliga bevis på ökade vinstmarginalerna genom detta vilket kan visa på greenwashing då trovärdigheten minskas eftersom bevis saknas. Greenwashing som Jay Westervelt myntade som Mitchell & Ramey (2010) belyser i sin forskning är just när en avsiktlig handling görs för att uppvisa en grön image mot omvärlden när inte detta är fallet. Detta tror vi då i värsta av världar kan leda till att investerare inbillar sig att organisationen är värre än vad det egentligen är eftersom inte bevisen för motsatsen finns.

7. Slutsats

Vi kommer i det här avsnittet besvara studiens forskningsfrågor som är: genom vilka satsningar kan hållbarheten bidra till en ökad lönsamhet i ett tjänsteproducerande bolag? Hur genererar den valda organisationen sin lönsamhet genom arbete med hållbarhet och vilken betydelse har media? Svaren leder vidare till förslag till fortsatta studier. Avslutningsvis kommer vi ge en reflektion över vår studie och dess genomförande.

7.1. Studiens slutsats

Frågeställningen under studiens gång har varit om det går att tjäna pengar på hållbarhet, specifikt för tjänsteproducerande bolag och se vilka satsningar som kan göras för att öka lönsamheten. Vi är övertygade om att det på samma sätt som ett bord ska hålla under en lång tidsperiod bör hållbara företagsidéer vara lönsam under en längre tid. Detta betyder att företagsidén ska vara långsiktigt hållbar och ta hänsyn till världens resurser och görs detta finns det goda möjligheter till att öka lönsamheten långsiktigt, vilket vi anser är kopplingen mellan hållbarhet och lönsamhet oavsett bransch. Detta ska då leda till att genom ett starkt byggt varumärke skapas legitimitet för organisationen vilket möjliggör en differentiering gentemot konkurrenter vilket långsiktigt skapar hållbarhet och ökar organisationens värde.

Genom noggrann analys av insamlat material har vi kommit fram till att hållbarhetsatsningar, oavsett om aktiviteten är kostsam för organisationen eller inte alltid kommer generera en imageförbättring vilket bidrar till ökade inkomster. Detta är någonting vi anser vara det viktigaste att förstå om en organisation ska börja med hållbarhetsarbete. Då satsningen inte kommer generera vinstmarginaler på kort sikt men med tålamod och tydlig redovisning av arbetet som görs genererar lönsamhet och automatiskt större marknadsandelar. Därför anser vi att kommunikationen till omvärlden och framförallt media som har en stor del i ryktesspridning är oerhört viktigt för framgången av satsningarna.

Organisationen vi studerat har en väl genomarbetad hållbarhetsstrategi som tydligt spridit sig till alla anställda i bolaget, dock har inte någon bevis lagts fram på att hållbarhetsarbetet genererar någon form av vinstmaximering vilket blir motsägelsefullt och mindre lyckosamt i teorin. Detta anser vi helt bero på problematiken med bristande bevis samt möjligheten att granska ett utfall som är spekulativt. Precis som redovisning av finansiell information redovisas idag bedömer vi det därför viktigt för trovärdigheten i hållbarhetsatsningarna att även redovisa sina icke-finansiella information för att senare kunna följa upp varje år och se vad som är mer gynnsamt.

Handlingar som den studerade organisationen samt organisationer i största allmänhet gör i form av projekt i Afrika och jämförbara går givetvis att förknippa med socialt och miljömässigt ansvar, vilket vi anser går att sammanfatta som hållbarhet. Dock är det svårt att påvisa konkret lönsamhet då det är en levande marknad och studera ett utfall som inte gjorts eller har gjorts

är svårt utifrån forskningsfrågan. Dock anser vi att det är möjligt till antagande gällande positiv lönsamhet kopplad till dessa aktiviteter då fokus ur ett samhällsperspektiv ökat samt att en långsiktig plan vanligtvis går att förena med ett positivt utfall.

Den utvecklade teknologin som vuxit fram under det senaste decenniet har bidragit till att information från media snabbt sprids över världen vilket är någonting som organisationen har tagit hänsyn till. Oetiska förfaranden eller skandaler som media framhäver om organisationer tenderar att förstöras och uppmärksammas oerhört fort. Den negativa publicitet sprider sig snabbt och kan innebära förödande konsekvenser för företag som hamnat under medias övervakning. Organisationers rykte kan försämrats avsevärt och intressenternas förtroende förloras. Detta är någonting vi anser är till vår valda organisations fördel då de redan har implementerat hållbarhetsarbetet i vardagen och är då mindre utsatt för medias publicitet. Detta är dock någonting som bör sägas med viss försiktighet då även implementerade satsningar kan förstöras upp och bidra till negativ publicitet om engagemanget skulle misslyckas eller avslutas.

