



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Hållbarhetsstrategier: Är det ett hinder att vara mindre?

En studie kring motiv bakom implementering av
hållbarhetsstrategier i mindre svenska företag inom hudvårdsbranschen

Kandidatkurs i företagsekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2015.

Handledare: Conny Overland

Författare: Frida Nilsson 870308

Mikaela Viksten 920719

Förord

Den här studien är en kandidatuppsats inom företagsekonomi på handelshögskolan vid Göteborgs Universitet vårterminen 2015. Vi hoppas att Ni som läser skall finna både ämnet och studien intressant och läsvärd.

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till våra vänner och familjer. Tusen tack för att ni ständigt finns där som stöd och hjälper oss när allt känns förvirrande och stressigt!

Vi vill även tacka det företag som ställt upp på intervjuer under maj månad. Det har varit otroligt lärorikt och intressant att få ta del av ert arbete och ert synsätt och tankar. Något vi definitivt kommer att ha med oss in i framtiden!

Vi vill också tacka vår handledare, Conny Overland, för vägledning, idéer och konstruktiv kritik vi fått under studiens gång. Det har varit till stor hjälp genom detta examensarbete.

Trevlig läsning!

Varberg 12 maj 2015

Frida Nilsson

Mikaela Viksten

Sammanfattning

Titel: Hållbarhetsstrategier: Är det ett hinder att vara mindre? En studie kring motiv bakom implementering av hållbarhetsstrategier i mindre svenska företag inom hudvårdsbranschen.

Författare: Frida Nilsson, Mikaela Viksten

Handledare: Conny Overland

Uppsatsnivå: Kandidatuppsats - Företagsekonomi, 15 HP

Problem: Hudvårdsbranschen domineras av mindre företag. Mindre företag möter fler svårigheter, begränsningar och motstånd vid strategiimplementering och hållbarhetsarbete än andra aktörer. Ändå verkar trenden av hållbarhetsstrategierna öka markant just inom den här branschen.

Syfte: Syftet med studien är att bidra med kunskap till området kring hållbarhetsstrategier och motiv för implementeringen av dem i mindre företag som arbetar med hudvård i Sverige.

Frågeställning: Varför väljer vissa mindre svenska företag inom hudvårdsbranschen att implementera hållbarhetsstrategier i sin verksamhet?

Litteratur: Litteraturen ligger som ett ramverk för studien och anses kartlägga de möjliga anledningar till varför mindre företags väljer att implementera hållbarhetsstrategier eller inte. Litteraturen samlades in före empirin.

Metod: Metoden har en kvalitativ ansats. Empirin samlades in via intervjuer genom personliga möten, på telefon och mail, som sedan har transkriberats och tolkats utifrån en modell som författarna har skapat.

Slutsats: Mindre företag möts av ett påtagligt motstånd och en hittills långsamt framväxande bransch med vaga regler och kontroller samt en relativ okunskap för vad som är bra och inte. Begränsningarna och svårigheterna är många men varken pengar eller resurskrävande ansträngningar och uppoffringar verkar betyda mer än ett gott och ärligt samvete som skapar långsiktigt legitimitet och ett starkt förtroende för företagen i denna studie.

Nyckelord: hållbarhet och mindre företag, hållbarhetsstrategier, isomorfism, svårigheter med hållbarhet, strategiimplementering, hudvård och hudvårdsbranschen

Abstract

Title: Sustainability Strategies: Is it an obstacle to be smaller? A study of the motives behind the implementation of sustainability strategies in small Swedish companies in the skin care industry.

Author: Frida Nilsson, Mikaela Viksten

Director: Conny Overland

Essay Level: Bachelor Thesis - Business Administration, 15 credits

Problem: Small companies dominate the skin care industry, and they also face more difficulties, constraints and resistance in strategy implementation and sustainability work than other operators. Still, the trend of sustainability strategies increase significantly precisely in this industry.

Purpose: The purpose of the study is to contribute knowledge to the field of sustainability strategies and motives for the implementation of them in smaller companies who engage with skin care, in Sweden.

Framing of a question: Why do some smaller Swedish companies in the skin care industry choose to implement sustainability strategies in their business?

Literature: The literature functions as a framework for the study and is considered to identify the possible reasons why small companies choose to implement sustainability strategies or not. The literature is collected before the empirical data.

Method: This paper is constructed by a qualitative method approach. The empirical data were collected through interviews, by telephone, personal meetings and email, which were then transcribed and interpreted by a model, which the authors have created.

Conclusion: Smaller companies are often met by larger resistance and an until up to the present slowly emerging industry with vague rules and controls as well as an comparative knowledge of what is good and what is not. The limits and difficulties are many but neither money nor other resource demanding efforts seem to outweigh the feeling of doing good and be a responsible company. This is shown in the companies in this study who obtains long-time legitimacy and trust among their customers.

Keywords: sustainability and small businesses, sustainability strategies, isomorphism, difficulties with sustainability, strategy implementation, skin care and skin care industry

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Syfte.....	9
1.4 Forskningsfråga.....	9
1.5 Studiens bidrag	10
2. Litteratur.....	11
2.1 Incitament och motiv för hållbarhetsstrategier.....	11
2.2 Svårigheter och olägenheter för hållbarhetsstrategier	12
2.3 Institutionell teori.....	14
2.4 Sammanfattning av litteratur	16
3. Metod.....	18
3.1 Metodval.....	18
3.1.1 Kvalitativ metod.....	18
3.1.2 Primärdata	18
3.1.3 Semistrukturerade intervjuer.....	18
3.2 Urval.....	19
3.2.1 Val av företag.....	19
3.2.2 Val av respondent.....	20
3.3 Intervjuns utformning.....	21
3.3.1 Intervjufrågorna.....	21
3.3.2 Inspelning av intervjuerna	21
3.3.3 Personligt möte samt telefonintervjuer.....	22
3.4 Analysmetod.....	23
3.5 Etiska aspekter.....	23
3.6 Metodkritik.....	24
4. Empiri.....	25
4.1 Empirisk material.....	25
4.1.1 Grön Skönhet.....	25
4.1.2 L:A Bruket.....	27
4.1.3 Organic beauty.....	30
4.1.4 Biologica.....	33
4.2 Empirisk sammanfattning.....	35
4.2.1 Incitament och motiv för hållbarhetsstrategier.....	36
4.2.2 Svårigheter och olägenhet gör hållbarhetsstrategier	37
4.2.3 Institutionell teori.....	38
5. Analys och diskussion.....	39
5.2 Incitament och motiv för hållbarhetsstrategier.....	39
5.3 Svårigheter och olägenheter för hållbarhetsstrategier	40
5.4 Institutionell teori.....	43
6. Slutsats och fortsatt forskning.....	45
6.1 Slutsats.....	45
6.2 Fortsatt forskning.....	47
Referenslista.....	48

1. Inledning

Kapitlet redogör hur framväxten av hållbar utveckling och hållbarhetsstrategier har skett samt den problematik som ofta uppstår vid strategiimplementeringen och hur mindre företag kan vara begränsade i sitt hållbarhetsarbete. Kapitlet behandlar bakgrund, problemdiskussion, problemformulering samt syfte, forskningsfråga och bidrag.

1.1 Bakgrund

Begreppet hållbar utveckling fick sin internationella spridning 1987 genom den numera välkända Brundtandrapporten (FN, 2012). Slutsatsen av rapporten var att utveckling och tillväxt måste ske på miljöns villkor, och skulle naturresurserna överexploateras och ödeläggas är en ekonomisk utveckling och tillväxt omöjlig att uppnå. I Brundtlandrapporten finns följande definition: *"En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov"*. En hållbar utveckling kräver en koordination av samhällets olika aktörer, och genom rättslig reglering och vidgat samhällsansvar inkluderas företag i miljöproblematiken (Hassel, Larsson, Ljungblad & Tidström, 2008).

Företagen inom detaljhandeln har ett viktigt ansvar gäller hållbar produktion och konsumtion och utveckling av hållbarhetsstrategier (Ryegård, 2015). Hållbarhetsstrategier är ett sätt för företag att arbeta med olika miljöfrågor i sin verksamhet och hur de verkar för en bättre och hållbarare framtid. En av de snabbast växande marknaderna inom detaljhandeln för hållbarhetsstrategier är hudvårdsbranschen och marknaden för ekologisk hudvård som på senare år exploderat till en mångmiljardindustri. Med en årlig ökning på 20 procent utgör de en allt större andel av den totala marknaden (Handelsutvecklingen, 2014; Ryegård, 2015). Antalet företag inom hudvårdsbranschen med hållbarhetsstrategier har ökat betydligt på senare år (Ryegård, 2015).

Ett företags implementering av hållbarhetsstrategier är dock långt från oproblematiskt. Bonn och Fisher (2011) menar att hållbarhetsarbetet är en viktig del i ett företags

strategiarbete men att majoriteten av företag överlag har problem med att på ett framgångsrikt sätt inkludera det i sin operativa verksamhet. Det beror främst på prioriteringsvårigheter gällande både ekonomiska sociala och miljömässiga aspekter. Enligt Raps (2004) har endast 10-30% av företagen en lyckad strategiimplementering.

Ett företags storlek kan ge en förklaring till problematiken kring implementeringen av hållbarhetsstrategier. Små företag¹ besitter ofta inte samma resurser som större och det är allt färre aktörer i omgivningen som intresserar sig för dem (Smith, 2007). Det faktum att EU:s politik för statligt stöd länge har gynnat små företag, erkänner de svårigheter som små företag står inför (Europaparlamentet, 2015). De har inte samma krav från samhället, och i många fall kan hållbarhetsstrategierna kosta mer än vad det smakar (Smith, 2007; Borglund, De Geer & Hallvarsson, 2008). Regeringen presenterade 2014 även en ”*grön handlingsplan*” för mindre företag, vilket är ett tecken att mindre företag är mer begränsade i sitt hållbarhetsarbete än andra aktörer (Sveriges riksdag, 2014).

Små företag har en hög tillväxt i sitt miljöarbete jämfört med andra företag som arbetar aktivt med miljöfrågor (Nuteks, 2002). Hudvårdsbranschen domineras av små företag men trots den specifika problematiken för just de här företagen ses en ökad trend för implementeringen av hållbarhetsstrategier inom just den här branschen (Ekonomifakta, 2010; Filipsson, Bramberger, Reimers, Sandström, 2002; Smith, 2007; Ryegård, 2015).

1.2 Problemdiskussion

Med stöd i tidigare forskning är hudvårdsbranschen och dess utveckling mot ett mer hållbar framtid, särskilt intressant att undersöka då branschen överlägset domineras av mindre företag med fler begränsningar ändå står för ett av de snabbast växande områdena i utvecklandet av hållbarhetsstrategier (Raps, 2004; Smith, 2007; Borglund, De Geer & Hallvarsson, 2008; Handelsutvecklingen, 2014; Ryegård, 2015). Att

¹Enligt Bolagsverket.se (2012) företag som har färre än 50 anställda

undersöka de motiv och anledningar som råder för att implementera hållbarhetsstrategier blir därför särskilt angeläget.

Det blir även angeläget att studera mindre företags motiv för ett aktivt hållbarhetsarbete eftersom de besitter sämre resurser för att tillfredsställa ett färre antal aktörer samt möter mer motstånd (Smith, 2007; Borglund, et.al 2008). Eftersom de flesta hållbara arbetsmetoder och strategier är utvecklade för stora företag och mer byråkratiskt utformade än vad som lämpar sig för mindre är även majoriteten av nuvarande forskning kring motiv för hållbarhetsstrategier riktat mot större företag (Filipsson et. al., 2002). Ett sådant bidrag blir irrelevant och orealistisk för mindre företag eftersom de inte agerar inom liknande kontexter eller har samma förutsättningar. Det är därför angeläget att kolla på mindre företags motiv.

Trenden av hållbarhetsstrategier ökar bland de mindre företagen inom hudvårdsbranschen trots de svårigheter, begränsningar och motstånd som påvisas för just de här företagen (Handelsutvecklingen, 2014; Nuteks, 2002; Smith, 2007; Raps, 2004). Så vad är det som driver de mindre företagen att lägga resurser på att implementera en hållbarhetsstrategi med tanke på den problematik som råder?

1.3 Syfte

Det verkar råda motstridiga argument som skapar en viss otydlighet kring huruvida små företag bör implementera hållbarhetsstrategier eller ej. Det är därför av stor relevans att belysa och undersöka de motiv som ligger till grund för ett aktivt hållbarhetsarbete i de mindre företag som på ett framgångsrikt sätt lyckats implementera sina hållbarhetsstrategier inom hudvårdsbranschen. Syftet med studien är att bidra med kunskap till området kring hållbarhetsstrategier och motiv för implementeringen av dem i mindre företag som arbetar med hudvård i Sverige.

1.4 Forskningsfråga

Studiens syfte har utvecklats i följande forskningsfråga:

Varför väljer vissa mindre svenska företag inom hudvårdsbranschen att implementera hållbarhetsstrategier i sin verksamhet?

1.5 Studiens bidrag

För att besvara forskningsfrågan undersöks mindre företag inom hudvårdsbranschen på djupet. Det praktiska bidraget genererar kunskap till allt fler företag, främst de något mindre, ty det har för tillfället fått relativt lite uppmärksamhet inom området. Studien ämnar kartlägga de motiv som bidrar till att mindre företag väljer att implementerar hållbarhetsstrategier för att på ett realistiskt sätt skapa förståelse för de fördelar som finns med ett hållbarhetsarbete samt belysa ämnet för att kunna upprätthålla en snabbt växande trend. Identifieringen av begränsningarna gör att företagen på ett effektivare sätt kan behandla de olägenheter som finns samt skapar nytänkande kring förbättringsmöjligheter för olika aktörer och intressenter.

Det teoretiska bidraget kompletterar litteraturen kring motiv för hållbarhetsstrategier och mindre företag genom att förstärka alternativt förkasta de rådande teorierna som behandlas i den här studien.

2. Litteratur

I kapitlet presenteras studiens litteratur. Kapitlet behandlar incitament och motiv för hållbarhetsstrategier, svårigheter och olägenheter för hållbarhetsstrategier samt institutionell teori. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av litteraturen med tillhörande modell.

För att kunna svara på forskningsfrågan om varför vissa mindre svenska företag inom hudvårdsbranschen väljer att implementera hållbarhetsstrategier i sin verksamhet samlades teori kring incitament och fördelar för att kunna föra en argumentation utifrån de författare som anser att man bör implementera hållbarhetsstrategier oavsett storlek på företaget. Det samlades även teori kring svårigheter och olägenheter. Det gjordes för att visa olika synvinklar samt kunna kritisera teorin kring incitamenten och fördelarna samt för att få ett perspektiv och motiv ifrån de författare som anser att mindre företag inte bör implementera hållbarhetsstrategier. Kapitlet avslutas med institutionell teori som en ytterligare förklaring till varför mindre företag implementerar eller inte implementerar hållbarhetsstrategier. De här teorierna ställs sedan mot det empiriska materialet för att se vilka teorier som förstärks alternativt förkasta.

Valet av litteratur anses gagna relevant information för att kunna uppfylla syftet som är att bidra med kunskap till området kring hållbarhetsstrategier och motiv för implementeringen av dem i mindre företag som arbetar med hudvård i Sverige.

2.1 Incitament och motiv för hållbarhetsstrategier

Adams och Zutshi (2004) anser att en större acceptans och bekräftelse från samhället nås om företaget - oavsett dess storlek - lägger fokus på fler intressenter än bara aktieägarna. Enligt Bénabou och Tirole (2010) kan ett företag vinna legitimitet genom detta fokus, och är således också en god anledning till varför resurser läggs på denna typ av implementering.

Aguilera et al. (2004) förklarar att företag kan dra ekonomisk nytta av att engagera sig i hållbarhetsfrågor och implementera hållbarhetsstrategier, då det stärker företagets varumärke och i sin tur leder till ökad konkurrenskraft. Ett engagerande i hållbarhetsfrågor har visat sig förstärka både personalens tillfredsställelse, motivation och engagemang på arbetsplatsen (Aguilera et al., 2004). Att uppleva sitt arbete som meningsfullt och något glädjefyllt, underlättar arbetet och generar i sin tur ett bättre arbete på företaget.

Mindre företag kan dra nytta av ett hållbarhetsarbete eftersom stora delar av arbetet bygger på frivilligt initiativtagande, kan ett företag också forma arbetet till det de anses vara viktigast inom just de kontexter de verkar inom. På så sätt kan hållbarhetsstrategierna utvecklas och fungera som differentieringsstrategi och också vinna konkurrensfördelar (Ou & Chai, 2007). Porter och Van der Linde (1995) hävdar att synsättet om att miljöarbete genererar minskad konkurrenskraft är felaktigt och att det snarare kan leda till konkurrensfördelar om det utförs på rätt sätt. Enligt Pinto (2008) är ett lyckat differentieringsarbete oberoende av företagets storlek och kompetens eftersom de alla besitter olika för- och nackdelar.

Enligt Aguilera et al. (2004) finns det två olika bakomliggande drivkrafter för att arbeta med hållbarhetsarbete: samhället eller själva verksamheten. Även Carroll (2000) lyfter fram marknadsdrivet och organisationsdrivet hållbarhetsarbete. Organisationsdrivet hållbarhetsarbete har sin grund i de interna drivkrafterna så som medarbetarnas personliga värderingar eller chefernas moral medan marknadsdrivet hållbarhetsarbete har utgångspunkt i externa drivkrafter, det vill säga påtryckningar från olika externa intressenter (Carroll, 2000).

2.2 Svårigheter och olägenheter för hållbarhetsstrategier

Borglund et al. (2008) menar på att de fördelar som oftast lyfts fram kring hållbarhetsarbeten inte alltid är en självklarhet. Hos mindre företag kan effekten av hållbarhetsarbetet göra mer skada än nytta, eftersom färre intressenter intresserar sig

för mindre företag. Smith (2007) är en annan författare som också visar att företagets storlek kan ha en förklaring till varför hållbarhetsarbetet inte passar alla. Han förklarar vidare att små företag ofta inte besitter samma resurser som stora företag. Precis som Borglund et al. (2008) instämmer Smith (2007) att mindre företag inte har lika många intressenter att tillgodose vilket gör att de inte strävar efter positiv feedback från samhället på samma sätt som stora företag. Det gör att deras hållbarhetsarbete inte uppnår samma fokus. Smith (2007) menar att när fokus flyttas från vinsten, som är företagets grundläggande mål, kan hållbarhetsarbetet ibland generera i negativa effekter. Intressenter såsom aktieägare kan bli lidande om fokus istället endast ligger på det sociala ansvaret. En annan aspekt som anses bidra till negativa konsekvenser är kostnader. Hållbarhetsarbetet kan generera stora kostnader i form av olika resurser som kan få negativa ekonomiska konsekvenser för företaget (Smith, 2007).

Även Friedman (1970) skriver i sin klassiska artikel "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" att ett företags enda ansvar är att generera vinst, och bör inte lägga sig i filantropiska utsvävningar. Det är vinstmaximeringen som är det centrala för ett företag. Arbetet med hållbarhet kan dessutom påverka vinsten negativt men beskrivs enligt Bénabou och Tirole (2010) som något som många företag inte kan vara utan eftersom påtryckningarna från samhället är betydande och svåra att undvika om företaget vill ha en fortsatt plats på marknaden.

Enligt Bonn och Fisher (2011) anser många företag att hållbarhet är en viktig del i verksamheten men att det råder en del problematik att tillämpa det. Den främsta problematiken råder vid prioritering av olika aspekter. Det räcker inte att verksamheten endast sätter upp tydlig och väldefinierade mål som riktas mot en mer hållbar verksamhet. För att lyckas måste hållbarhetsaspekten integreras i verksamhetens strategiska beslut och på alla olika nivåer.

Enligt Raps (2004) är det endast ett fåtal verksamheter som lyckas implementera strategier på ett framgångsrikt sätt. Ett av de hinder som kan ligga till grund för en misslyckad implementering kan vara motstånd från företagskulturen. Därför är det viktigt att medarbetarna engagerar sig och upplever motivation och förståelse.

Ledningen och Vd:n har en viktig roll eftersom de ständigt måste jobba för att upprätthålla engagemanget. Det kan även handla om verksamhetens flexibilitet och inställning till förändring. En annan viktig aspekt är medarbetarnas deltagande i strategi och implementeringsarbetet. Den interna kommunikationen har på så sätt en avgörande roll (Raps, 2004).

Enligt Bonn och Fisher (2011) är det även en utmaning för företag att identifiera och prioritera hur processerna ska ske för att verksamheten ska bli mer hållbar. Med tanke på de relativt olika och otydliga definitioner av hållbarhet blir hanteringen en mycket komplex fråga. För att lyckas måste hållbarhetsaspekten vara en del av alla nivåer inom verksamheten och fungera som en grundpelare i både beslutsprocesser och strategiinnehåll samt att en ständig reflektion måste försiggå. För att det här ska ske på ett effektivt sätt krävs stort engagemang från både ledning och VD (Bonn & Fisher, 2011).

Jutterström och Norberg (2011) menar att hållbarhetsstrategier kan skilja sig ifrån andra strategier, och de företag som åtar sig dem får ofta större krav och förväntningar från omgivningen. Företag med hållbarhetsstrategier ifrågasätts i större utsträckning än de med andra strategier gör. På grund av de olika definitioner som råder kring hållbarhet kan andra strategier även uppfattas som mer övergripande, lättförståeliga och lättimplementerande än hållbarhetsstrategier.

2.3 Institutionell teori

Institutionell teori bygger på omvärldens förväntningar och fungerar som föreställningar om organisationers struktur, handlingsmönster, resurser, hur en erhåller legitimitet och förbättrar företagets framtida överlevnad. Organisationer blir till slut likformiga, så kallade *isomorfa* (Meyer & Rowan, 1977). Företag tenderar ofta att, antingen på ett medvetet eller omedvetet sätt, ta efter och efterlikna varandras institutionella modeller och teorier. På så sätt kan enbart själva trenden i sig för hållbarhetsstrategier vara en förklaring till varför ett företag väljer att implementera den här typen av strategi (Shove, 2003; Meyer & Rowan, 1977).

Mindre företag möter färre intressenter på grund av deras storlek, och är således också i större behov att möta upp omvärldens förväntningar och för att uppnå önskad legitimitet. Det finns enligt DiMaggio och Powell (1983) olika typer av krafter som bidrar till institutionalisering. De tre angelägna, så kallade isomorfa krafter, ter sig antingen som tvingande där företag tilldrivs till implementering, till imitation eller att ett företag anpassar sig efter de gruppnormer som finns inom branschen (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991).

Genom att ge sitt positiva medgivande -medvetet eller omedvetet- gentemot de institutionella inverkningarna skapas social acceptans, legitimitet, stabilitet och förtroende något som anses vara viktigt i mindre företag, då de möter färre intressenter jämfört med större. De här strategiska gensvaren sker följaktligen nästintill instinktivt av organisationen och innebär i slutändan att de undviker den sårbarhet som kan finnas i att bli negativt bedömda om de inte skulle ge efter för omgivningens påtryckningar (Oliver, 1991).

Genom externa påtryckningar ställs företag inför olika strategiska valmöjligheter och deras val ger olika potentialer. Deephouse (1999) anser att företag kan svara mot de externa påtryckningarna genom att antingen agera på ett liknande sätt eller på något sätt differentiera sig gentemot andra företag och på så sätt vinna legitimitet. Genom att vara lika varandra, styrks organisationernas trovärdighet och legitimitet, och de kommer som följd av det bli framgångsrika och överleva på marknaden. Företag "rider på andras våg" och erhåller legitimitet utifrån deras framgångar och förutsättningar. Det här blir särskilt viktigt i små företag då deras överlevnad sätts på större prov, och genom att efterlikna andra kan de erhålla ökad legitimitet. Imitation är vanligt i förhållanden där det finns en inbyggd osäkerhet vid införandet av strategier och upplevs därför som det mest tillförlitliga alternativet. Det kan upplevas enklare för små företag att imitera andra då många hållbara arbetsmetoder och strategier som finns att tillgå är inte utvecklade för dem, utan är mer byråkratiskt utformade än vad som lämpar sig hos små företag (Filipsson et. al., 2002). Att då imitera andra minimeras företagets risker och eventuell kritik inom det område de

verkar inom (Deephouse, 1999). I sökandet för legitimitet bör företag släppa kortfokus och arbeta mer långsiktigt (Kanter, 2011).

Dock finns det underliggande faktorer som kan komma att påverka företagets strävan och kapacitet att anpassa sig till den omgärdande miljön och de externa påtryckningarna. De här faktorerna berör dels eventuella tvivel med överensstämmelsen inom företaget med exempelvis lagar och förordningar. Även företagets ambition efter kurant kontroll kan skapa skepticism gällande den rådande institutionella situationen. Bristande intern kommunikation kan leda till, motstridiga mål inom företaget, samt befintlig kapacitet kan också vara tillhörande faktorer som kan komma att påverka viljan och förmågan för företaget att anpassa sig (Oliver, 1991).

Meyer och Rowan (1977) menar att föreställningarna om den institutionella miljön minskar den interna samordningen och kontrollen. Effektivitet uppnås inte genom fullständig tillförlitlighet och anpassning för de institutionella föreställningarna utan anses kunna vara en myt i sig. Istället bör företagsledningen frikoppla den informella löpande verksamheten från den formella, så kallad *decoupling*, för att skapa effektivisering, kontroll, självförtroende och legitimitet. Det blir således viktigt med den externa kommunikationen för att upprätthålla den här balansen (Meyer & Rowan, 1977).

2.4 Sammanfattning av litteratur

För att sammanfatta, få en övergripande bild och illustrera litteraturens samband konstruerades en sammanfattande modell i syfte att sammanlänka litteraturen och få ett kraftfullare analysverktyg. Den sammanfattande modellen redogörs i figuren nedan.



Figur 2.4 Sammanfattning av litteratur

3. Metod

I följande kapitel beskrivs de metodval som använt för att uppfylla studiens syfte. I varje avsnitt behandlas eventuella svagheter och hanterandet av dem att vävas in. Kapitlet behandlar metodval, urval, utformningen av intervjuerna, etiska aspekter och val av analysmetod samt metodkritik. Validitet och reliabilitet har vävts in flytande i texten och presenteras inte i separata kapitel.

3.1 Metodval

3.1.1 Kvalitativ metod

För att uppfylla studiens syfte, som är att bidra med kunskap till området kring hållbarhetsstrategier och implementeringen av dem i mindre företag i Sverige, valdes en kvalitativ undersökningsmetod. Författarna vill genom den här studien skapa förståelse utifrån ett subjektivt hållbarhetsperspektiv. Kvalitativa metoder är bäst lämpade då fokus är att visa respondentens synvinkel av en kontext (Bryman & Bell, 2013; Jacobsen, 2002; Collis & Hussey, 2009; Blumberg et. al., 2011).

Genom att utförligt beskriva de olika tillvägagångssätten ökar studiens reliabilitet. Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning ett tillvägagångssätt ger samma resultat, förutsatt att förutsättningarna är de samma vid olika tillfällen. (Bryman och Bell 2013)

3.1.2 Primärdata

Författarna valde att samla in primärdata. Primärdata valdes då den här studien eftersträvade djupgående och detaljerade svar. Enligt Saunders et al (2012) tenderar primära källor att vara mer detaljrika och aktuella än sekundära källor, vilket också gynnar den här studien. Insamlingen av primär information är dock ofta tidskrävande (Adams et. al., 2007). Därför planerades varje fas i processen noggrant..

3.1.3 Semistrukturerade intervjuer

Det valdes semistrukturerade intervjuer, främst för att ge respondenterna möjlighet att uttrycka sig fritt, undvika ledande frågor samt skapa utrymme för egna reflektioner kring det valda ämnet, vilket är angeläget för denna studies ändamål. Semistrukturerade intervjuer innefattar ofta relativt specifika frågor men respondenten tillåts samtidigt följa sina egna tankar (Blumberg et al, 2011).

Enligt Jacobsen (2002) och Blumberg et al (2011) är intervjuer ett bra sätt att anropa information när fokus ligger kring respondentens åsikter, individuella synpunkter och expertis. Bryman och Bell (2013) menar att kvalitativa metoder kan vara bristande eftersom de ofta ger en subjektiv bild av ett fenomen, svårigheter att replikera samt skapar problem med generalisering. Dock är det inte relevant för den här studien eftersom den efterfrågar en subjektiv tolkning. Enligt Silverman (2011) går det att få en förståelse för verkligheten genom intervjuer, även om det inte kan utgöra en grund för generaliseringar om verkligheten och att det är en komplicerad process.

3.2 Urval

3.2.1 Val av företag

För att uppfylla studiens syfte avgränsades studien till att undersöka mindre företag. Det är av högsta relevans eftersom studiens syfte är att undersöka varför mindre företag väljer att arbeta med den här typen av implementeringar. Den här studien, liksom bolagsverket (2012), definierar ett företag med fler än 50 anställda som stort och färre än 50 som mindre. Det ställdes även en fråga före intervjun om företaget såg sig själv som ett mindre företag. Det var främst för att det inte skulle uppkomma några tvetydigheter kring huruvida företagen i fråga är av mindre karaktär eller inte.

Studien avgränsades till den svenska marknaden eftersom bakgrunden och problemdiskussionen grundar sig på information kring just detta område. En annan avgränsning var att företagen i fråga skulle verka inom detaljhandeln och hudvårdsbranschen. Det kunde författarna på ett effektivt sätt utläsa från företagens hemsidor där det fanns tydlig informativ kring produktutbud och företagskaraktär. Urvalet baserades främst på det författarna ansåg kunna generera relevant information

kring ämnet. Enligt Jacobssen (2002) kan det vara ett svårt kriterium då det är omöjligt att i förväg veta vilken information företaget besitter. Det var inget problem då studien inte efterfrågade någon specifik information på det sättet utan strävade efter ett subjektivt förhållningssätt.

Det kontaktades femton relevanta företag, och av dem kunde fyra ställa upp. De flesta företag som inte kunde ställa upp hade inte tillräckligt med resurser och resterande valde att inte svara.

3.2.2 Val av respondent

Författarna förlitade sig på företagets val av respondent för att diskutera ämnena. Befattningen på samtliga respondenter i den här studien har varit VD och eftersom de, enligt Raps (2004) anses besitta det största ansvaret att implementera en hållbarhetsstrategi på ett framgångsrikt sätt ansågs det relevant.

Företag	Respondent	Position	Metodinsamling	Datum
Grön Skönhet	Madeleine Niklasson	VD	Telefon och mail	3 maj 2015
L:A Bruket	Mats Johansson	VD/Delägare	Personligt möte	4 maj 2015
Organic Beauty	Magnhild Åsmundhavn	VD	Telefon och mail	5 maj 2015
Biologica	Kjerstin Egefjärd	VD	Telefon och mail	7 maj 2015

Figur 3.2.2 Respondenter

Den första kontakten skedde via mail. Företagen blev kontaktade med väsentlig information kring studien och en förfrågan om de ville ställa upp. För dem som svarade ja på förfrågan gavs ytterligare information och intervjuguide ut. Det var främst för att respondenterna skulle kunna vara förberedda och pålästa inför intervjutillfället samt att minska eventuella missuppfattningar. Genom att vara påläst inom ämnet innan den empiriska insamlingen ökar studien validitet och reliabilitet då misstolkningar och oklarheter minskar väsentligt (Collis & Hussey, 2009; Saunders et. al., 2012). De kunde även då bedöma om de fortfarande var intresserade. Alla företag som mottog vidare information i andra fasen ställde upp på intervjuer.

3.3 Intervjuns utformning

3.3.1 Intervjufrågorna

De frågor som behandlades under intervjun grundades ur studiens litterära ramverk vilket förstärker relevansen i studien. Enligt Bryman och Bell (2013) berör den inre validiteten huruvida det empiriska materialet stämmer överens med verkligheten eller inte. Den interna validiteten anses vara en styrka bland de kvalitativa metoderna då risken för missförstånd, eventuella oklarheter och tolkningsfel minskar väsentligt.

Frågorna i studien utformades för att främja en öppen dialog med eventuella följdfrågor samtidigt som de var relativt styrda för att hålla sig inom ramen för det valda ämnet och fokusera på de delar som ska ge svar åt studiens syfte (se bilaga Intervjuguide). Intervjun utgick från en intervjuguide som formades utifrån författarnas sammanfattande modell av litteraturen (se figur 2.4) för att kunna koppla samman litteratur och empiri i analysen och diskussionen. Intervjun öppnade upp med inledande frågor och fortsatte sedan i utvecklande- och uppföljningsfrågor.

Enligt Eriksson och Kovalainen (2008) resulterar ofta öppna frågor i längre svar men samtidigt ger de även en mer detaljrika beskrivning då respondenten har möjlighet att själv utveckla sina tankar. Eriksson och Kovalainen (2008) skiljer även på primära frågor och följdfrågor. De betonar vikten för forskare att ställa följdfrågor i syfte att exempelvis säkerställa att forskaren inte missförstått respondentens svar på de primära frågor som ställts.

3.3.2 Inspelning av intervjuerna

Samtliga intervjuer spelades in på förfrågan för att inte missa några aspekter och anseende. Ljudinspelning är något som enligt Bryman och Bell (2013) är vanligt vid kvalitativa metoder eftersom en oftast intresserar sig för både det som sägs men också hur det sägs. Det är även bra för att inte intervjuaren ska distraheras av att föra antecknar.

3.3.3 Personligt möte samt telefonintervjuer

Intervjuerna skedde via personligt möte samt via telefonintervjuer och mail. Det fanns ett önskemål om att alla intervjuer skulle ske personligen men på grund av resursbrist från företagets sida och tidspress för studiens tidsram valdes även telefonintervjuer samt vidare mailkontakt.

Den mest uppenbara fördelen med telefonintervjuer är besparingen, både i tid och pengar (Blumberg et al, 2011; Saunders et al 2012). En av de mest betydande nackdelarna är att det via telefon inte går att avläsa respondentens kroppsspråk. Utöver det kan även tekniska problem uppstå vilket ett fysiskt möte inte möter i samma utsträckning (Saunders et al 2012). Enligt Jacobssen (2002) kan det ge effekt på så kallade intervjuartefakten. Intervjuartefakten innebär påverkan av intervjuarens fysiska närvaro. Författarna är medvetna om att företagen har olika förutsättningar och att aspekter som kroppsspråk och ansiktsuttryck går förlorat vid en del intervjutillfällen som eventuellt kan påverka resultatet. Men som tidigare nämnt på grund av bristande resurser från båda parter valdes ändå denna typ av insamlingsmetod. Författarna ansåg att oavsett fysisk närvaro eller ej gagnar intervjuerna relevant och lämplig information.

Plats och tidpunkt valdes ut av respondenten för att inte störa det dagliga arbetet. Intervjuerna ägde rum efter det att studiens syfte, frågeställning och teori var insamlad och tog ca 45 minuter. Det krävdes för att på ett utförligt sätt kunna besvara de frågor som tagits fram samt att det skulle finnas tid för eventuella följdfrågor. Båda författarna deltog under intervjun den ena ställde frågor medan den andra antecknade och ställde eventuella följdfrågor. Efter avslutad intervju fanns en förfrågan om fortsatt upprätthållen kontakt som samtliga företag samtyckte till. Det var främst för att ha möjlighet för förtydning om missförstånd eller tolkningssvårigheter skulle uppstå vid transkribering.

3.4 Analyismetod

Intervjuerna transkriberades ordagrant efter intervjutillfället av båda författarna för att inte gå miste om några detaljer. Efter det sammanfattades intervjuerna var för sig. Utifrån litteraturen skapades en sammanfattande modell över teorin (se figur 2.4) som fungerade som en grund för intervjuguiden och intervjufrågorna. Efter sammanfattningen kodade författarna tillsammans under diskussion ut materialet till de olika delarna i modellen som i sin tur hänvisade till kapitlen i litteraturen. Sammanfattningen gjordes för att korta ner texten men samtidigt bevara och behålla det latenta innehållet. Enligt Bryman och Bell (2013) kan det här ses som en kvalitativ innehållsanalys, vilket innebär att forskaren utgår från teoretiska kategorier vid analyserande och tolkning av det empiriska materialet.

När analysen och kodningen var klar gick författarna tillbaka till det transkriberade materialet och läste igenom dem för att se till att alla åsikter behållits i sin helhet. Det var främst för att det finns en stor risk att kontexten går förlorad vid kodning och på så sätt tappar sin innebörd. Det här varnar Bryman och Bell (2013) för vid kodning av empiriskt material.

För att undvika tolkningsfel och öka den interna reliabiliteten har båda författarna deltagit i samtliga processer under hela studiens gång för att skapa en gemensam sammanhängande bild.

3.5 Etiska aspekter

Alla respondenter som tackade ja till intervjun, fick i tidigt skede ett följebrev där det framgick vilka som skulle utföra intervjuerna samt syftet med studien. Efter samtycke tillhandahölls även de frågor som intervjun skulle behandla. Det gjordes för att de tillfrågade skulle ha möjlighet att tacka nej om de upplevde att de inte ville ställa upp samt av den anledningen att de skulle vara förberedda dagen intervjun skulle äga rum. Respondenterna fick själva ge förslag på tider och datum de kunde avsätta tid, för att inte inskränka deras dagliga arbete. Inga negativa aspekter har tagits

upp under intervjutillfällena som på något sätt skulle kunna kränka respondenterna. Respondenterna har inte lyfts fram på ett negativt sätt utan behandlas med respekt. Enligt Vetenskapsrådet (2011) och Blumberg et al (2011) är det viktigt att ha etiska aspekter i åtanke vid utformandet av studier av karaktär som den här.

3.6 Metodkritik

Eftersom studien behandlar fenomenet i nutid finns det en svag extern reliabilitet. Det här är något författarna är medvetna om men inte ser som ett problem för studiens syfte. Det är svårt att frysa en ständigt föränderlig kontext.

Mindre företag har ofta ett fåtal anställda och det kan vara en av de anledningarna till den låga svarsfrekvensen. Frekvensen kan även bero på upplevd tidspress då det var förutbestämt att intervjuerna skulle ske under två utvalda veckor. Det kunde inte ha gjorts annorlunda då teorin skulle färdigställas innan empirin och tid efteråt krävdes för att kunna färdigställa diskussion och slutsats. Det fanns höga förhoppningar om att fler företag skulle vara villiga att ställa upp men trots den låga svarsfrekvensen anser författarna att antalet företag gagnar empirisk mättnad och uppfyller studiens syfte.

Genom att inte ställa helt öppna frågor finns det en risk för att vara ledande, det kan i sin tur påverka resultatet samt studiens bidrag. Samtidigt kan helt öppna frågor riskera att tolkas på ett felaktigt sätt. Den här studien grundas på semistrukturerade frågor inom ämnet i ett försök att minimera båda de här riskerna.

Genom att anropa data genom enbart intervjuer finns det en risk för att det som faktiskt sägs inte görs. Det hade kunnat kompletteras med en observation. Dock var det inte möjligt för den här studien då företagen befann sig på annan ort samt att det inte fanns tillräckligt med resurser för att genomföra en sådan komplettering

Författarna är medvetna om att de källor som använts har haft relativt stora skillnader gällande tidsintervaller. Det ansågs ej vara relevant utan källorna har främst kontrollerats via dess tillämplighet för studiens syfte och frågeställning snarare än publiceringsdatum.

4. Empiri

I kapitlet presenteras det empiriska material som uppsatsen bygger på. Först presenteras det insamlade materialet företag för företag och avslutningsvis sammanställs empirin i en sammanfattande modell för att skapa en lättöverskådlig bild av materialet. Företagen presenteras var för sig i löpande text då detta skapade ett avsevärt större bekvämlig anordning än att presentera informationen kategoriskt.

4.1 Empirisk material

4.1.1 Grön Skönhet

Intervjun hölls med Madeleine Niklasson, VD för Grön Skönhet. Grön Skönhet har funnits i branschen sedan 2012 och bedrivs för tillfället med fyra anställda. De definierar hållbarhet som något självklart att arbeta med, vilket innebär ett arbete för en bättre framtid och samt ett samhällsansvar som företag. Det primära arbetet ligger i arbete med ekologiska produkter och de strävar efter att finna produkter som är så "rena" som möjligt efter egen utsago. Grön Skönhet arbetar enbart med ekologiska produkter och anser sig således också vara banbrytande och har gått sin egen väg redan från början.

Företagets primära arbete ligger i att hjälpa andra människor att må bra samt erbjuda det bästa som marknaden har att erbjuda i form av ekologiska produkter. De arbetar aktivt med att nå ut till kunderna med sitt hållbarhetsarbete och få dem att förstå att den här sortens arbete gynnar både dem och miljön.

Anledningen att de arbetar med ekologiska produkter och på ett hållbart sätt är för att det är ett självklart val, både för människan och miljöns framtid, och det görs framförallt för att de vill bidra till att framtiden skall ha de bästa utsikterna som är möjligt.

Alla inköp som görs, görs med miljön i tanken - från förpackning till innehåll. Det anses generera bra förutsättningar för både företaget och samhället, en glad chef och glad personal.

“När man tagit sitt beslut om hur man vill jobba och vilka slags produkter man står för, så är det viktigt att man står fast vid det. Det handlar om att bygga upp ett förtroende med kunder.”

Nicklasson, 2015

Företaget finner enbart fördelar med att arbeta hållbart och förklarar att även om de större företagen kanske har bättre inköspriser med tanke på den skillnad i kvantitet de köper in är skillnaden inte påtagligt stor. En annan vinst är att samhället också blir mer påläst och efterfrågar den här typen av produkter - vilket i sin tur leder till en god cirkel för branschen, eftersom efterfrågan ökar och därmed också försäljningen och således också vinsterna och lönsamheten för företaget som valt den “gröna vägen”.

De största fördelarna med att arbeta med hållbarhet är att människor själva får upp ögonen på egen hand gällande ekologiska produkter, de kommer in av ren nyfikenhet och vill veta mer. Responsen från kunderna är god och de verkar nöjda med företagets arbete mot ett bättre samhälle.

Grundtanken var att inte vara lik någon annan på marknaden. De upplever att flera andra företag nu har tagit efter och arbetar på liknande sätt. De ser en allt mer självklarhet i branschen. Helt problemfritt är det däremot inte, men den största risken och svårigheten ligger i själva uppstarten, enligt ägaren. Hon anser att det alltid är en risk att börja på en ny verksamhet och göra något som ingen annan har gjort men för att vinna måste en satsa.

Genom att hålla sig uppdaterade via kurser och den information som leverantörer ger får företaget den information de anser sig behöva, även mässor nämns som framtida planer att besöka.

Även om företaget för tillfället är relativt litet så utvecklas arbetet hela tiden och det görs bland annat genom att personalen får gå kurser och hålla sig uppdaterade på det

sättet. Företaget anser att det är tack vare deras arbete med ekologiska produkter, och den gröna väg företaget valt går som företaget går mycket bra.

De beslut som tas bollas tillsammans med de anställda. Ägaren anser dem vara delaktiga i många beslut som görs i företaget. Den externa kommunikationen sker främst genom sociala medier och annonsering i tidningar. Eftersom företaget valt att gå ”miljö-vägen” så upplever de också att det ställs höga krav på dem som företag, då kunderna tenderar att kräva mer av verksamheter som arbetar med hållbarhet. Det är främst för att kunderna är så pass pålästa redan innan de besöker verksamheten, men vill hela tiden ha mer och bättre produkter.

En anledning till att Grön Skönhet är framgångsrika anser de själva bero på deras hållbara inriktning. Kunders efterfrågan och intresse för ämnet leder till att fler och fler söker sig till den här typen av butiker. Transparensen gentemot kunderna och ärligheten de tillhandahåller gör att kunderna har ett förtroende för företaget och gör att de återkommer.

4.1.2 L:A Bruket

Intervjun hölls med delägare för L:A Bruket, Mats Johansson. L:A Bruket har funnits inom branschen sedan 2009, med egen produktion och lagerhållning. De har i dagsläget 14 anställda, är två ägare och har sedan starten ökat både sortiment och lokalyta. Den största delen av produktionen har flyttat till andra lokaler, men de har fortfarande 100 % kontroll på tillverkningen. Företaget försöker vara ekologiska i så stor utsträckning som möjligt, de vill vara öppna och transparenta, samt kunna erbjuda ett bättre alternativ utan att för den delen skära ner på nyttan. Främsta anledningen till deras hållbarhetsarbete är att kunna erbjuda kunder både nytta och funktionalitet, och det främsta ändamålet är att erbjuda en funktionell produkt, för att sedan också vara en bra produkt.

Företaget anser att hållbarhet är viktigt och har valt att ta ställning genom att i så stor utsträckning som möjligt vara ekologiska och naturliga. De anser att hållbarhet är lätt och säga och svårt att göra och siktar själva på att kunna leverera ett “minimum” av

hållbarhetsarbete, där de kanske inte är 100 % ekologiska i alla avseenden, men siktar på att åtminstone vara det bästa alternativet utifrån de förutsättningar som finns.

L:A Bruket har valt att inte marknadsföra sig genom traditionell annonsering vilket gör det lätt för media att i vissa fall få fel bild av företaget - och generaliserar bilden av att de är ett 100% ekologiskt företag vilket inte stämmer. Det förklaras genom att "*ingen kan vara helt ekologisk*". Fraktar du produkterna via lastbil eller liknande kan ett företag inte helt stå för att vara ett totalt ekologiskt företag. Det här är något som L:A Bruket trycker extra på, då de vill vara så transparenta som möjligt. Kompromisser kommer alltid vara en del av vardagen och det gäller att hitta ett förhållningssätt som företaget kan acceptera och försvara.

En viktig framgångsfaktor är att företaget redan från början har säkerställt vart de står någonstans. Eftersom deras hållbarhetsarbete har funnits med sedan starten leder det till konkurrensfördelar och de anser det vara svårt att applicera ett sådant här förhållningssätt, eftersom det är viktigt att undvika ökade kostnader i samband med implementering och så vidare.

En nackdel med att vara ett mindre företag är att de inte besitter samma ekonomiska kapital som de större företagen gör. De har inga säljare som besöker butiker runt om i landet, utan det är kunderna som hör av sig till huvudkontoret, något som är ovanligt inom branschen.

Hållbarhetsarbetet genomsyrar hela företaget och att hela tiden leta efter det optimala arbetssättet är ett arbete som aldrig tar slut. Det finns alltid bättre och mer naturliga ingredienser och bättre förpackningar. Det kan dock vara svårt att veta vad som är bäst och inte, eftersom de inte har någon egen forskning. Det gäller därför att lita på leverantörerna och deras egna "*team*" som testar produkterna innan de går till produktion för att på det sättet kunna stå bakom de val de gör.

De främsta fördelarna att arbeta hållbart beskriver L:A Bruket vara att produkterna är bättre, en säregenhet som varumärke där budskapet att miljö är viktigt och att man

som individ själv sover bättre om natten. Genom att vara ett småskaligt företag kan de visa en helt annan image gentemot kunderna, än de större företagen. Genom att ha en bakomliggande historia bakom företaget och visa hur lokalt och nära arbetet inom företaget sker, genererar det ett ökat förtroende från kunderna.

Nackdelarna att arbeta med den här typen av produkter är dock att hållbarhetstiden är sämre, de håller inte lika länge som syntetiska produkter. Vissa i branschen kan tycka att det blir besvärligt och i början upplevde L:A Bruket att de var något motarbetade men i takt med att samhället blivit mer upplysta är det inte längre lika krångligt. De kan nu också ställa högre krav som företag på leverantörer och så vidare.

Eftersom ekologiska råvaror normalt är dyrare än “vanliga” är det svårt att ta betalt för det, och företag med ett starkare varumärke kan ha en annan sorts prissättning än de som är mindre. Däremot leder det i sin tur till positiv uppmärksamhet från kunderna, just för att de inte är dyrast och återköpen är därför stora. I ena ändan påverkar det positivt och ger dem en plats på marknaden och i slutändan är det således svårt att ta ut en hög marginal. Svårigheter som kommer med att hela tiden ha ett hållbarhetstänk är däremot att de står inför vissa dilemman som en ekologisk produkt inte kan göra.

“Det kan vara ett problem om man exempelvis ska utveckla en unik kräm som tar bort en viss typ av rynkor, eftersom konkurrenter lättare kan ta fram med syntetiska produkter som löser det till 110 %, i så fall kanske vi får nöja oss med att lösa det till 100%”

Johansson, 2015

Det beskrivs som ett dilemma och att det skulle ha varit enklare om de hade arbetat med syntetiska produkter och gått den vägen och emellanåt ställer det således till problem.

De anser sig absolut vara en del av en trend, men att de placerat sig på bra sätt så konsumenterna vet vilka de är och vad de står för. Idag finns det betydligt fler

varumärken med den här typen av strategier. De företag som kommit in lite senare har fått anpassa sig efter marknaden och har uppskattningsvis haft det mycket svårare att vinna marknadsandelar. De ser en absolut större självklarhet inom branschen.

Deras externa arbete sker genom att hela tiden berätta vad de gör och varför de gör det. Eftersom de för tillfället inte marknadsför sig blir det synnerligen viktigt att förmedla sin vision genom produkterna. Att vid första anblick i butiken signalera att det här är ett hållbart tänkande företag och vad deras produkter gör för nytta. Deras interna kommunikation sker genom dagliga möten och en öppenhet hos de anställda. Hållbarhet är en del i allas vardag på arbetsplatsen och ses som en självklarhet eftersom det är grunden för företagets existens. Uppmärksamheten och gehöret de fått från konsumenter har varit stor även om de gärna hade fått mer gensvar just från branschen. Men ju bättre det går för företaget, desto större krav kan de ställa på leverantörerna. Det leder dock också till att förväntningarna som finns stiger i takt med att de blir bättre på sitt arbete, och det skulle det vara förödande om de en dag inte kan leva upp till de här höga förväntningarna.

Företaget upplever att det är organisationen inifrån som driver deras hållbarhetsarbete i första hand, det är hela förstegets grundtanke från start.

4.1.3 Organic beauty

Intervjun hölls med Magnhild Åsmundhavn som är VD för Organic Beauty. Organic Beauty är ett litet företag med lång erfarenhet och har funnits i branschen sedan 25 år tillbaka. Deras bakgrund beskrivs som holistisk och de har för tillfället två anställda. Hållbarhet beskrivs som en helhet och de praktiserar detta genom hela sin produktionskedja, allt från transport till kund och personal. De arbetar enbart med ekologiska produkter och att de, tillsammans med alla andra företag har ett ansvar inför framtiden.

De största fördelarna med att arbeta hållbart beskrivs vara alla de unga kunder som söker upp dem, de beskrivs dessutom som alltmer medvetna. Detta leder till en bred kundkrets, som har samma tankesätt som företaget, vilket är positivt då det klart

påverkar försäljningen och den ekonomiska lönsamheten, men också då det ger ett gott samvete, inga gifter till vare sig kunder eller anställda.

Företagets hållbarhetsarbete ger dem definitivt konkurrenskraft, främst på grund av de fördelar som ett sådant arbetssätt framkallar, och företag beskrivs att mer och mer bli tvungna att tänka på detta sätt. Kundernas krav på en sådan policy sias bli ett krav på företag så småningom, vilket de välkomnar. Eftersom Organic Beauty har varit i branschen i 25 år, har de mycket kunskap om detta, något som beskrivs kan vara betydligt svårare för de mindre företag som kommer in i branschen idag. Däremot ser de inte någon större betydelse att just de är ett mindre företag.

Det handlar främst om den inre drivkraft och övertygelse, om vad som är bra och inte, som driver företaget framåt. Detta speglar både de anställda och den övriga delen av verksamheten.

De största svårigheterna företaget står inför är marknadsföringen. De större företagen besitter större ekonomiskt kapital för den här typen av aktiviteter vilket gör det lättare för dem att annonsera. Däremot är det viktigt, när man är mindre, att tillsammans med andra aktörer på marknaden med samma policy gå ihop och på så sätt stärka sitt varumärke. När man är liten är det viktigt att samverka med andra. Det kan vara lätt att missbruka hållbarhetsstrategier. Det beskrivs som lätt att säga, men svårt att praktisera. Det kan främst bero på att det inte finns några vidare kontroller och regler för att få kalla sig ekologiska. Branschen kan därför vara svår att tolka då man inte kan lita på företags klassificeringar. Att som företag då understryka att de arbetar med enbart ekologiska ingredienser, i hela kedjan, blir en viktig konkurrensfördel.

De är nöjda med det gehör de från marknaden, även om det i början var betydligt svårare då samhället var betydligt mindre kunnigt gällande vad som är bra och inte. Detta upplever de inte alls idag i takt med att miljöfrågor och denna sorts engagemang vuxit sig starkare på senare år. Det främsta motståndet möts från konkurrenterna, och vissa andra eko-märken påstår sig vara ekologiska men är inte det. De beskrivs

försöka hitta fel hos andra för att själva stå i bättre dager. Något som egentligen inte oroar Organic Beauty då de arbetar med produkter de kan stå för.

*“(...) arbetar man med det bästa marknaden har att erbjuda har man inte mycket att
oroa sig för”*

Åsmundhavn, 2015

Företaget ser absolut en ekonomisk vinning och lönsamhet med denna sorts strategi, även om råvarorna i sig är dyrare i inköp genererar det försäljning och det förtroendet de får från kunderna och belönar sig i längden. Övriga positiva aspekter de får av sitt hållbarhetsarbete är att de fångar upp unga konsumenter som hellre köper ett fåtal “ordentliga” och något dyrare produkter, som håller längre, och på så sätt också återkommer. I det långa loppet genererar det mer ekonomisk vinning än att sälja för stunden.

De ser sig inte direkt som banbrytande, även om de varit i branschen i 25 år. De besitter således en större kunskap än företag som exempelvis kommer in på marknaden först nu, några år senare när det finns fler aktörer där. De menar på att man bara har att vinna på denna sorts strategi om man satsar från början och att göra det hela vägen.

De ser absolut en mer självklarhet inom branschen när det gäller hållbarhetsstrategier och vill att alla ska vara unika och att alla ska arbeta på detta sätt, då sorterar man bort de företag som beskrivs som “oseriösa”.

Alla på företaget är involverade i allt de gör, alla är engagerade och brinner för detta. Det handlar mycket om inre övertygelse hos alla på företaget. Alla anställda delar samma moraliska tank och övertygelser, vilket också leder till att kommunikationen kan flöda fritt.

Organic Beauty marknadsför sig externt redan i namnet. De vill att den första bilden konsumenterna får av företaget skall vara sann och säga någonting om vilka de är och

vad de står för. Namnet beskrivs som deras affärsidé att kunna erbjuda en holistisk syn på hudvård något som beskrivs täcka hela deras verksamhet. Deras största konkurrensfördel är att de anses vara genuina i staden de verkar i (Malmö) och att ingen arbetar på samma sätt som dem. De förväntningar som ställs på dem upplevs vara betydligt högre än hos någon annan bransch. De förväntas besitta kunskap och leva upp till de förväntningar som ställs, något som de tycker att de gör och vill göra.

4.1.4 Biologica

Intervjun hölls med Vd:n för Biologica, Kjerstin Egeffjerd. Biologica har funnits inom branschen sedan 1999. De är ett mindre företag och antalet anställda varierar beroende på säsong. De arbetar med hud- hygien- och babyprodukter. Hållbarhet anses vara väldigt viktigt och tankesättet genomsyrar hela företaget, från idé till försäljning, genom hela kedjan. Detta görs för företagets överlevnad samt för samhällets hälsa och framtid.

Arbetet sker med så mycket ekologiska produkter som möjligt, och de anses sig vara ledande inom branschen. Deras ekologinivå ligger på 98-99% ekologiska produkter, de övriga procentenheterna beror på att det inte går att få tag på råvarorna på ett ekologiskt sätt. Biologica tycker sig kunna erbjuda sina kunder så rena produkter som möjligt är att arbeta hållbart och de ser enbart fördelar med denna sorts strategi, då det skonar deras gemensamma framtid, hälsan och även miljön.

Företaget anser att deras hållbarhetsarbete är både konkurrenskraftigt och inte, med argumentet att marknaden idag inte anses vara särskilt gynnsam för dem. De beskriver en uppförsbacke för företag som arbetar med ekologiska och naturliga produkter, där företag med syntetiska råvaror både lättare och billigare kan framställa produkter vilket i sin tur påverkar den direkta vinsten. Det här ger företag som arbetar med syntetiskt framställda produkter ett försprång som det är svårt att komma ifatt, de har också större ekonomiskt kapital och kan på så sätt marknadsföra sig betydligt mer eftersom de kan arbeta med andra marginaler.

Företaget menar på att det annars inte finns några specifika olägenheter att arbeta hållbart utan ser enbart fördelar. Dominansen av syntetiska produkter gör dock att de inte får det optimala gehöret från konsumenternas sida som de önskar. Företaget gör en liknelse med att konsumenter idag handlar hudvård på samma sätt och oftast på samma ställe som de handlar matvaror “man slänger ner det i kundvagnen på samma sätt som en liter mjölk eller potatis”.

Det främsta arbetet handlar om att förändra människors inställning, tankesätt och kunskap kring ekologiska produkter. Det här anses vara mycket svårt, då det är betydligt lättare för konsumenter att handla syntetiska produkter i sin livsmedelsbutik och då inte heller ställer särskilt höga krav på dem. Det interna arbetet på företaget är de nöjda med, det är mer angeläget att arbeta just externt med förväntningar och förhållningssätt hos konsumenterna. Det anses vara den största svårigheten med denna typ av arbete.

“Man står på samma plattform!” Är man ett mindre företag är den interna kommunikationen aldrig ett problem. Man har en ständig daglig kommunikation hela tiden som man bollar mellan varandra”

Egefjärd, 2015

Däremot anses inte deras storlek påverka deras hållbarhetsarbete, det är svårt att peka vad som just skulle skilja dem från de större företagen. Det sämre utbudet av ekologiska produkter drabbar alla, stora som små. Samtliga som arbetar med ekologiska varor är mer eller mindre motarbetade på grund av att det finns färre alternativ gällande råvaror i jämförelse med syntetiska produkter.

Svårigheten med att det inte finns några formella regler som styr vad ekologiskt är komplicerar arbetet ytterligare då företag med betydligt mindre procentsats av ekologiska ingredienser ändå kan marknadsföra sig som ekologiska.

Företaget upplever att de är i framkant när det gäller nyutvecklade råvaror, men inte direkt banbrytande. Det är viktigt att våga och hänga med i utvecklingen, och anses vara avgörande för att behålla sin marknadsposition.

Marknadsföring sker främst via mässor där de möter kunder. Andra externa kommunikationssätt är sociala medier, annonser på internet samt föreläsningar.

Företaget upplever att de har större förväntningar på sig inom branschen på grund av deras miljöstrategi, och de kunder de har är medvetna och ställer höga krav på dem. Dessa förväntningar handlar om att hålla sig seriösa besitta kunskap, och att de skall “kunna sin sak”.

Genom att vara transparenta och leva upp till de högt uppställda krav och förväntningar är det viktigt att ha ett komplett miljötänk, genom hela organisationen, något som Biologica anser sig ha från början till slut.

4.2 Empirisk sammanfattning

Enligt företagen i den här studien verkar det råda en allmän konsensus att hållbarhet främst förknippas med miljö, ekologiska, naturliga och rena produkter och råvaror inom hudvårdsbranschen. Alla företagen använder de här begreppen vid definiering av hållbarhet när de ombeds precisera begreppet. Vikten av hållbarhet ligger i att skapa positiva konsekvenser för både samhälle, människor och framtid. Nedan presenteras tre sammanfattande modeller för att få en lättöverskådlig och tydlig bild av det empiriska materialet.

4.2.1 Incitament och motiv för hållbarhetsstrategier

<p style="text-align: center;"><u>Grön Skönhet</u></p> <p>Att arbeta hållbart är att ta framtid- och samhällsansvar. Att erbjuda rena ekologiska produkter i syfte att förbättra människans och miljöns framtid, för både företaget och samhället. Företaget upplever en intern drivkraft och anser att hållbarhet är konkurrenskraftigt. Genom att vara mindre har de lätt för förändring och utveckling.</p>	<p style="text-align: center;"><u>L:A Bruket</u></p> <p>Att arbeta hållbart är att vara naturliga och ekologiska i så stor utsträckning som möjligt i syfte att kunna erbjuda nytta och funktionalitet samt bra produkter. Säregenhet och ett gott samvete är viktigt. Företaget upplever interna drivkrafter och ser konkurrensfördelar i att arbeta hållbart. Genom att vara mindre kan de få en annan image än de större företagen.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Organic Beauty</u></p> <p>Att arbeta hållbart är att ha ett helhetstänk. De anser att alla har ett gemensamt ansvar för framtiden och nutiden. De arbetar enbart med ekologiska produkter i syfte att till erhålla medvetna återkommande kunder. Det viktigaste är ett gott samvete och att arbetar med rena ämnen. Företagets hållbarhetsarbete ger dem konkurrenskraft och storleken har inte någon vidare betydelse. Företaget upplever en intern drivkraft</p>	<p style="text-align: center;"><u>Biologica</u></p> <p>Att arbeta hållbart är att ha ett miljötänk. Företaget vill erbjuda så ekologiska och rena produkter som möjligt för att säkerhetsställa företagets överlevnad och människors hälsa. Hållbarhetsarbetet ger företaget konkurrensfördelar på marknaden och storleken har ingen specifik påverkan. Företaget upplever en extremt intern drivkraft med möte från marknaden.</p>

Figur 4.2.1 Sammanfattning av incitament och motiv för hållbarhetsstrategier

4.2.2 Svårigheter och olägenhet gör hållbarhetsstrategier

<p style="text-align: center;"><u>Grön skönhet</u></p> <p>Ser i princip bara fördelar med att vara mindre och arbeta hållbart. Möjligen sämre kvantitetspriser än de större företagen och fler svårigheter vid uppstart. Företaget upplever enbart positivt gehör från marknaden.</p>	<p style="text-align: center;"><u>L:A Bruket</u></p> <p>Genom att vara mindre och arbeta hållbart har inte företaget samma ekonomiska resurser som större företag. De har inga säljare, eller annonser och har svårare med naturliga ingredienser. Företaget upplever även att det kan vara svårt med prissättning om man har ett nytt eller svagt varumärke. En svårighet är att hållbarhet är lätt att säga och svårt att göra och det kan vara svårt att veta vad som är bäst och inte. På grund av att företaget inte har någon traditionell marknadsföring skapas ibland fel bild av företaget som kan leda till svårigheter. Företaget hade gärna sett ett bättre gehör från branschen.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Organic Beauty</u></p> <p>Genom att vara mindre och arbeta hållbart upplever företaget att de besitter sämre resurser vid t.ex. marknadsföring. Hållbarhet är även lätt att säga, svårt att praktisera som kan skapa svårigheter. eftersom det inte finns några regler för ekologi, skapar missbruk av hållbarhet och dåligt "gehör" från icke ekologiska konkurrenter. Det är enligt företaget svårt om man ej har helhetstänk från början. Det är viktigt att förstå att ekonomisk vinning kommer på långsikt.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Biologica</u></p> <p>Genom att vara mindre och arbeta hållbart jobbar företaget med lägre vinster och lägre marginaler. Företaget upplever att svårigheterna ligger hos konsumenternas uppfattning och kunskap. För tillfället dominerar den syntetiska marknaden och det finns ett sämre utbud på ekologiska råvaror. Företaget hade gärna sett ett bättre gehör från kunderna.</p>

Figur 4.2.2 Sammanfattning av svårigheter och olägenhet gör hållbarhetsstrategier

4.2.3 Institutionell teori

<p style="text-align: center;"><u>Grön skönhet</u></p> <p>Företaget anser att det är viktigt med differentiering från första början. De ser hållbarhetsarbete som en större självklarhet bland företag idag. De har en starkt involverad personal och sköter extern kommunikation via sociala medier och annonsering. Det viktigaste är transparens och ärlighet. Företaget upplever att de har höga förväntningar och krav från omgivningen.</p>	<p style="text-align: center;"><u>L:A Bruket</u></p> <p>Företaget ser sig inte som helt banbrytande men unika. De ser en framväxande självklarhet med hållbarhetsarbete inom branschen. De har en ständig intern kommunikation och grundprinciper som varit med hela tiden. Företaget är transparenta och ärliga, vilket är viktigt när man arbetar hållbart. De har ingen traditionell marknadsföring utan använder sig mer av historieberättning. Företaget upplever att de har höga förväntningar på sig från omgivningen.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Organic Beauty</u></p> <p>Företaget ser sig ej som banbrytande men unika med mycket erfarenhet och kunskap. De ser en mer självklarhet med hållbarhet inom branschen, vilket är bra. De engagerar alla medarbetare i hållbarhetsarbetet och extern kommunikation sker via logga/namn. De upplever att de har högre förväntningar samt kunskap än andra företag.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Biologica</u></p> <p>Företaget ser sig inte som banbrytande men i framkant av utvecklingen. De upplever en mer självklarhet inom branschen med hållbarhet, trots att alla är unika. De har ständig effektiv intern kommunikation och extern kommunikation sker via mässor, sociala medier och internetbaserad marknadsföring. De anser att de har höga förväntningar och krav på sig, främst från kunder.</p>

Figur 4.2.3 Sammanfattning av institutionell teori

5. Analys och diskussion

I det här kapitlet förs en analys och diskussion kring studiens empiriska material och den litteratur som presenteras i studiens första kapitel. Diskussionen utgår från de rubriker som återfinns i litteraturen och som även varit grund i empirin.

5.2 Incitament och motiv för hållbarhetsstrategier

Det är främst den interna drivkraften som driver företagen i studien att arbeta med hållbarhet. Den interna drivkraften har sin utgångspunkt i medarbetarnas personliga värderingar och chefernas moral (Caroll, 2000). Detta nämns också utav Aguilera et. al. (2004) som talar om de anställdas motivation som något fundamentalt och behöver vara likställt med företagets engagemang. Empirin visar det tydligt då samtliga företag nämner medarbetarnas engagemang och övertygelse som en viktig del i deras hållbarhetsarbete. Även om alla nämnde vissa behov och krav från marknaden som relevanta, var det interna drivkraften som var den mest drivande. De externa drivkrafter som nämns, styrks också utifrån Carolls (2000) teorier angående de påtryckningar företag upplever utifrån samhället - de flesta företag ser det mer eller mindre som krav att utarbeta hållbarhetsstrategier.

Att arbeta långsiktigt, både i ett finansiellt och miljömässigt perspektiv, verkar vara det största argumentet för att de tillfrågade i studien arbetar hållbart. Precis som Bénabou och Tirole (2006) nämns även den interna drivkraften som starkast, och i själva verket inte intressenternas påtryckningar. Att utåt sett verka vara en god medborgare är någonting som författarna även understryker som något som kan vara viktigare än hur vi faktiskt tycker och tänker. Det kan inte påvisas i denna studie då arbetet sker av intern drivkraft och altruism, även om vinsterna, samhällsnyttan och legitimiteten som kommer av detta är högst välkommet.

Den nytta som skapas för både samhälle och framtid verkar överväga de påtagliga svårigheter och olägenheter som ändå faktiskt existerar med att arbeta med hållbarhetsstrategier. De olägenheter och svårigheter som nämns är främst av

ekonomisk karaktär, och framförallt frånvaron av finansiella medel. Studien visar att ett gott samvete betyder idag mer än lättförtjänta pengar och de antal konsumenter som uppskattar företag med dessa övertygelser ökar.

Samtliga företag ansåg att deras hållbarhetsarbete genererade konkurrensfördelar och den legitimitet det erbjuder att vara ett hållbart företag. Något som styrker de synsätt Ou och Chai (2007) samt Porter och Van der Linde (1995) delar om att hållbarhetsstrategier genererar konkurrenskraft.

Enligt Pinto (2008) har inte företagets storlek någon betydelse för att kunna differentiera sig och vinna legitimitet. Storleken genererar olika för- och nackdelar. Det verkar råda blandade eller vaga meningar huruvida storleken påverkar eller inte. Trots att det finns en del fördelar, verkar det tyvärr som om företagen inte kan komma ifrån de lätt negativa faktorerna som de anser påverkas av storleken.

5.3 Svårigheter och olägenheter för hållbarhetsstrategier

Enligt Bonn och Fisher (2011) måste hållbarhetsaspekten vara en del av alla nivåer inom verksamheten och fungera som en grundpelare. Det är något som styrks av samtliga företagen. Det är inte någon som inte understryker vikten av att hållbarheten måste fungera som fundament i alla beslut och den dagliga verksamheten inom organisationen. Det krävs stort engagemang från både ledning och VD för att lyckas arbeta hållbart (Bonn & Fischer, 2011), och är också något som alla företag är överens om.

Trots företagens engagemang och självklara motiv verkar inte riktigt marknaden hänga med i den takt företagen egentligen hade velat uppnå. Dock ser företagen en förbättring angående samhällets attityd och kunskap gällande vad som, enligt deras preferenser, är bra och inte. Borglund et. al. (2008) berör aspekten kring att färre intressenter intresserar sig för mindre företag vilket leder till minskad uppmärksamhet och mindre omsättning för dessa. Det styrks av empirin där företagen beskriver de

största nackdelarna som låga marginaler, sämre vinster och få alternativ gentemot den syntetiska branschen, vilket här också representerar de större företagen. Även den långsamma mottagningen av både branschen och samhällets miljöengagemang omnämns samt den problematik det medför.

Alla företag verkar anse att vinsten för företaget är god, detta motsäger Friedmans (1970) och Bénabou och Tirole (2006) litteratur angående att arbete av filantropiska mått bör undvikas, då det enbart genererar kostnader. Däremot skönjs vissa tendenser kring de krav som Bénabou och Tirole (2006) nämner från marknaden, stämna. Det är således svårt att undvika arbete hållbart om ett företag vill ligga i framkant.

Utifrån empirin kan det utläsas att konsumenterna hittills inte riktigt vaknat och inte är helt klara över sina konsumtionsvanor när det kommer till hud- och hygienartiklar. Detta kan framförallt bero på att syntetiskt framställda produkter kan erbjuda en ekonomiskt billigare produkt som håller längre på grund av besprutning, konserveringsämnen och andra icke ekologiska råvaror. På så sätt tillfredsställer dessa produkter den låga grad av krav som många människor har idag.

Då tillgång och efterfrågan trots allt bestämmer marknaden och det faktum att ekologiska råvaror är dyrare, inte håller lika länge och inte kan leva upp till de syntetiska produkterna, kan man ana att det inte finns ett lika stort spelrum att chansa och experimentera när man arbetar ekologiskt. Leverantörerna måste arbeta med en annan typ av säkerhet och företagen, baserat på empirin, anser sig ha betydligt högre krav på sig från omgivningen. Det kan vara en förklaring till den nämnda trögheten i branschen, de få alternativen och varför hälften av företagen anser att arbetet med hållbarhet upplevs som en uppförsbacke. De mindre företagen i studien erhåller inte samma krav från samhället och i många fall kan hållbarhetsstrategierna kosta mer än vad det genererar (Smith, 2007; Borglund, De Geer & Hallvarsson, 2008).

Smith (2007) och Borglund et al. (2008) teorier förstärks med de tillfrågade företagen, då även de beskriver att färre aktörer intresserar sig för mindre företag, dock verkar de som intresserar sig göra det med större engagemang vilket istället gynnar företagen. Jutterström och Norbergs (2011) tankar kring högre förväntningar och större krav

tycks snarare ses som ett tillfälle och möjlighet att uppnå stark långvarig legitimitet snarare än en begränsning eller avskräckning för företagen.

Alla företag i studien upplever ekonomiska begränsningar som ett hållbarhetsarbete i kombination med ett litet företag faktiskt innebär. Det går inte att sticka under stolen med samtidigt som det kan ses som en konsekvent logik av att arbeta hållbart. På grund av låga marginaler kan de mindre företagen inte arbeta på samma sätt som de större. Det kan exempelvis, som företagen i denna studie nämner, gälla marknadsföring, inköp och produktutveckling. Däremot bör det ändå nämnas att företagen i studien ansåg att deras engagemang skapade positiv respons och genom den ökande trenden för hållbarhet skapas successivt återköpen av konsumenterna, leder till ökad försäljning och så småningom ökad omsättning och ekonomisk nytta på längre sikt. Detta är något som stämmer överens med det Aguilera et al. (2004) skriver kring ekonomiska fördelar på lång sikt men även Smiths (2007) negativa ekonomiska konsekvenser av hållbarhetsstrategier påvisas, vilket ger en tvetydig bild av vad som stämmer och inte.

De svårigheter som kan uppstå vid implementering verkar enligt företagen främst vara vid uppstarten. Företagen anser att hållbarhetsengagemanget behöver fungera som en grundpelare genom allt vad företaget gör. Bonn och Fish (2011) menar att eventuellt motstånd vid implementering kan komma från företagskultur och prioriteringssvårigheter gällande vad som är viktigt och inte. Dock verkar mindre företag ha lättare att behandla just de svårigheterna. Samtliga företag instämmer med Bonn och Fish (2011) vikten av intern kommunikation, engagerade medarbetare, ledningens roll, flexibilitet och inställning till förändring som faktorer till en lyckad implementering.

Jutterström och Norberg (2011) understryker att hållbarhetsstrategier inkluderar mer komplexitet än andra strategier. Detta är något som inte avfärdas utifrån intervjuerna då de råder diffusa meningar om vad ekologiskt är och att det för tillfället inte finns några formella regler eller kontroller av detta.

5.4 Institutionell teori

De tillfrågade företagen upplever en mer självklarhet i utvecklandet av hållbarhetsstrategier i branschen. Dock verkar företagen i denna studie inte efterlikna eller härma andra då alla anser att de varit med från "början" av hållbarhets-trenden. De har varken agerat på det Oliver (1991) nämner som vana, imitation eller samtycke, utan verkar vara mer banbrytande i hopp om att skapa uppmärksamhet och är alltså mer inne på det Deephouse (1999) nämner som differentiering. Det underminerar även Shoves (2003), Filipsson et. Al (2002) och Meyer och Rowans (1977) teorier angående imitation för att skapa legitimitet. Aktörerna som intresserar sig för dessa företag verkar vara färre, men deras förväntningar är desto högre, något företagen i denna studie ser som en ypperlig fördel för deras verksamheter. De interna målen och ärliga moralen inom företagen verkar vara den främsta anledningen till att företagen uppnår stark långvarig legitimitet. Man kan absolut se hur företagen i denna studie instämmer med Kanter (2011) om vikten av att släppa kortfokus och arbeta mer långsiktigt när man vill uppnå legitimitet.

Den effektiva interna kommunikationen och det enorma engagemanget gör att hållbarhetsengagemanget finns i hela organisationen och är inte bara en fasad. Alla medarbetare är involverade i hållbarhetsstrategierna och den kontinuerliga interna kommunikationen anses vara avgörande för samtliga företag. Även om det kan ses som en ökande trend är det tydligt att företag ändå integrerar strategierna på djupet istället för att enbart applicera dem i den yttre verksamheten. Det stödjer ej det Meyer och Rowan (1977) skriver om *decoupling*-teorin och om att skydda den interna verksamheten från alla yttre påtagliga strategier som existerar inom branschen.

Samtliga företag arbetar med extern kommunikation på olika sätt som sociala medier, två av de tillfrågade företagen nämner även mässor och internetreklam som exempel. Sina något sämre resurser till trots, anser alla företag att det går bra för dem finansiellt sett. Utan att egentligen lagt resurser på marknadsföring, har alla företag lyckats nå ut till marknaden. Det ställer extra krav på företagen, och skulle de inte upprätthålla ett ärligt förhållningssätt, effektiv intern kommunikation, en gemensam värdegrund och

moral, skulle lönsamheten och deras varumärke bli lidande. Meyer och Rowan (1977) anser att den externa kommunikationen är viktigt för att uppnå legitimitet, dock sker detta främst för att hålla en fasad mot de externa förväntningar som råder, samtidigt som den interna verksamheten skyddas. Det stärks inte utifrån företagen i denna studie då alla integrerar hållbarhetsarbetet från början ända in på djupet och inte för att upprätthålla någon skyddande fasad för legitimitet.

Jutterström och Norberg (2011) anser att de förhöjda krav och förväntningar från omgivningen som skapas genom ett hållbarhetsarbete kan generera att företag väljer en "säkrare" väg. Högre förväntningar och större krav bör däremot ses som ett tillfälle och möjlighet att uppnå stark legitimitet snarare än en begränsning för företagen. Företagen i denna studie anser att deras förväntningar är högre än hos andra företag, något som alltså litteraturen talar för inte vara ett problem, utan en möjlighet att stärka sitt varumärke ännu mer. De höga förväntningarna ses som något positivt, både i litteraturen samt hos de intervjuade företagen, då de enbart genererar fördelar, och ytterligare en chans att skapa legitimitet och förtroende. Inget av företagen anser sig vara banbrytande, men ser sig trots detta vara unika. Då andra företag inom branschen agerar på ett liknande sätt skapas också legitimitet och den differentiering som företagen anser sig ha påvisas således av litteraturen då samtliga företag visar på både säregenhet och erfarenhet vilket är resultatet av strategin (Deephouse, 1999).

6. Slutsats och fortsatt forskning

I kapitel presenteras svaret på studiens syfte och frågeställning. Det introducerar även studiens forskningsbidrag samt förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsats

Det är inte marknaden i sig som ligger bakom arbetet med hållbarhet, det sker främst på grund av egen altruism samt interna drivkrafter. Att det inte skulle vara ekonomiskt fördelaktigt stämmer inte då vinsten anses god i samtliga företag, och de kostnader som uppstår uppfattas inte som avgörande.

Att vara ett mindre företag, och inte ha samma resurser som de större, verkar vara ett påtagligt hinder och det nämns fler begränsningar än möjligheter när frågan huruvida storleken har betydelse eller ej ställs. Det är till fördel att integrera och arbeta med hållbarhet från början samt att engagemanget genomsyrar alla nivåer i verksamheten. Att arbeta hållbart verkar vara en tuff kamp men något som genererar i desto mer positiv respons. De fördelar att vara mindre som påvisats genom denna studie verkar gynna implementeringsprocesserna. Alla företag talar om effektiv kommunikation, stort gemensamt engagemang och moral, stark image samt förändringsbenägenhet.

Nackdelarna i denna studie har varit många men fördelarna har väsentligt vägt tyngre. Även om det kan handla om en subjektiv moral och etik är det tydligt att allt fler företag börjar engagera sig. Utvecklingen fram tills idag har långsamt drivits framåt och det finns goda skäl att tro att utvecklingen kan och kommer att expandera. Det finns för tillfället inga formella regler eller kontroller för hållbarhet och ekologi vilket verkar försvåra framväxten och tydligheten. För tillfället ligger ansvaret att kunna skilja och förstå den relativt komplexa kunskapen med ekologi och råvaror samt dess konsekvenser och påverkan relativt stort hos konsumenterna och marknaden. Utan ett intresse från marknaden upplevs utvecklingen av hållbarhetsengagemanget som att arbeta i uppförsbacke enligt företagen i den här studien.

Komplexiteten i ovan stycke påvisar att hållbarhet uppfattas som *“lätt att säga, svårt att göra”*. Det blir på så sätt lätt för företag, som från början inte valt att arbeta hållbart, att använda sig av *decoupling*-teorin för att vinna legitimitet. Företagen i denna studie, som alla valt att integrera hållbarhet på djupet, bedömer att det är nödvändigt att ha ett genomsyrat hållbarhetstänk i hela verksamheten för att uppnå långsiktig legitimitet och förtroende.

Gällande den institutionella teorin påvisar företagen i den här studien att stark legitimitet vinnas av ett djupt integrerat hållbarhetsarbete i hela verksamheten i kombination med ärlig transparens och kunskap. De understryker att det inte är långsiktigt legitimt att endast bygga upp en fasad genom att enbart integrera hållbarhetsarbetet till hälften, utan att vidare låta det involveras i samtliga beslut och processer. Moralen måste genomsyra hela verksamheten och skapa ett permanent gemensamt helhetstänk för att lyckas långsiktigt. Det måste finnas en tydlig och uppriktig bild av företaget för att vinna förtroende.

Då denna studie tyvärr resulterade i ett fåtal antal respondenter kan detta ha påverkat studiens slutsats och resultat. Slutsatsen och resultatet kan därför anses generera en svag generalisering och eventuell minskad trovärdighet. Dock delar samtliga företag i den här studien likartade tankegångar som är ett tecken på empirisk mättnad samt en ökad trovärdighet.

Det har varit svårt att presentera en snäv och specificerad bild för varför mindre företag inom detaljhandeln väljer att implementera hållbarhetsstrategier eller ej. Kort och koncist besvaras studiens syfte med följande: Idag möts mindre företag av ett påtagligt motstånd och en hittills långsamt framväxande bransch med vaga regler och kontroller och en relativ okunskap. Begränsningarna och svårigheterna är många men varken pengar eller resurskrävande ansträngningar och uppoffringar verkar betyda mer än ett gott och ärligt samvete som skapar långsiktigt legitimitet och ett starkt förtroende för företagen i denna studie.

6.2 Fortsatt forskning

Då studien gick på djupet och hade ett fåtal respondenter hade det varit relevant att genomföra studien med ett flertal företag för att utöka bredden och få ett mer representerat bidrag till forskningen inom området. Det hade även varit väsentligt att studera ytterligare en bransch för att undersöka och belysa eventuella branschskillnader på grund av att det är en stor påverkansfaktor för företags agerande och handlingsmönster. Det skulle även varit relevant att göra om studien i framtiden för att se i vilken utsträckning det här bidraget varit tidsberoende, om motiv, strategier och tankegångar eventuellt förändrats.

Det hade varit intressant att genomföra studien och förändra forskningsfrågan till *Hur kommer det sig att mindre svenska företag inom detaljhandeln inte väljer att implementera hållbarhetsstrategier i sin verksamhet?* Att undersöka mindre företag och deras motiv som gjort att de valt att inte implementera dessa strategier. Det hade skapat mer konkreta kontraster och förhoppningsvis väckt mer uppmärksamhet och viktigt diskussion kring ämnet.

Referenslista

Böcker

Borglund, T., De Geer, H., & Hallvarsson, M. (2008) *Värdeskapande CSR – hur företag tar socialt ansvar*. Falun: Nordstedts Akademiska Förlag.

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *“Företagsekonomiska forskningsmetoder”* 3:e upplagan
Stockholm: Liber AB.

Gröndahl, F. & Svanström, M. (2011) *“Hållbar utveckling”* Malmö: Liber

Hassel, L. G., Larsson, L. O., Ljungdahl, F., & Tidström, G. (2008) *“CSR-från risk till värde”* Studentlitteratur AB

Jacobsen, D-I. (2002) *“Vad hur och varför - om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen”*. Upplaga 1:13. Lund: Studentlitteratur AB.

Jutterström, M & Norberg, P. (2011) *“Företagsansvar - CSR som managementidé”*
Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

Adams, C. & Zutshi, A. (2004) *“Corporate social responsibility: Why business should act responsibly and be accountable”* Australian Accounting Review, 14, 31-39.

Adams, J., Kahn, H.T.A., Raeside, R. (2007) *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*, SAGE India

Adeyeye, A. (2011) *“Universal standards in CSR: are we prepared?”* Corporate Governance, vol. 11, no. 1, pp. 107-119.

Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. & Ganapathi, J. (2004) *"Putting the S back in corporate social responsibility: a multi-level theory of social change in organizations"* Working Paper 04-0107, CIBER, Chicago, IL.

Bénabou, R., Tirole, J. (2010) *Individual and corporate social responsibility*, *Economica*, 77, 305, 1-19.

Blumberg, B., Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2011) *Business Research Methods*, 3rd edn, McGraw Hill Education, Berkshire

Bonn, I. & Fisher, J. (2011) *"Sustainability: the missing ingredient in strategy"* *Journal of business strategy*. Vol. 32, iss. 1, ss. 5-14

Carroll, A. B. (2000) *"Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality"* *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10 No. 1, pp. 33-42.

Collis, J. & Hussey, R., (2009) *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate & Postgraduate Students*, 3rd edn, Palgrave MacMillan, New York

Deephouse, D. (1999) *"To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance"* *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.

Eriksson, P., Kovalainen, A., (2008) *Qualitative Methods in Business Research*, Sage Publications Ltd

Filipsson, S., Bramberger, C., Reimers, V., Sandström, M., (2002) *"Hållbar tillväxt i små företag – omöjlig utmaning eller möjlig utveckling?"* Svenska miljöinstitutet

Friedman, M (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*.
The New York Times Magazine

Meyer J,W. & Rowan, B. (1977) "*American Journal of Sociology*" Vol. 83, No. 2 ,
pp. 340-363

Murphy, P.R, & Foist R.F. (2003) "*Green perspectives and practices: a "comparative logistics" study*" Supply chain management: an international journal. Vol. 8, iss. 2,
ss. 122-131

Ou, W-M. & Chai, K-W. (2007) "*Use of leadership and differentiation strategies by professional service firms: A case study*" International Journal of Management, vol.
24, No. 3, pp 477-488

Pinto, J, (2008) "*Achieving differentiation*" Process and Control Engineering,
Oktober, pp. 34- 36, Australien

Porter, M. & Van der Linde, C. (1995) "*Green and competitive: ending the stalemate,*" Harvard bussiness reviw, vol. 73, iss. 5, ss. 120-33.

Raps, A. (2004) "*Implementing strategy: Tap into the power og four key factors to deliver success*" Strategic Finance, vol. 85, ss. 49-53

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2012), "*Research Methods for Business Students*", 6th edn, Prentice Hall, Pearson Education, Harlow

Smith, A, D. (2007) "*Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility*" Business strategy series, 8, 186-195

Shove, Elisabeth (2003). "*Comfort, Cleanliness and Convenience– The Social Organization of Normality* Oxford – New York, Berg. Roberta Sassatelli - (2007). *Consumer Culture: History, Theory, and Politics*, SAGE.

Silverman, D. (2011) ”*Qualitative Research*”, 3rd edn

Elektroniska källor

A, Ullsten, 2002 “*Hållbar utveckling som drivkraft för ekonomisk tillväxt*” Tillgänglig via: <http://www.rfkl.se/Documents/Miljo/Uth%C3%A5llig%20kommun/Material%20om%20social%20h%C3%A5llbarhet/h%C3%A5llbar%20utveckling%20som%20drivkraft%20f%C3%B6r%20ekonomisk%20tillv%C3%A4xt.pdf>

Hämtad:2015-06-05

Bolagsverket, (2012) “*Större och mindre företag*” Tillgänglig via:

<http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317> Hämtad 2015-05-19

Ekonomifakta, 2010. “*Småföretagslandet Sverige*” Tillgänglig via:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2010/September/Smaforetagslandet-Sverige/>

2015-06-08

Europaparlamentet. (2015) “*Små och medelstora företag*” Tillgänglig via:

http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sv/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.2.html.

Hämtad 2015-05-13

FN. (2012) “*FN & hållbar utveckling, Rio+20*” Tillgänglig via: <http://www.fn.se/fn-info/vad-gor-fn/utveckling/hallbar-utveckling/>

Hämtad 2015-04-16

Handelsutvecklingsrådet. (2014) “*Att sälja hållbara produkter*” Tillgänglig via:

<http://www.hur.nu/wp-content/uploads/2010/05/2014-3-Att-salja-hallbara-produkter.pdf>.

Hämtad 2015-05-17

Kempe S,J (2015) ”*Miljön avgörande faktorn för val av produkt*” Tillgänglig via:
<http://www.mentornewsroom.se/nyheter/man-hittar-till-eko-hyllan/>

Hämtad: 2015-06-07

Klimatsmart.se. (2015) “*Skönhet och hälsa*” Tillgänglig via:
<http://www.klimatsmart.se/halsa-skonhet/>

Hämtad 2015-05-17

Svensk Handel. (2014) “*Det ansvarfulla företaget*” Tillgänglig via:
<http://www.svenskhandel.se/Documents/Milj%C3%B6%20och%20CSR/Det%20ansvarfulla%20f%C3%B6retaget%202014.pdf?epslanguage=sv>

Hämtad 2015-04-20

Sveriges rikstad. (2014) “*Grön handlingsplan för små och medelstora företag*”
Tillgänglig via: [https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/EU/Fakta-PM-om-EU-forslag/Gron-handlingsplan-for-sma-och_H106FPM105/.](https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/EU/Fakta-PM-om-EU-forslag/Gron-handlingsplan-for-sma-och_H106FPM105/)

Hämtad 2015-04-24

Sveriges rikstad. (1998) “*Svenska miljömål. Miljöpolitik för ett hållbart Sverige*”
Tillgänglig via: http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Propositioner-och-skrivelser/Svenska-miljomal-Miljopolitik_GL03145/

Hämtad 2015-04-08

Rockström, J. (2014) “*Företagen vill ha hållbarhet- politikerna levererar inte*”
Tillgänglig via: <http://www.dn.se/debatt/foretagen-vill-ha-hallbarhet-politikerna-levererar-inte/>

Hämtad: 2015-04-20

Ryegård. C., Ekoweb.nu. (2015) "*Ekologisk kosmetika: Världsmarknaden ökar 20 procent om året*" Tillgänglig via: <http://www.ekoweb.nu/?p=9689>.

Hämtad 2015-05-19

Vetenskapsrådet. (2011) "*God forskningssed*" Tillgänglig via: <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/>

Hämtad 2015-04-02

Bilagor

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Vem är ni? Vilken position har ni i företaget? Anser ni er vara ett mindre företag som arbetar hållbart? Kan ni ge lite bakgrundsfakta om verksamheten?

Hur definierar ni hållbarhet? Hur arbetar ni med hållbarhet i er verksamhet? Ge exempel.

Incitament och motiv för hållbarhetsstrategier

Varför anser ni att hållbarhet är viktigt för er verksamhet? Ge exempel.

Vilka fördelar upplever ni med ert hållbarhetsarbete? Ge exempel

Anser ni att ert hållbarhetsarbete ger er verksamhet konkurrenskraft på marknaden?

Om ja, förklara?

Upplever ni att företagets storlek har någon inverkan på ert hållbarhetsarbete? Ge exempel.

Vad anser ni vara den främsta drivkraften för ert hållbarhetsarbete? Marknad (yttre krav) el. organisationen (inre krav)?

Svårigheter och olägenheter för hållbarhetsstrategier

Finns det bara fördelar med ert hållbarhetsarbete? Om inte vilka nackdelar kan finnas?

Känner ni att ni får det förväntade gehör av ert hållbarhetsarbete hos era olika intressenter? Hade ni velat ha mer gehör? Förklara.

Ser ni några kopplingar mellan ert hållbarhetsarbete och ert ekonomiska resultat? Om ja, vilka?

Upplever ni att det är helt problemfritt att integrera ett hållbarhetsarbete i sin verksamhet? Om inte, vad anser ni är den största problematiken och varför?

Institutionell teori Anser ni er vara lika något annat företag eller banbrytande på något sätt?

Anser ni att hållbarhetsarbetet blir en allt mer självklarhet inom branschen? Tror ni att finns några specifika fördelar och eventuellt nackdelar med det här, både för er och för andra företag?

Hur kommunicerar ni dessa strategier i företaget? Ge exempel. Upplever ni att alla inom företaget engageras inom dessa?

Förmedlar ni ert hållbarhetsarbete externt? Hur i så fall? Ge exempel

Anser ni att förväntningarna på ert företag skiljer gentemot andra företag i samma bransch? Förklara.

Intervjuer

Intervju med Madeleine Niklasson, 2015-05-03

Intervju med Mats Johansson, 2015-05-04

Intervju med Magnhild Åsmundhavn, 2015-05-05

Intervju med Kjerstin Egefjård, 2015-05-07