7.2. Förslag till fortsatt forskning

Vi har under uppsatsens gång identifierat ett flertal områden där fortsatta studier kan göras. I den här uppsatsen har kunskap om hur hållbarhet påverkar lönsamheten i ett tjänstebolag. I kommande studier hade det varit användbart att jämföra hur hållbarheten påverkar lönsamheten i tjänstebolag gentemot ett produktionsbolag, vilket vi menar kan vara användbart för att se varför det är så stora skillnader i statistik som utförts. Vidare anser vi att bidragande kunskap kring skillnader av vad som påverkar lönsamheten mest gällande miljö eller sociala satsningar.

Ytterligare förslag till fortsatta studier är hur kommuner, landsting och deras bolag förhåller sig till hållbarhet och styrningen av detta. Vi har fått en förning av att arbetet med säkerhetsställandet en hållbar utveckling i ett privatägt bolag genomförts på grund av en väl genomtänkt strategi och att implementeringen av strategin grundar sig i deras noggranna arbete med hållbarhet. Därför skulle det varit intressant att se vad som driver hållbarhet framåt i statligt ägda bolag som enligt lag är skyldiga att redovisa denna icke-finansiella information.

7.3. Reflektion över studiens genomförande

Under studiens utförande har vi tydligt märkt av begreppet hållbarhet och dess komplexitet. Kanske hade resultatet visat något annat om vi istället undersökt hållbarhet som strategi. Vi är dock förtrogna med att resultaten inte skulle visa på några betydande skillnader utan möjligtvis nyansskillnader. Hade vi valt att göra en kvantitativ studie hade möjlighet givits att ta oss an en större population vilket med sannolikhet gett ett annat resultat. Däremot hade inte de djupgående förklaringar och beskrivningar som vi i den här studien kunnat insamla möjliggjorts om kvantitativ studie genomförts. Vidare spelar analysnivåerna en central roll i

vår studie liksom att fallstudien är gjord i en organisation och inte utifrån ett begrepp, hållbarhet. Det innebär att även här hade nyansskillnader kunnat identifieras.

Litteraturförteckning

- Adams , C., & Zutshi, A. (2004). Corporate Social Responsibility: Why Business should act Responsibly and be Accountable. *Australian Accounting Review*, 14(3), 31-39.
- Barnea, A., & Rubin , A. (2010). Corporate Social Responsibility as a Conflict Between Shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 71-86.
- Barracough, E. (2013). CSR, trademarks and you. *Managing Intellectual Property*.
- Beccetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., & Kobeissi, N. (2012). Corporate social responsibility and shareholder's value. *Journal of Business Research*, 65(11), 1628-1635.
- Borghesi, S., & Vercelli, A. (2003). Sustainable globalisation. *Ecological Economics*, 44(1), 77-89.
- Branco , M., & Rodrigues, L. (2006). Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective [elektronisk]. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), ss. 232-248.
- Bruzelius, L., & Skärvad, P. O. (2009). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman , A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö : Liber .
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Deegan, C. (2002). the legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation. [Elektronisk]. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Deegan, C., & Unerman, J. (2011). *Financial Accounting Theory*. McGraw-Hill: Higher Education.
- Epstein, M. (2008). *Making sustainability work*. United Kingdom: Greenleaf Publishing Limited
- Farache , F., & Perks, K. J. (2010). CSR advertisements: a legitimacy tool? *Corporate Communications: An International Journal* , 15(3), 235-248.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder's Approach* . Boston: Pitman.
- Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken: Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Lund: Liber AB.
- Gwin, C., & Gwin, C. (2003). Product attributes model: A tool for evaluating brand positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2), ss. 30-31.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. [Elektronisk]. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21.
- Holder-Webb, L., Cohen, J., Nath, L., & Wood, D. (2009). The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. Firms. *Journal of Business Ethics* , 84(4), ss. 497-527 .
- Jacobsen, J. (1993). *Intervju; konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, S. (den 25 05 2015). *Svenska Dagbladet*. Hämtat från svd.se: <http://www.svd.se/harvardprofessor-hallbara-foretag-presterar-bättre> den 14 03 2016
- Johnson, P. (2011). The Financial Stability Of Sustainable Organisations . *Journal of Business & Economics Research*, 9(10), 65-74.
- Ljungdahl , F. (1999). *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag - praxis, begrepp, orsaker*. Lund: Wallin & Dalholm Boktryck AB.

- Massey, J. (2001). Managing organizational legitimacy: communication strategies for organizations in crisis. *International Journal of Business Communication*, 38(2), ss. 153-182.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts [Elektronisk]. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-858.
- Mitchell, L. D., & Ramey, W. D. (2010). Look How Green I am! An Individual-level Explanation for Greenwashing. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(6), 40-45.
- Orsato, R. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green. *California Management Review*, 48(2), 127-143.
- Patten, D. (1991). Exposure, legitimacy and social disclosure. *Journal of Accounting & Public Policy*, 10(4), ss. 297-308.
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Social Philanthropy". *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, 27-64.
- Reinhardt, F., Stavins, R., & Victor, R. (2008). Corporate Social Responsibility Through an Economic Lens. *NBER Working Paper series*, 2(2), 219-239.
- Schultz, M., & Hatch, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, ss. 128-134.
- Shocker, A., & Sethi, P. (1973). An Approach to Incorporating Societal Preferences in Developing Corporate Action Strategies. *California Management Review*, 15(4), ss. 97-105.
- Smith, C. (2003). Corporate Social Responsibility: whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), ss. 571-610.
- Swedbank Robur. (den 24 06 2010). *Swedbank Robur [Elektronisk]*. Hämtat från swedbankrobur.se: http://www.swedbankrobur.se/om-swedbankrobur/flaggningar/index.htm?contentid=CID_290294 den 25 04 2016
- Sweeney, L., & Coughlan, J. (2008). Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. [Elektronisk]. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 113-124.
- Tillväxtverket. (den 19 01 2016). *Tillväxtverket*. Hämtat från tillvaxtverket.se: <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/faktaochstatistik/varaundersokningar/foretagensvillkorochverklighet/hallbartforetagande.4.5692b3f2150052207872c75e.html> den 25 04 2016
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- United Nations. (1987). *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development. Oxford: WCED.
- verksamt.se. (den 13 07 2015). *verksamt.se [Elektronisk]*. Hämtat från Bolagsverket: <https://www.verksamt.se/starta/hallbart-foretagande> den 25 04 2016
- Visser, W. (2012). *Corporate Sustainability & Responsibility; An introductory text on CSR theory & practice - Past, Present & Future*. London: Kaleidoscope Futures Ltd.
- Watson, A., Shrivs, P., & Marston, C. (2002). Voluntary Disclosure of Accounting Ratios in the UK. *The British Accounting Review*, 34(4), ss. 289-313.

- Westcott Alessandri , S. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *An International Journal*, 6(4), ss. 173 - 182.
- Wilmshurst, T. D., & Frost, G. R. (2000). Corporate environmental reporting: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(1), 10-26.

Intervjuguide

Allmänna frågor:

1. Hur länge har du jobbat inom organisationen?
2. Beskriv din arbetsplats
3. Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
4. Hur skulle du beskriva era intressenter?

Riktade frågor mot socialt och miljömässigt ansvar:

1. Vad är socialt och miljömässigt ansvar för dig?
2. När diskuteras dessa frågor arbetskollegor sinns emellan?
3. Kan samtliga anställda påverka arbetet med dessa frågor?
4. Varför arbeta med dessa frågor?
5. Ser du några för respektive nackdelar att arbeta med socialt och miljömässigt ansvar?
6. Anser du att ni arbetar med dessa frågor?
 - a. Om, varför och hur jobbar ni med dessa frågor?
7. Hur mycket ser ni till andra aktörer på marknaden för att anpassa ert arbete?
8. Tror ni att arbetet med dessa frågor har och kommer påverka organisationen?
9. Hur ser ansvaret gentemot dessa frågor ut för anställda jämfört med ledning?
10. Märks arbete med dessa frågor av i det vardagliga arbetet?
11. Om, hur märks det i organisationens vision och hur visas de i organisationskulturen?
12. Hur fungerar internkontrollen kring dessa frågor?
13. Skulle en lagändring påverka erat sätt att arbeta med dessa frågor?
14. Har ni märkt någon ekonomisk skillnad sedan dessa frågor prioriterats?
15. Hur sätts målen kring dessa frågor upp?
16. Ser du om arbetet med dessa frågor sprider sig och skapar synergieffekter?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande