



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

# Miljöcertifiering som ett verktyg för hållbart företagande

---

En fallstudie av hur ett företags intressenter värderar en BREEAM-certifiering.

Kandidatuppsats i Uthålligt företagande  
Företagsekonomiska institutionen  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Vårterminen 2015

*Handledare:*  
Jon Williamsson

*Författare:*  
Julia Boman 901230 ———  
Towe Green Winther 910319 ———



# Förord

Vi vill börja med att tacka Kjellgren Kaminsky Architecture AB och främst vår kontaktperson Christer Fröberg för stort engagemang och stöd genom den här uppsatsen. Tack för att vi fick uppdraget att genomföra den här studien på ert företag. Vi vill likaså tacka de personer som har deltagit i intervjuer och gjort den här studien möjlig, ett stort tack till; Fredrik Kjellgren, Sanna Johnels, Christer Fröberg, Yngve Karlsson, Tomas Lindgren och Johan Mörk.

Utöver detta vill vi tacka vår handledare Jon Williamsson som hjälpt oss med uppsatsens struktur samt för att han har fått oss att se saker ifrån olika perspektiv.

Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett väl genomfört arbete.

Julia Boman

Towe Green Winther

Göteborg maj 2015

# Abstract

**Title:** Environmental certification as a tool towards corporate sustainability

**Authors:** Julia Boman and Towe Green Winther

**Advisor:** Jon Williamsson

**Seat of learning:** University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law

**Key words:** Environmental management system, environmental certification, BREEAM, created value, competitive advantage, legitimacy, organizational conditions, positioning

**Background:** Today there is no doubt whether companies should work with sustainability issues rather than how to. Environmental management and certification are tools when working with sustainability that forces companies to think long-term and cooperative. Kjellgren Kaminsky Arcitechture which current goal is to get a BREEAM-certification. Their hope is to increase interest in these issues in the industry.

**Purpose:** The purpose with this bachelor thesis is to examine how Kjellgren Kaminskys stakeholders value an environmental certification according to the standard BREEAM. Furthermore, the aim is to find out what it is that distinguishes Kjellgren Kaminsky Architecture in the industry and what conditions in the company that creates competitive advantages.

**Methodology:** The thesis is designed as a qualitative case study of the architectural firm Kjellgren Kaminsky Architecture. The method used from purpose to conclusion is semi-structured interviews, literature studies of previous research in the area of legitimacy, value creation and competitive advantage, and analysis to link empirics and theory. We have chosen to structure the analysis in an external and internal perspective; how BREEAM-certification possibly alters the firms positioning in the industry and how the certification, with help of capital and resources within the company creates competitive advantages.

**Conclusion:** The study's overall conclusion is that stakeholders have a positive view of environmental certification, but it does not alter the existing partner relationship with Kjellgren Kaminsky Architecture. Both the internal and external analysis clarify that it is the knowledge and organizational conditions which are the company's strengths within the company and the way to differentiate themselves from competitors. Finally, the study shows that the environmental certification alone does not fulfil the criteria to be classified as a competitive advantage, which together with other factors create a social complexity that enables Kjellgren Kaminsky Architecture to create a competitive advantage and acquire a utility position in the industry.

# Sammanfattning

**Titel:** Miljöcertifiering som ett verktyg för hållbart företagande

**Författare:** Julia Boman och Towe Green Winther

**Handledare:** Jon Williamsson

**Lärosäte:** Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

**Nyckelord:** Miljöledningssystem, miljöcertifiering, BREEAM, värdeskapande, konkurrensfördelar, legitimitet, organisatoriska förutsättningar, positionering

**Bakgrund:** Idag råder inga tvivel huruvida om företag ska arbeta med hållbarhetsfrågor utan snarare hur. Miljöledning och certifiering är verktyg i hållbarhetsarbetet som tvingar företag att tänka långsiktigt och samverkande. Kjellgren Kaminsky Architecture har målsättningen att miljöcertifiera sig enligt standarden BREEAM. Företaget hoppas kunna öka intresset för dessa frågor i branschen i och med certifieringen.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka hur Kjellgren Kaminskys intressenter värdesätter en miljöcertifiering enligt standarden BREEAM. Vidare är syftet att ta reda på vad det är som utmärker företaget i branschen samt vilka förutsättningar i företaget som skapar konkurrensfördelar.

**Metod:** Uppsatsen är utformad som en kvalitativ fallstudie på arkitektföretaget Kjellgren Kaminsky Architecture. Metoden som använts från syfte till slutsats är semistrukturerade intervjuer, litteraturstudier kring tidigare forskning inom området som legitimitet, värdeskapande och konkurrensfördelar samt analys för att koppla samman empiri med teori. Analysen har vi valt att strukturera upp i ett externt och internt perspektiv; hur BREEAM-certifieringen eventuellt förändrar företagets positionering i branschen samt hur certifieringen med hjälp av kapital och resurser i företaget skapar konkurrensfördelar.

**Slutsatser:** Studiens övergripande slutsats är att intressenter har en positiv syn av miljöcertifieringen men att den inte förändrar befintliga partners relation med Kjellgren Kaminsky Architecture. Fortsättningsvis klargör både den interna och externa analysen att det är kunskap och organisatoriska förutsättningar som är företagets styrkor samt sättet de differentierar sig på jämfört med konkurrenter. Avslutningsvis visar studien att miljöcertifieringen som ensam resurs inte uppfyller kriterierna för att klassas som en konkurrensfördel men som tillsammans med andra faktorer skapar en social komplexitet som möjliggör för Kjellgren Kaminsky Architecture att skapa en konkurrensfördel och skaffa sig en nyttoposition i branschen.

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Bakgrundsbeskrivning</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Problembeskrivning</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Problemformulering</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 Syfte</b> .....	<b>10</b>
<b>1.5 Avgränsning</b> .....	<b>11</b>
<b>1.6 Begreppsdefinitioner</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Metoder och metodval</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Forskningsdesign och val av ansats</b> .....	<b>12</b>
2.1.1 Kritik mot kvalitativ forskningsmetod .....	13
<b>2.2 Fallstudie</b> .....	<b>13</b>
2.2.1 Företagsbeskrivning.....	14
<b>2.3 Urval</b> .....	<b>14</b>
2.3.1 Presentation av intervjuobjekt .....	14
<b>2.4 Metoder för datainsamling</b> .....	<b>17</b>
2.4.1 Primärdata .....	17
2.4.2 Sekundärdata.....	18
<b>2.5 Dataanalys</b> .....	<b>19</b>
<b>2.6 Studiens trovärdighet</b> .....	<b>19</b>
2.6.1 Källkritik.....	20
<b>3. Analytiskt ramverk</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 Legitimitetsteorin</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2 Värdeskapande</b> .....	<b>21</b>
3.2.1 Kostnadsposition .....	22
3.2.2 Nyttosition .....	23
<b>3.3 Långsiktiga konkurrens fördelar</b> .....	<b>23</b>
3.3.1 VRIS.....	23
<b>3.5 Miljöledning och miljöcertifiering</b> .....	<b>25</b>
<b>3.6 Analysmodell</b> .....	<b>27</b>
<b>4. Empiri</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1 Miljöcertifiering som bidragande faktor till värdeskapande</b> .....	<b>27</b>
4.1.1 Nackdelar med BREEAM-certifiering.....	29
4.1.2 Miljöcertifiering som nytto- och kostnadsposition.....	30
<b>4.2 Miljöcertifiering som en långsiktig konkurrens fördel</b> .....	<b>32</b>
4.2.1 Värdefull .....	32
4.2.2 Ovanlig.....	33
4.2.3 Svår att imitera .....	33
4.2.4 Svår att byta ut.....	34
<b>5. Analys</b> .....	<b>36</b>
<b>5.1 Externt perspektiv</b> .....	<b>36</b>
5.1.1 Ger miljöcertifieringen en nytto- eller kostnadsposition för Kjellgren Kaminsky?.....	39
<b>5.2 Internt perspektiv</b> .....	<b>41</b>
5.2.1 Värdefull .....	41

5.2.2 Ovanlig.....	43
5.2.3 Svår att imitera .....	43
5.2.4 Svår att byta ut.....	44
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>45</b>
<b>7. Förslag till vidare forskning.....</b>	<b>46</b>
<b>Litteraturförteckning.....</b>	<b>47</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>50</b>
<b>Bilaga 1 Intervjuguide.....</b>	<b>50</b>
<b>Bilaga 2 Analysmodell.....</b>	<b>52</b>

# 1. Inledning

---

*Det första kapitlet beskriver bakgrunden till det valda ämnet; hållbart företagande, miljöledning och miljöcertifiering. Vidare presenterar vi varför det är ett intresseväckande fenomen och redogör för studiens problemformulering, syfte, avgränsning samt begreppsdefinitioner.*

## 1.1 Bakgrundsbeskrivning

I dag råder inga tvivel huruvida om företag ska arbeta med hållbarhetsfrågor utan snarare *hur* (Epstein, 2014). Företags aktiviteter ses som en betydande orsak till miljömässiga, sociala och ekonomiska problem i samhället och utsätts av den anledningen för press från samhället och staten att belysa och arbeta med miljöledning och hållbarhetsfrågor (Benn, Dunphy, & Griffiths, 2014). Anledningen till att vissa företag inte prioriterar hållbarhetsarbete, menar Porter och Kramer (2011), är dess kortsiktiga sätt att se på värdeskapande som innebär en strategi som fokuserar på att optimera finansiella resultat utan hänsyn till miljömässiga och sociala aspekter (Epstein, 2014) (Isaksson, Garvare, & Johnson, 2015) (Porter & Kramer, 2011). Hållbart företagande som ovan nämnda författare förespråkar fokuserar istället på en strategi innehållandes alla tre dimensioner av hållbar utveckling där kundrelationer, resursoptimering och olika typer av kapital nödvändiga för företagets framtida lönsamhet på marknaden är exempel på social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet. Ammenberg (2004) menar att företag med hjälp av ett miljöledningssystem skiftar fokus till ett hållbart företagande och förbättrar sin miljöprestanda vilket i sin tur kan leda till kostnadsbesparingar och ökade intäkter. Likväl Hillary (2004) argumenterar för att framförallt små och medelstora företag upplever såväl ekonomiska som organisatoriska och miljömässiga fördelar av att implementera ett miljöledningssystem. Förutom de givna ekonomiska fördelarna som minskad användning av resurser och färre sjukdagar finns det forskning som tyder på att hållbarhetsarbete kan leda till ökad konkurrenskraft som i sin tur genererar större marknadsandelar i ett långsiktigt perspektiv (Ammenberg, 2004).

Ett sätt för företag att implementera ett miljöledningssystem är med hjälp av en miljöcertifiering. En certifiering möjliggör för företag att organisera sitt miljöarbete, göra det legitimt för intressenter<sup>1</sup> och bidra till en hållbar utveckling. (SamCert, 2014) Vidare är det ett

---

<sup>1</sup> Med intressenter räknas exempelvis företagets kunder, partners, leverantörer, medarbetare och ledning.



bevis på att vissa kravspecifikationer, normer eller standards är uppfyllda av företaget och miljöcertifieringen skapar därmed en form av intern och extern kvalitetssäkring (SWEDAC, 2013). Avslutningsvis hävdar Benn, Dunphy och Griffiths (2014) att en miljöcertifiering är ett medel för marknadsföring och differentiering som skiljer företag från konkurrenterna.

## 1.2 Problembeskrivning

Från intervjuer gjorda i en förstudie i samband med uppsatsen framgår att det inom bygg- och fastighetsbranschen skulle behövas ett gemensamt fokus där en miljöcertifiering skulle skapa förutsättningar för att olika dimensioner i ett projekt arbetar i samma riktning. Vidare finns det flera typer av miljöcertifieringar som är anpassade för branschen och fast de är snarlika uppstår en problematik i att komma överens om en universell standard då företag och kunder från olika länder har krav på olika typer av certifieringar. Miljöcertifieringar är dessutom kostnadsfråga där företag måste göra en avvägning mellan miljömässig och social hållbarhet jämfört med kortsiktiga ekonomiska intressen (Epstein, 2014).

Bygg- och fastighetsbranschen står för en betydande del av Sveriges totala miljöpåverkan (Boverket, 2014) och många inblandade aktörer i varje projekt skapar ansvarsproblem samt försvårar organiseringen vilket bidrar till att aktörer pressar varandra att agera kortsiktigt med fokus på ekonomiska mål (Bartlett & Howard, 2000). Samma forskare är övertygade om att ansvariga i byggbranschen; arkitekter, byggherrar och beställare, måste bli mer medvetna om en byggnads totala miljöpåverkan och anta ett livscykelperspektiv redan i planeringsstadiet. På det sättet kan de uppmuntra intressenter att göra mer miljövänliga val och det skapas ett gemensamt intresse att agera för hållbar utveckling. Vidare menar författarna att det inte längre är acceptabelt att se bygg- och fastighetsbranschen som två separata branscher som agerar efter eget vinstintresse. Alla aktörers behov och intressen måste respekteras för att samhället ska uppleva bäst miljömässiga, sociala och ekonomiska effekt. (Bartlett & Howard, 2000) Problematiken uppstår redan vid projektering där arkitekter kan spela en viktig roll vid samordning mellan intressenter såsom byggbolag, beställare och hyresgäst.

Kjellgren Kaminsky Architecture AB (hädanefter benämnt som Kjellgren Kaminsky) tror att en miljöcertifiering av typen BREEAM är värdeskapande inom organisationen. För att certifieringen ska vara legitim i branschen och ge konkurrensfördelar krävs att intressenter värdesätter den. Holmes och Hudson (2003) diskuterar svårigheten med att mäta effektiviteten och fördelarna med en BREEAM-certifiering. Grundarna av BREEAM, BRE, har själva

genomfört en studie på olika kontor med syftet att studera utfallet av en BREEAM-certifiering och medger att fördelarna *upplevs* men inte är mätbara. Samma studie menar att de största fördelarna inte syns gentemot externa intressenter då BREEAM har ett stort fokus på interna processer och skapandet av en bra arbetsmiljö (Holmes & Hudson, 2003). I slutändan är det hur BREEAM uppfattas av externa parter som bestämmer värdet av certifieringen och Kjellgren Kaminskys framtid på marknaden. En följd och svårighet för Kjellgren Kaminsky blir då att kommunicera effekterna av en BREEAM-certifiering till sina intressenter för att sprida budskapet om hållbart företagande. För att BREEAM-certifieringen ska vara legitim krävs således långsiktigt goda kundrelationer.

Den här studien lägger därför fokus på att undersöka hur Kjellgren Kaminskys intressenter värdesätter hållbarhetsarbete och specifikt en miljöcertifiering enligt standarden BREEAM. Det är då relevant att studera vilka resurser och kapital i Kjellgren Kaminsky som bidrar till ökad konkurrenskraft. Det avgörs via ett internt perspektiv där företaget sätts i centrum som enligt Barney (1991) benämner som ett resursbaserat synsätt. För att undersöka om certifieringen är värdeskapande antas ett mer externt perspektiv, dvs. hur företaget positionerar sig branschen antingen via kostnadsfördelar alternativt differentiering (Porter, 1998).

### **1.3 Problemformulering**

Hur uppfattar och värderar Kjellgren Kaminskys intressenter en miljöcertifiering enligt standarden BREEAM?

1. Påverkar BREEAM-certifieringen Kjellgren Kaminskys sätt att positionera sig i branschen?
2. Är BREEAM-certifieringen en långsiktig konkurrensfördel för Kjellgren Kaminsky?

### **1.4 Syfte**

Syftet med arbetet är att undersöka hur ett företags intressenter värdesätter en miljöcertifiering enligt standarden BREEAM. Vidare är syftet att ta reda på vad det är som utmärker företaget i branschen samt vilka förutsättningar i företaget som skapar konkurrensfördelar.

## 1.5 Avgränsning

Kjellgren Kaminsky har för avsikt att certifiera sig enligt BREEAM In-Use som är en variant av BREEAM och avser befintliga byggnader samt hyresgäster i kommersiella lokaler. Då BREEAM behandlar nya byggnader är den mer erkänd i branschen och lättare för intressenter att relatera till. Bägge varianterna bedöms dock inom samma nio områden och vi väljer därför att enbart referera till BREEAM i uppsatsen. Uppsatsen jämför och undersöker inte andra miljöcertifieringar så som ISO 14001, LEED, miljöbyggnad eller miljödiplomering.

Vidare avgränsar sig uppsatsen till intressentperspektiv från fastighetsägare, leverantör, partners, medarbetare samt ledning.

## 1.6 Begreppsdefinitioner

### Värde och värdeskapande

Vi väljer att definiera värde enligt Porter (1998); ”när nyttan för en produkt eller tjänst överstiger kostnaden för densamma”. Nyttan i detta fall innebär inte aktievärde och behöver inte nödvändigtvis innefatta ekonomiska aspekter.

### Konkurrensfördelar

Porter (1998) definierar en konkurrensfördel som följande: “när ett företag gentemot sina konkurrenter har en högre ekonomisk avkastning än konkurrenter på marknaden i genomsnitt har”.

### Hållbar utveckling

Hållbar utveckling definieras enligt Brundtlandskommissionen från 1986: “En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”. Definitionen syftar till att belysa tre dimensioner av hållbarhet; miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet.

(Världskommissionen, FN, 1986)

### Miljöledning

Miljöledning, eller miljöledningssystem, är ett hjälpmedel som kan användas för att etablera mål och ramverk samt för att leda, utföra, mäta och utvärdera ett företags eller en organisations hållbarhetsarbete (Ammenberg, 2004).

## Miljöcertifiering

Miljöcertifiering är ett operativt sätt för företag att arbeta med och stärka sitt miljöledningssystem. Ett certifikat utfärdat av tredje part visar att företaget uppfyller vissa krav och standards inom ämnet hållbar utveckling. (Ammenberg, 2004)

## 2. Metoder och metodval

---

*I detta avsnitt beskriver vi hur vi har gått tillväga för att svara på uppsatsens syfte och problemformulering. Avsnittet motiverar varför vi har valt en viss typ av forskningsmetod samt analyserar studiens trovärdighet.*

### 2.1 Forskningsdesign och val av ansats

Uppsatsens vetenskapliga ansats grundar sig i en icke-positivistisk kunskapssyn där vi som författare är insatta i problemet och där uppsatsen främst har ett diagnostiserande syfte (Björklund & Paulsson, 2012). Kunskap och förståelse eftersträvas genom beskrivning och undersökande av ett visst fenomen precis som Björklund och Paulsson (2012) argumenterar för.

Inom forskning talas det om ett tolkande synsätt kallat hermeneutik där utredarna inte söker fakta utan försöker genom att anpassa sig till individer och situationer förstå olika förhållningssätt till ett problem eller fenomen (Nationalencyklopedin, 2015). Det är detta perspektiv tillsammans med aktörssynsättet som används i uppsatsen. Aktörssynsättet innebär att ett problem är socialt konstruerat där människor påverkar och påverkas av den sociala konstruktionen (Björklund & Paulsson, 2012). Därmed beskrivs verkligheten på ett subjektivt sätt där våra förkunskaper och kontexter som forskare spelar in.

Vi har valt att fokusera på ett kvalitativt tillvägagångssätt eftersom vi har undersökt ett specifikt fall och kopplat samman intervju svar till relevant teori. En kvalitativ forskningsmetod möjliggör genom flera infallsvinklar från olika individer en mer nyanserad bild av objektet (Johannessen & Tufte, 2002). En kvalitativ forskningsstrategi utmärks vidare av att den betonar ett induktivt synsätt på relationen mellan teori och forskning, där tyngden läggs vid generalisering av teorier. Vidare speglas studien av individers bedömningar och uppfattningar om verkligheten som kan härledas till den grenen av kvalitativ forskning som utgår från ett subjektivt synsätt. Skillnaden från en naturvetenskaplig modell är att den

kvalitativa metoden fokuserar på individens uppfattning och tolkning av verkligheten snarare än positivismen som återfinns i naturvetenskaplig forskning. (Bryman & Bell, 2013)

### **2.1.1 Kritik mot kvalitativ forskningsmetod**

Kvalitativ forskning blir kritiserad då den ses som subjektiv och beroende av forskarens åsikter. På grund av den subjektiva bild och starka kopplingen till forskarens egna intressen och personliga kontakt med intervjupersonerna är det att replikera på kvalitativa studier. (Bryman & Bell, 2013, ss. 416-418) Vi är medvetna om att den här studien är svår att imitera då den undersöker ett specifikt företag med specifika intressenter i en unik kontext och eftersom vi belyser hur olika individer ser på miljöcertifieringar är det nödvändigt med subjektiva inslag. Vidare menar Bryman och Bell (2013) att det är svårt att vid kvalitativa studier göra en generalisering av de resultat man får fram och sedan applicera det på andra företag. Vårt syfte är inte att dra generaliserade slutsatser utan utifrån intressenters perspektiv och åsikter samt ekonomiska teorier analysera vad en miljöcertifiering av typen BREEAM betyder för Kjellgren Kaminsky. Detta är i linje med Bryman och Bells (2013) rekommendationer om att kvalitativ forskning bör relateras till teorier och inte till populationer.

## **2.2 Fallstudie**

Vi har under uppsatsskrivandets gång stött på en del komplikationer gällande problembeskrivning och problemformulering. En svårighet med studien har varit att skilja på konsultuppdrag för företaget och rapportskrivande via Universitetet. I början hade uppsatsen en stor bredd med ett syfte som vi omöjligt skulle kunnat uppfylla men efter avsmalning och konkretisering av problem kunde vi få ihop dessa två viljor. Det slutgiltiga formatet blev en kvalitativ fallstudie där företaget har varit tillmötesgående och positiva till ett annorlunda upplägg än vad som var tänkt från början. Formatet på en fallstudie representeras av en detaljerad studie på ett enda fall, organisation eller plats (Bryman & Bell, 2013). Vår fallstudie innefattar semistrukturerade intervjuer med medarbetare på Kjellgren Kaminsky samt ett urval av deras externa intressenter. Vi har endast analyserat ett fall och kan inte, som tidigare nämnts, dra generaliserade slutsatser för en hel population angående miljöcertifieringens exakta och specifika betydelse för ett företag då flera både interna och externa faktorer är avgörande för hur en miljöcertifiering påverkar företaget.

### **2.2.1 Företagsbeskrivning**

Den här uppsatsen är skriven i samarbete med arkitektkontoret Kjellgren Kaminsky som har sitt kontor i centrala Göteborg. Startskottet för Kjellgren Kaminsky gick 2007 när ägarna Fredrik Kjellgren och Joakim Kaminsky vann en arkitekttävling för Strandbaden Dansrestaurang och kort därpå bestämde sig för att starta eget (Kjellgren Kaminsky Architecture, 2013). Företaget har idag 12 anställda och 5 praktikanter fördelat på arkitekter, affärsutvecklare och byggnadsingenjörer. Företaget växer och år 2013 omsatte Kjellgren Kaminsky drygt 12 miljoner kronor (Årsredovisning för Kjellgren Kaminsky, 2014). Kjellgren Kaminskys ambition är att designa byggnader som står kvar i flera hundra år och lämnar minsta möjliga ekologiska fotavtryck. Företaget har sedan starten haft en tydlig hållbarhetsprofil och det finns ett genuint intresse både hos företagsledningen och medarbetarna. (Kjellgren Kaminsky Architecture, 2013) Företaget har i dagsläget ett miljöledningssystem enligt ISO 14001 men är av tredje part ej certifierade. Kjellgren Kaminsky planerar att miljöcertifiera sig enligt BREEAM In-Use del 3 Occupier Management som är anpassat för hyresgäster i kontorslokaler.

### **2.3 Urval**

För att svara på uppsatsens frågeställning har vi identifierat ett antal intressenter och genomfört intervjuer med dessa. Intressenter i det här fallet är medarbetare, delägare, kunder, fastighetsägare och leverantörer. Vårt urval av intervjupersoner är en blandning mellan bekvämlighetsurval och snöbollsurval (Bryman & Bell, 2013, ss. 206-207). Vi fick genom vår kontaktperson på Kjellgren Kaminsky mejladresser och telefonnummer till ett antal intressenter som vi ansåg relevanta för studien och vår frågeställning. Kontaktpersonen valde ut dessa personer då han ansåg de representativa för området och hade den kunskap som krävdes för att svara på frågorna. Ett intressant perspektiv hade varit att intervjua potentiella kunder till Kjellgren Kaminsky. Det hade troligen gett andra perspektiv på företaget men tyvärr blev vi medvetna om det för sent och hade inte tiden att utveckla den idén. Det hade gjort uppsatsens analys starkare.

#### **2.3.1 Presentation av intervjuobjekt**

Samtliga intervjuobjekt har blivit erbjudna anonymitet men godkänt att vi använder riktiga personnamn och företagsnamn.

### *Fredrik Kjellgren - VD och delägare på Kjellgren Kaminsky*

Fredrik Kjellgren har studerat på Chalmers och Högskolan för Design och Konsthantverk och har examen i både arkitektur samt inredningsdesign. Innan han tillsammans med Joakim Kaminsky startade Kjellgren Kaminsky arbetade Kjellgren på arkitekturbyråerna Wingårdhs och Kanozi. Kjellgren är på ett personlig plan intresserad av hållbarhetsfrågor och arbetar med detta både på företaget och privat genom tankesmedjan Super Sustainable som han är med och driver. Intervjupersonen var den första i Sverige att certifiera ett renoveringsprojekt enligt BREEAM och är ansvarig för Sveriges största skola byggt som passivhus.

### *Sanna Johnels- Arkitekt på Kjellgren Kaminsky*

Sanna Johnels arbetar sedan tre år tillbaka som arkitekt på Kjellgren Kaminsky. I bakgrunden har hon en masterutbildning inom Architecture and Urban Design från Chalmers och har även studerat både på Escola Tècnica Superior d'Arquitectura del Vallès i Barcelona samt på konstskola. Genom Kjellgren Kaminsky arbetar intervjupersonen som handledare och kritiker på projekt som studenter på Chalmers genomför. En anledning till varför hon sökte sig till Kjellgren Kaminsky efter examen var företagets hållbarhetsprofil.

### *Christer Fröberg - Kontorschef och affärsutvecklare på Kjellgren Kaminsky*

Christer Fröberg arbetar idag som kontorschef och affärsutvecklare på Kjellgren Kaminsky där han är ansvarig för den löpande ekonomin, sälj, offentlig upphandling samt rekrytering. I bakgrunden har Fröberg en dubbel filosofie kandidat inom nationalekonomi respektive miljövetenskap med inriktning miljöekonomi från Handelshögskolan i Göteborg. Efter kandidatexamen läste Fröberg 45 högskolepoäng miljövetenskap på magisternivå. Innan den nuvarande tjänsten arbetade intervjupersonen som miljökonsult på Öbergs miljö- och kvalitetskonsult AB, dataregistrerare på Boreda AB/Värderingsdata AB och som VD-assistent på Kjellgren Kaminsky.

### *Johan Mörk - Fastighetsförvaltare på Ernst Rosén (Fastighetsägare)*

Johan Mörk representerar fastighetsbolaget Ernst Rosén och har arbetat på företaget i snart tre år. Mörk är teknisk förvaltare och driftsansvarig på Ernst Rosén och är således ansvarig för förvaltningen av fastigheten på Viktor Rydbergsgatan 14 där Kjellgren Kaminsky hyr in sig i lokalerna. Mörk har en bakgrund från Göteborg Energi där han arbetat som driftstekniker i fem år samt en KY-examen från fastighetsakademin där han utbildat sig till fastighetsförvaltare. Intervjupersonen har främst erfarenhet och kunskap i energifrågor som är en relevant miljöaspekt i bygg- och fastighetsbranschen.

Ernst Rosén är ett familjeägt fastighetsbolag som äger, förvaltar och utveckla fastigheter i centrala Göteborg, Alingsås och Lerum (Ernst Rosén, 2014). Vidare bedriver Ernst Rosén ett organiserat miljöarbete inom alla verksamhetsområden och arbetar för ständig förbättring och minskad negativ klimatpåverkan. Företaget var bland de första i branschen att certifiera sig enligt ISO 14001 och har idag även Göteborgs Stads miljödiplom. (Ernst Rosén, 2014)

#### *Yngve Karlsson - Delägare i Development Partner (Samarbetspartner)*

Yngve Karlsson tog examen från Chalmers där han studerade till arkitekt. Karlsson har en annorlunda bakgrund jämfört med andra arkitekter då han därtill studerat ekonomisk historia och har ett stort intresse för såväl nationalekonomi som juridik. Development partner grundades 2009 och ägs idag utav medarbetarna varav tre utav dem, där i bland Yngve Karlsson, är huvudägare. Företaget har nio medarbetare vilket Karlsson anser vara optimalt då det viktiga i företaget är att de kan organisera på ett effektivt sätt. Blir arbetsgruppen större måste de omorganisera så att alla har tydligare arbetsuppgifter. Development Partner är baserat i Göteborg och erbjuder tjänster inom fastighetsrådgivning, projektsamverkan samt fastighetsutveckling. Företaget ser sig själva som partners snarare än konsulter i samverkan med Kjellgren Kaminsky och andra entreprenörer. Development Partner har inte något befintligt certifierat miljöledningssystem men arbetar med hållbarhetsfrågor.

#### *Tomas Lindgren - Säljande rådgivare på CAD-Quality (Leverantör)*

Tomas Lindgren arbetar på CAD-Quality (hädanefter benämnt som CAD-Q) som säljande rådgivare mot arkitekter och konstruktörer. Intervjupersonen är i grunden byggnadsingenjör med en examen från Borås Högskola. Lindgren har även kurser i affärsutveckling från Göteborgs Universitet. Företaget CAD-Q är återförsäljare för amerikanska Autodesk som i sin tur är världens största utvecklare av ritningsprogrammet CAD som används inom konstruktion och arkitektur. CAD-Q har 300 anställda i totalt fem länder och arbetar med hela norra Europa som marknad. Vidare arbetar företaget inom industriteknik, bygg och fastighet samt infrastruktur. CAD-Q levererar mjukvaran BIM (Building Information Modelling) som är en utveckling av CAD och ett verktyg för att visualisera 3D-ritningar. CAD-Q har tillsammans med Kjellgren Kaminsky arbetat fram programlösningar som kan stödja arkitektbyråns designprocesser där hållbarhet är en betydande aspekt.



Lindgren har erfarenhet av kunder som arbetar med miljö- och energiteknik inom bygg- och fastighetsbranschen och har av den anledningen en kunskap om miljöcertifieringar som rör branschen.

## 2.4 Metoder för datainsamling

Uppsatsen består av primär- och sekundärdata. En primärkälla är en förstahandskälla som utgörs av originaldokument eller av direkta deltagare så som intervjuer medan en sekundärkälla ofta baseras på redogörelser och återberättelser från primärkällan. (Repstad, 2007)

### 2.4.1 Primärdata

#### *Semistrukturerade intervjuer*

Vi har valt att göra intervjuer för att få större inblick i företagets och intressenternas sätt att se på hållbarhetsarbete, varför företaget lägger tid och resurser på den biten samt hur de tror att det kommer att gynna företaget i ett kort- och långsiktigt perspektiv. Bryman och Bell (2013) menar att intervjuernas syfte i kvalitativ forskning är att lära om intervjupersonernas egna åsikter och uppfattningar av ett problem. Det är en konstruktionistisk ståndpunkt som tyder på att sociala egenskaper är resultatet av samspel mellan individer som uppstår i möten och situationer, inte av företeelser som är bestämda och åtskilda från människors åsikter. En semistrukturerad intervju, som vi har valt, symboliseras av flexibilitet och innehåller ett eller flera teman som ska behandlas, därefter är respondenten relativt fri att utforma svaren på sitt sätt och intervjuarens uppgift är att föra samtalet framåt genom följdfrågor och synpunkter. (Bryman & Bell, 2013)

Inför intervjuerna läste vi på om intervjuteknik och gjorde en intervjuguide där vi utgick från problemformulering och vårt syfte med uppsatsen precis som Bryman och Bell (2013) rekommenderar att författare bör göra. Vi skickade ut intervjuunderlag innan vi genomförde intervjuerna där vi presenterade övergripande teman samt vissa begrepp att fundera på innan. Att vi är medvetna om intervjupersonernas definition av hållbar utveckling och värdeskapande är viktigt för att kunna dra trovärdiga slutsatser. För att få så givande intervjuer som möjligt gjorde vi det klart för intervjupersonerna vad vårt syfte med uppsatsen och intervjuerna var. Bryman och Bell (2013) hävdar att enligt kvalitativ forskning bör inte intervjufrågorna vara så specifika att det hindrar alternativa idéer eller synsätt under insamlingen av data. Detta eftersom kvalitativ forskning fokuserar på respondenternas åsikter

och där författarna inte bör ha en hypotes eller förutfattade meningar om fallet innan studien är genomförd (Bryman & Bell, 2013). Vi är medvetna om att en intervjupersons åsikter inte alltid speglar hela företagets värderingar och engagemang i exempelvis miljöfrågor. De personer vi intervjuat är de som arbetar närmast Kjellgren Kaminsky som antingen kunder, leverantörer eller fastighetsägare och av den anledningen tycker vi att deras sätt att se på miljöcertifieringar och företagsrelationer är relevanta.

Under intervjuerna var det främst en av oss som förde dialogen samtidigt som den andra hade en mer observerade roll och antecknade samt ställde följdfrågor där det var nödvändigt. Intervjuerna spelades in och transkriberades för att användas till empiri och analys. Vi har valt ut svar relevanta för uppsatsen och har inte med hela transkriberingen som bilaga (Se bilaga 1) utan enbart intervjuguiden. Frågor lades till och togs bort under intervjuens gång för att ge intervjupersonen större utrymme att tolka frågorna (Bryman & Bell, 2013). Vi har gjort muntliga intervjuer med alla intervjupersoner och sedan om nödvändigt kompletterat dem med mejlsvar. Detta för att vissa svarande kände sig mer bekväma med att uttrycka sig skriftligt medan andra föredrog ett samtal.

## **2.4.2 Sekundärdata**

### *Teoriinsamling och tidigare forskning*

Teoriinsamling handlar inte enbart om att återberätta teorier eller åsikter som tidigare forskare står för. Stor vikt ligger i att kritiskt tolka och granska informationen för att använda den som stöd för egna undersökningar och argument. (Bryman & Bell, 2013) De företagsekonomiska teorier som vi använt oss av i uppsatsen är författade av internationellt erkända forskare med specialistkunskaper i området. En noggrann genomförd litteraturgenomgång stärker både trovärdigheten i uppsatsen och trovärdigheten för författarna, att de skaffat sig relevanta kunskaper inom området (Bryman & Bell, 2013). Vi har läst tidigare kandidat- och masteruppsatser inom området hållbar utveckling och miljöcertifieringar skrivna av både företagsekonomer och studenter från andra institutioner för att få inspiration till relevant forskningslitteratur.

Det teoretiska ramverket vi har använt i uppsatsen består av artiklar och böcker hämtade från databaser tillgängliga av Göteborgs Universitet bibliotek. Vi har använt oss av sökord som “legitimacy”, “competitive advantages”, “BREEAM corporate strategies”, “miljöcertifieringar” och “BREEAM In-Use”.

## 2.5 Dataanalys

Den insamlade datan består av våra intervjusvar. I analysdelen har sedan mönster och olikheter jämförts mot det teoretiska ramverket vi beskriver i kapitel tre. Detta arbetssätt beskrivs av Yin (2014) som mönstermatchning. Det är enligt författaren en av de mest önskvärda analysteknikerna vid en fallstudie och bygger på en jämförelse mellan empiriska och teoretiska mönster (Yin, 2014). Analysen har vi valt att strukturera upp i ett externt och internt perspektiv; hur BREEAM-certifieringen eventuellt förändrar Kjellgren Kaminskys positionering i branschen samt hur certifieringen med hjälp av kapital och resurser i företaget skapar konkurrensfördelar. I kapitel tre presenteras vår analysmodell<sup>2</sup> som är konstruerad för att göra läsaren uppmärksam på vilka delar i empirin som är kopplade till vilken teori.

## 2.6 Studiens trovärdighet

Validitet och reliabilitet är två kvalitetskriterier för en uppsats. Reliabilitet kan delas in i två delar: extern samt intern reliabilitet. (Bryman & Bell, 2013, ss. 400-401) Den externa reliabiliteten är relativt låg då de intervjuer och den sociala miljön vi rör oss i idag är svår att återuppta i framtida studier. Det eftersom såväl samhället, synen på hållbarhetsfrågor samt organisationer ständigt förändras. För att den interna reliabiliteten ska bli så hög som möjligt har båda författarna varit med vid samtliga intervjuer samt lagt vikt vid att i så stor utsträckning som möjligt vara objektiva. (Bryman & Bell, 2013, s. 401) Genom att ha samma utbildningsbakgrund är förutsättningarna högre för likasinnad tolkning av intervjusvar.

Även validitet väljer Bryman och Bell (2013) att dela upp externt respektive internt. Den externa validiteten syftar till om den specifika studien kan generaliseras och appliceras på andra situationer och i andra sociala miljöer. (Bryman & Bell, 2013, s. 401) Alltså tenderar den externa validiteten i vårt fall att bli låg då vi valt att göra en fallstudie på ett specifikt företag i en specifik bransch och situation. Den interna validiteten mäter kvaliteten på de slutsatser vi drar av det specifika fallet och hur väl det stämmer överens med verkligheten. (Bryman & Bell, 2013, s. 401) Då vi i uppsatsen studerar ett specifikt fall och intervjuar både företaget som såväl företagets intressenter för att sedan koppla resultatet från just detta specifika fall till de teorier vi valt anser vi att den interna validiteten är hög och att studiens resultat stämmer bra överens med hur det ser ut i verkligheten. Dessa kvaliteter kan ses som en utav studiens främsta styrkor då vi valt att gå djupare på ett specifikt fall.

---

<sup>2</sup> Se bilaga 2

### 2.6.1 Källkritik

En uppsats tillförlitlighet har en avgörande betydelse för studiens trovärdighet och därför måste alla källor kritiskt granskas (Thurén, 2005). Författaren tar upp fyra källkritiska kriterier vilka är; äkthet, tidssamband, oberoende samt tendensfrihet. Det första kriteriet, äkthet, baseras på att källan är den den utger sig för att vara. Tidssamband baseras på tiden mellan att en händelse inträffar till att den författas. Den tredje regeln kontrollerar att källan står för sig själv och tendensfrihet innebär att författaren samt läsaren inte ska misstänka att källan ger en falsk bild av verkligheten. (Thurén, 2005)

Vi har besökt intervjupersonerna i deras verkliga arbetsmiljö. Intervjuerna är genomförda i nutid och vi anser därför att tidssambandet inte ger någon anledning till tvivel. Författarna är medvetna om att kontaktpersonen kan ha valt intervjupersoner som ger positiva svar för Kjellgren Kaminsky men anser inte det rimligt då de som beställare av uppsatsen bör vilja ha ett brett och trovärdigt resultat och av den anledningen ser vi källorna tendensfria. Vi tror att det är svårt att hitta helt oberoende källor men har vid intervjuerna försökt låta intervjupersonen tolka frågorna fritt och inte låta våra värderingar ta plats. Vidare har vi fått godkännande av samtliga intervjupersoner att spela in och transkribera intervjuerna vilket garanterar äktheten.

När det kommer till sekundärdata har vi stött på såväl Porter som Barney i tidigare kurslitteratur och betraktar vi de vara erkända och applicerbara. Trots att de författades för många år sedan bedömer vi de vara relevanta av den anledningen att det är teorier skapade av författarna själva. Avslutningsvis anser vi uppsatsens källor inom hållbarhetsområdet vara äkta, samtida och tendensfria med anledning av vår utbildningsbakgrund i miljövetenskap.

## 3. Analytiskt ramverk

---

*I det här kapitlet redogör vi för de teorier som är relevanta för att uppfylla syftet med uppsatsen samt för att ge läsaren en ökad förståelse för det empiriska resultatet. Kapitlet inleds med en genomgång av legitimitetsteorin. För att undersöka hur intressenter uppfattar värdeskapande har vi använt en klassisk teori författad av Porter (1985, uppdaterad version 1998). Därefter introduceras en teori om hur konkurrensfördelar i organisationer skapas, skriven av Barney (1991). Sist i kapitlet presenteras miljöledningssystem och BREEAM.*

### 3.1 Legitimitetsteorin

Legitimitetsteorin hänvisar till att samhällsfrågor, politik och ekonomi är sammankopplade vilket innebär att ekonomiska frågor inte kan behandlas optimalt utan att företag även tar hänsyn till såväl den politiska aspekten som den sociala (Deegan, 2002). Enligt samma forskare är företag en del av ett större socialt system och enligt legitimitetsteorin har de rätt att fortsätta vara verksamma i den mån samhället anser det vara legitimt. Det innebär att företag enbart kan existera i samhället om det råder överensstämmelse mellan företagets värderingar och samhällets värderingar. Deegan (2002) menar att relationen mellan företag och samhället liknas vid ett socialt kontrakt som upprätthålls så länge företagen opererar inom de ramar samhället anser acceptabelt. Om företaget bryter mot de regler som samhället anser acceptabla kommer det slå tillbaka mot företaget i form av exempelvis minskad efterfrågan från såväl konsumenter som leverantörer eller lagar och regler i form av regleringar för exempelvis utsläpp. (Deegan, 2002) Samma forskare menar att fastän företagsledare bör rätta sig efter samhällets spelregler kan de genom att anpassa företagets strategi istället dra nytta av detta sociala kontrakt. Genom att ta strategiska beslut efter vad samhället efterfrågar vinner de legitimitet. (Deegan, 2002) Clarke och Gibson-Sweet (1999) presenterar fyra olika strategier företag bör använda sig av för att avvärja de legitimitetshot som kan uppstå när samhällets förväntningar skiljer sig från företagets förväntningar och prestation:

1. Informera sina intressenter om hur företaget arbetar med förändring och förbättring av hållbarhetsarbete.
2. Förändra intressenters uppfattning om vissa företagsåtgärder.
3. Avleda intressenters uppmärksamhet genom att fokusera på andra processer eller aktiviteter.
4. Försöka förändra intressenters förväntningar om vad företaget bör prestera. (Clarke & Gibson-Sweet, 1999)

### 3.2 Värdeskapande

Porter (1998 års upplaga) anser att en anledning till att företag genomför en strategisk handling kan vara att handlingen möjliggör för företaget att generera högre värde än tidigare. Samma forskare introducerade begrepp som värdekedja samt nytto- och kostnadsteori år 1985 i boken *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance* där han definierar de olika stegen i en värdekedja samt förklarar att storleken på ett skapat värde bestäms av vilka värden kostnad och nytta antar. Värdekedjan används sedan som ett verktyg

för att identifiera sätt att skapa kundvärde på. (Porter, 1998) Porters värdekedja delar upp ett företags organisatoriska processer i fem primära aktiviteter:

1. Ingående logistik
2. Produktion
3. Utgående logistik
4. Marknadsföring och försäljning
5. Service

De fem primära aktiviteterna har alla:

- a) Skilda ekonomier
- b) Stor potential att påverka differentieringen av produkt och service.
- c) Representerar en betydande eller växande kostnad för företaget.

Vid produktion av en vara eller tjänst kan alla aktiviteter som sker i företaget placeras in i värdekedjan med syftet att få en överblick över arbetet. Möjligheten att öka sitt värdeskapande sker när ett företag utför stegen i värdekedjan mer effektivt, dvs när kostnaden minskar för en enskild aktivitet, alternativt när ett företag arrangerar värdekedjan annorlunda jämfört med sina konkurrenter. Lyckas ett företag skapa ett högre värde än konkurrenter har de en konkurrensfördel. (Porter, 1998, s. kapitel 2) Porter (1998 s. 62, 119) hävdar att det finns två sätt för företag att skaffa sig konkurrensfördelar på; genom differentiering eller kostnadsreducering. En tjänst eller produkt som företaget levererar innebär inte differentiering och konkurrensfördelar om inte kunden värdesätter den. Av den anledningen är det nödvändigt att nyttan av produkten eller tjänsten förmedlas till företagets intressenter. (Porter, 1998)

### **3.2.1 Kostnadsposition**

Att anta en kostnadsposition är ett av alternativen att skaffa sig konkurrensfördelar på menar Porter (1998). En kostnadsfördel kan skapas i både de primära och stödjande aktiviteterna genom sänkta kostnader. Ett exempel är att företaget minskar kostnader i produktion genom sänkta materialkostnader eller minskad materialåtgång. Företagets infrastruktur kan sänka kostnader genom andra former av styrning eller implementering av nya ledningssystem. Som komplement till värdekedjan identifierade Porter (1998) tio olika kostnadsdrivare, sätt att reducera kostnader på, som relateras till värdeskapandet:

1. Skalekonomier
2. Lärande

3. Kapacitetsanvändning
4. Sammanlänknings av aktiviteter
5. Interna samband mellan affärsenheter
6. Integration
7. Tajming
8. Företagets policy kring kostnader och differentiering
9. Geografiskt läge
10. Institutionella faktorer

Syftet med dessa drivkrafter är att underlätta för företag att identifiera vilka kostnader som finns samt hur de förhåller sig till varandra. Detta ökar företagets möjligheter att utveckla och effektivisera processer. Företaget kan i olika grad påverka kostnaderna vilket skapar konkurrensfördelar. Det långsiktiga målet för företag enligt Porter (1998) är att reducera den kostnad som är lägst i ett relativt perspektiv till konkurrenterna då det ger företaget en långsiktig hållbar konkurrensfördel. (Porter, 1998, ss. 62-113)

### 3.2.2 Nyttosition

En nyttosition är den andra vägen för företag att generera konkurrensfördelar och verka värdeskapande. En nyttosition skapas när företaget antar en strategi som är unik och skiljer sig från konkurrenterna, så kallad differentiering. Produkter och tjänster som företaget säljer genererar olika grader av köpvärde för kunden. Ett högre köpvärde tyder på en mer attraktiv vara eller tjänst. För att förstå vad kunden anser vara värdefullt behöver köparens värdekedja identifieras och när kundens värdekedja är identifierad är det lättare för företaget att förstå hur och varför kunder värdesätter varan eller tjänsten. (Porter, 1998, ss. 130-134) Vidare är kostnads- och nyttosition det som Porter (1998) valt att kalla för generiska strategier. För att driva en värdeskapande strategi bör företag vara konsekventa och satsa på en av dessa två positioner för att inte riskera att bli *stuck-in-the-middle* utan några konkurrensfördelar. I den positionen har företaget inte identifierat sina relativa kostnadsdrivare alternativt inte lyckats förmedla nyttan av produkten eller tjänsten av produkten tillräckligt för att skapa kundvärde. (Porter, 1998, ss. 16-17)

## 3.3 Långsiktiga konkurrensfördelar

### 3.3.1 VRIS

Jay Barney diskuterar i sin artikel *Firm resources and sustained competitive advantage* (1991) hur olika resurser och kapital i det enskilda företaget skapar långsiktiga

konkurrensfördelar. Barney (1991) skiftar fokus från företagets hot och möjligheter i affärsmiljön de verkar i, som Porter (1998) diskuterar, till att fördjupa sig i det som presenteras som ett resursbaserat synsätt. Det resursbaserade perspektivet utvärderar det enskilda företagets styrkor och möjligheter att skapa resurser som möjliggör konkurrensfördelar (Barney, Ray, & Muhanna, 2004). I artikeln från 1991 redogör Barney för VRIS-konceptet som klargör kriterierna för att en resurs ska vara en långsiktig konkurrensfördel. En långsiktig konkurrensfördel uppstår när organisationen implementerar en strategi som skapar värde i företaget och inte används av några befintliga eller potentiella konkurrenter. (Barney J. , 1991) Vidare måste företaget hela tiden arbeta med och utveckla strategin för att uppnå kriteriet långsiktigt hållbar konkurrensfördel (Barney, Ray, & Muhanna, 2004).

Barney (1991) redogör för begreppen resurser och kapital som inkluderar alla typer av tillgångar, organisatoriska processer, kunskaper och kapaciteter som i olika grad påverkar och styr organisationens strategiska konkurrensfördelar. Dessa möjliggör för organisationen att implementera en strategi genom att antingen reducera kostnader alternativt skapa förutsättningar för att öka värdet. Barney (1991) delar in resurser i tre kategorier:

1. *Fysiskt kapital* kan till exempel vara teknologi, företagets plats och dess geografiska omgivning samt tillgången till råmaterial.
2. *Humankapital* är den kunskapen som finns hos individerna i företaget och innebär till exempel upplevelser, intelligens, erfarenhet och relationer mellan medarbetare.
3. Det *organisatoriska kapitalet* är företagets sätt att redovisa, den interna och externa planeringen, kontrollsystem samt koordination såväl mellan medarbetare som mellan företaget och dess omgivning. Både organisatoriskt kapital och humankapital är främst immateriella resurser som finns invävt i företaget och dess processer.

En resurs konkurrenskraft styrs enligt Barney (1991) av dess homogenitet och förmåga att förflytta sig där resurser med dessa kriterier inte skapar långsiktiga konkurrensfördelar. Det av den anledningen att konkurrenter då kan applicera samma strategi och konkurrensen blir perfekt, således kommer inget företag uppleva konkurrensfördelar. Av det drar Barney (1991) slutsatsen att en långsiktig konkurrensfördel måste vara heterogen och icke-mobil och att de kriterierna på ett empiriskt plan uppfylls av vissa resurser i alla branscher. Vidare diskuteras det faktum att företag kan dra nytta av och få konkurrensfördelar av ett så kallat *first-mover-advantage*. Dessa företag ser möjligheterna med att implementera nya strategier och kan



uppleva ett positivt rykte i branschen. Barney (1991) noterar dock att ett *first-mover-advantage* inte är en långsiktig konkurrensfördel då konkurrenter i branschen kommer genomföra samma strategi i det fallet den ger en ökad lönsamhet.

Med antagandet att resurserna är heterogena och imperfekt mobila hävdar Barney (1991) att en långsiktig konkurrensfördel måste uppfylla följande fyra attribut;

1. *Valuable* - en resurs är värdefull när den skapar möjligheter och höjer värdet i organisationer och/eller sänker kostnader. Resursen är även värdefull om den neutraliserar hot inom företaget samt i dess omvärld.
2. *Rare* - resursen måste vara ovanlig och inte användas av existerande och potentiella konkurrenter. En fysisk eller immateriell resurs spelar stor roll i fallet om den är ovanlig.
3. *Imperfectly imitable* - resursen måste vara svår att efterlikna. Historiska förutsättningar, orsaksamband och social komplexitet identifierar författaren som tre mekanismer som skapar hinder eller höjer kostnader och i sin tur bidrar till att resursen är svår att efterlikna. Fördelningen mellan fysiska och immateriella resurser i organisationen är avgörande för om resursen är svår att imitera. Är den dessutom kostsam är det mer sannolikt att företaget får en långsiktig konkurrensfördel.
4. *Substitutability* - resursen ska inte kunna bytas ut. Barney (1991) hävdar att resursen inte kan bli en långsiktig konkurrensfördel om det finns alternativa liknande resurser som möjliggör för andra företag att implementera samma strategi. Samspelet mellan värdefulla, ovanliga och resurser svåra att imitera gör att den är svår att byta ut.

### 3.5 Miljöledning och miljöcertifiering

Ett miljöledningssystem är ett hjälpmedel för att administrativt organisera miljöarbetet i ett företag. Vidare används det för att etablera mål och ramverk i ett företag som kan följas upp och granskas. (Ammenberg, 2004) Det finns inget i Svensk lag som säger att företag måste tillämpa något miljöledningssystem eller vara certifierade (Miljöbalk 1998:808) men Epstein (2014) menar att utan ett passande miljöledningssystem har företag svårt att tillgodoräkna sig de fördelarna som associeras till en förbättrad hållbarhetsprestanda. Ammenberg (2004) väljer att dela upp miljöledning i två områden för att förenkla strukturen. Den ena handlar om organisatorisk, så kallad mjuk miljöledning, och den andra om operativ, så kallad hård miljöledning. Mjuk miljöledning handlar om företagets relation till omvärlden och dess intressenter samt de icke-fysiska förhållandena. Mjuk miljöledning kan anta både ett internt

och ett externt perspektiv. I ett internt perspektiv rör det sig exempelvis om ledning, styrning, organisation och kommunikation. De externa bitarna fokuserar dels på kommunikation och rapportering samt identifiering av intressentkrav, marknadsföring och miljöcertifiering. Den hårda miljöledningen är direkt inriktad på de flöden av energi och material som är förknippade med företagets verksamhet. Ett företag som arbetar med miljöledning bör identifiera och utvärdera sin miljöpåverkan och för att därefter miljöanpassa organisationen. För att beskriva skillnaden mellan mjuk och hård miljöledning inriktar sig den förstnämnda på att miljöanpassa företaget och den sistnämnda på att miljöanpassa företagets produkter och tjänster. (Ammenberg, 2004)

En miljöcertifiering är en operativ form av miljöledning där företag via ett certifikat bevisar att vissa standards och krav är uppfyllda (Ammenberg, 2004). Vidare har certifieringssystemen som mål att överträffa de nationella mål och föreskrifter som föreligger för att företag ska kunna bidra till minskad miljöpåverkan (Boverket, 2014). Kraven ska vara uppfyllda under en viss tidsperiod som kontrolleras dels genom interna revisioner av företaget självt samt via externa revisioner genomförda av en ackrediterad person. Företag kan välja att certifiera sina produkter, tjänster, råvaror eller hela verksamheten. (Benn, Dunphy, & Griffiths, 2014)

Exempel på olika typer av miljöcertifieringar är; ISO 14000-serien, EMAS, miljöbyggnad, BREEAM och LEED (Sweden Green Building Council, 2014) (SCAB - Svensk certifiering, 2015) Certifieringarna är anpassade för olika branscher, de två förstnämnda är generaliserade och lämpliga för alla typer av företag (SCAB - Svensk certifiering, 2015) medan de tre sistnämnda fokuserar på hållbara byggnader (Sweden Green Building Council, 2014). BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) är ett av de äldsta och mest använda systemen för miljöcertifiering med fokus på hållbart byggande grundat i Storbritannien, utvecklat och administrerat av organisationen BRE. Standarden lanserades 1990 och finns idag utarbetad i olika internationella varianter som är spridda runt om i Europa. BREEAM används för att certifiera både befintliga byggnader, byggnader under projektering samt företag som hyr in sig i delar av byggnaden. BREEAM mäts och utvärderas enligt följande nio områden: ledning, hälsa och välmående, energi, transport, vatten, materialanvändning, avfall, markanvändning och ekologi samt föroreningar. (BRE, 2015) Föreningen Sweden Green Building Council (SGBC) har utvecklat en svensk standard i samarbete med BREEAM; BREEAM-SE, och verkar för en hållbar utveckling genom att

tillhandahålla certifieringssystem anpassat till svenska lagar, behov och värderingar. BREEAM-SE möjliggör därmed certifiering i Sverige med en internationellt erkänd standard. (BRE, 2015)

### 3.6 Analysmodell

Nytto- och kostnadsposition redogör för det enskilda företags positionering i branschen vilket innebär relationer till externa parter. Med hjälp av den här teorin vill vi svara på huruvida intressenter anser att en BREEAM-certifiering är värdeskapande samt möjliggör för Kjellgren Kaminsky att anta en kostnads- eller nyttoposition. En nyttoposition skulle exempelvis innebära att Kjellgren Kaminsky agerar annorlunda i skapandeprocessen och i samtalet mellan kunder och leverantörer jämfört med konkurrenterna. En kostnadsposition uppstår vid effektivisering eller omorganisering i organisationsprocesserna, att Kjellgren Kaminsky minskar sina kostnader vid val av andra leverantörer eller hyreslokaler som utvärderas vid en BREEAM-certifiering. Det resursbaserade synsättet representerar det interna perspektivet genom att utveckla Porters teorier och fokuserar på hur BREEAM-certifieringen med hjälp av olika kapital och resurser hos Kjellgren Kaminsky skapar konkurrensfördelar.

Avslutningsvis är legitimitetsteorin en strategi som berör både det externa och interna förhållningssättet. Miljöcertifieringen måste anses vara legitim av Kjellgren Kaminskys intressenter för att företaget ska anta en kostnads- eller nyttoposition. Intern legitimitet skapas när hela företaget har samma värderingar och förståelse för förändringen, i det här fallet miljöcertifieringen.

## 4. Empiri

---

*I det här kapitlet presenteras ett urval av intervjuvaren. Ett medvetet urval av data är gjort för att få fram relevant information som ligger till grund för analysen.*

### 4.1 Miljöcertifiering som bidragande faktor till värdeskapande

Yngve Karlsson på Development Partner betonar att byggbranschen är kapitalintensiv vilket har gjort att fokus har hamnat mycket på just kapital som värdeskapande. Samma

intervjupersonen hävdar samtidigt att det är fel och att fokus istället borde ligga på att bra idéer alstrar kapital. Karlsson förespråkar nya former av företagande med kreativt tänkande utanför traditionella ramar men betonar att: "Självklart måste det finnas ekonomisk bärkraft. Har du bara kapital och inga idéer blir det inget utav det." För att sammanfatta är det planering och organisering mellan människor som Karlsson menar bidrar till värdeskapande i ett företag. Vidare framgår det från intervjun att: "Om miljöcertifieringen känner att det hjälper dem (Kjellgren Kaminsky) och får dem att utveckla sig /.../ så har det betydelse". Vidare betonar intervjupersonen att det viktiga är engagemanget och människorna på företaget som Development Partner samarbetar med och att de inte skulle välja ett företag framför ett annat för att de är miljöcertifierade.

Mörk på Ernst Rosén resonerar att om de som fastighetsägare visar framfötterna i hållbarhetsfrågor kan det påverka lokalhyresgästerna när de väljer mellan två olika företag. "Om Ernst Rosén kan erbjuda något mer eller annorlunda jämfört med konkurrenterna kommer kunder och företag att välja just oss". Det menar Mörk skapar värde för både Ernst Rosén och kunden genom höjd lönsamhet. Vidare är intervjupersonens åsikt att miljöcertifieringen kommer skapa konkurrensfördelar för Kjellgren Kaminsky och företaget kommer att vara mer attraktivt på marknaden vilket i sin tur kommer vara värdeskapande.

Lindgren tror att en kombination av goda lösningar, bra produkter samt kunskap om kundernas arbetsprocesser är det som skapar värde i ett företag. Intervjupersonen betonar kundkännedom som en värdeskapande faktor och menar att om Kjellgren Kaminsky lär känna sina kunders behov och kan visa upp bra exempel på både sitt interna miljöarbete men även vad en BREEAM-certifiering betytt för andra kunder kommer det vara värdeskapande och höja lönsamheten. Vidare måste företaget ifrågasätta i vilka aktiviteter och processer som pågår i företaget som miljöcertifieringen syns utifrån ett kundperspektiv. I intervjun med Lindgren framgår det att: "om inte kunderna märker den här skillnaden så är inte den här certifieringen värd något alls". Intervjupersonen berättar att de på CAD-Q inte hade kännedom om att Kjellgren Kaminsky skulle miljöcertifiera sig före intervjun och menar att relationen med företaget inte kommer förändras i och med en certifiering då de "redan har en väldigt positiv uppfattning av dem som kund och arkitekter". Från intervjun med Lindgren framgår det att CAD-Q har fastighetskunder som är miljöcertifierade och ställer krav på de som leverantörer.

Det som skapar värde i ett tjänsteföretag menar en utav delägarna på Kjellgren Kaminsky är människorna. På frågan om hur människorna är värdeskapande svarar Kjellgren att personligheten och kemin mellan de anställda är en nyckelfaktor och att de med sin kunskap bidrar till en bättre arbetsplats. Kjellgren fortsätter med att en miljöcertifiering skapar mervärde i och med att medarbetarna förhoppningsvis mår bättre eftersom de trivs i arbetsmiljön som skapas av den hållbarhetsprofil som Kjellgren Kaminsky har. Hållbarhetsfokus i sin tur skapar nytänkande och kompetenshöjning anser Kjellgren. Kjellgren belyser möjligheten att hela tiden bli bättre och utveckla sitt företag och hållbarhetsarbete med hjälp av en BREEAM-certifiering då den är mätbar och inkluderar både sociala och miljömässiga indikatorer jämfört med andra märkningar. Kjellgren och Fröbergs förhoppning med BREEAM-certifieringen är att den ska ge stöd och legitimitet till deras tjänster. Certifieringen visar på att de lever som de lär och de hoppas kunna förmedla den kunskap certifieringen bidrar med ut till kunderna. "Vi vill kunna uppmuntra och pusha intressenter så att de blir mer hållbara."

#### **4.1.1 Nackdelar med BREEAM-certifiering**

Kjellgren har arbetat med både LEED och BREEAM och anser att problemet kan uppstå ut mot konsumenten då många känner till Svanen men är inte lika insatta i BREEAM, miljöbyggnad och LEED. I bygg- och fastighetsbranschen finns dock inte det problemet då dessa märkningar känns igen av kunderna menar respondenterna.

Det finns en risk att miljöcertifieringar verkar kontraproduktivt ifall företag, då de är klara med certifieringen, resonerar att de är fullärda när det kommer till hållbarhet misstänker Karlsson. Johnels anser att en certifiering kan ses som ett startskott som får företaget och personalen att tänka i rätt riktning och som ser till att alla aspekter tas hänsyn till. Vidare tror respondenten att certifieringar finns till för att skapa intresse och sätta något i rullning i samhället men hoppas att företag efter att de fått en certifiering inte lutar sig tillbaka och tror att de är klara med hållbarhetsarbetet.

Lindgren tar upp problemet med att det finns många olika certifieringar och menar att "kunderna har svårt att skilja vad som är det ena från det andra". Anledningen till det tror respondenten är att de har olika ursprung och är anpassade för olika marknader. En ytterligare nackdel som försämrar kvaliteten på certifieringar är att länder anpassar och vidareutvecklar systemen. Lindgren berättar att Sverige har tagit fram certifieringen miljöklassad byggnad där

man utesluter vissa variabler som kunden direkt inte kan påverka men som är relevanta i ett långsiktigt perspektiv. Det minskar trovärdigheten för certifieringar anser intervjupersonen.

#### **4.1.2 Miljöcertifiering som nytto- och kostnadsposition**

Karlsson menar att han inte granskar för att se om ett företag är certifierat inför ett samarbete då det inte behöver betyda att de är bättre eller mer insatta i hållbarhetsfrågor. Han anser att det finns företag som inte är certifierade som arbetar bättre med hållbarhetsfrågor än företag som är certifierade. “Det är inte så att jag jobbar med Kjellgren Kaminsky för att de har ett käckt organisationsnummer utan för att de är bra människor /.../ som har bra idéer”, förklarar han. Mörk argumenterar för att Kjellgren Kaminsky genom en BREEAM-certifiering utmärker sig som lokallyresgäst och visar på att de är framåttänkande och inte rädda för att testa nya idéer. Vidare menar respondenten att en BREEAM-certifiering kommer att förändra företagets syn på Kjellgren Kaminsky. “De är den första hyresgästen som visar intresse för den här typen av certifiering och visar att de tänker i rätt riktning”. Fortsättningsvis påpekar Mörk att de på Ernst Rosén värderar företag olika utifrån en miljöcertifiering och att de i allra högsta grad strävar efter att ha leverantörer och partners som är miljöcertifierade. På frågan om de skulle välja ett miljöcertifierat företag framför ett som inte är certifierat svarar Mörk att “en certifiering är övervägande men inte avgörande”. I slutändan är det ekonomin som avgör i den frågan förmodar Mörk.

Lindgren tror att många företag idag väljer att miljöcertifiera sig för att de vill nischa sig och ha en miljömässigt positiv profil både gentemot sina anställda samt för att attrahera nya medarbetare till företaget. Vidare menar intervjupersonen att det “inte längre är ok att inte /.../ ha någon grad av miljötänk” som man kommunicerar till kunder. Lindgren menar att Kjellgren Kaminsky för att lyckas med sin miljöcertifiering måste inkludera kunderna i genomförandet eftersom det i slutändan är de som styr intäkterna. Förstår man vad kunden efterfrågar ökar det företagets lönsamhet menar Lindgren. Intervjupersonen förklarar vidare att en miljöcertifiering är positiv och stärker Kjellgren Kaminskys hållbarhetsprofil. I situationen om CAD-Q står och väljer mellan två partners och den ena är miljöcertifierad så menar Lindgren att man hade tagit hänsyn till det och “värderat det. Det hade varit en aspekt”. I slutändan handlar det om lösningsförslag och de övergripande ekonomiska aspekterna menar intervjupersonen.

Fröberg hoppas att certifieringen kommer visa att Kjellgren Kaminsky är en attraktiv och ärlig samarbetspartner vilket personen tror leder till långsiktiga värdeskapande kundrelationer. Respondenten påpekar att certifieringen innebär att de själva kan dra lärdomar av hur det fungerar i deras företag och använda det ut mot kunderna. Han anser att då de verkar i bygg- och fastighetsbranschen känns det mer legitimt att de själva arbetar med en certifiering för just den branschen. Fröberg berättar i intervjun att vissa projekt speciellt vid offentliga upphandlingar har de fått just för att de haft den specifika kompetensen som inget annat företag har haft, som till exempel projektering av passiv-hus.

På frågan om miljöcertifieringar kan innebära kostnadsbesparingar svarar Karlsson: "Det säger sig självt att i det långa loppet kan det inte vara mest rationellt att förbruka resurser. /.../ Det är alltid mest rationellt att förbruka så lite som möjligt". Lindgren tror att hållbarhetsarbete och miljöcertifieringar innebär kostnadsbesparingar och tar i intervjun upp ett exempel med passivhus där energiåtgången är väldigt låg. Vidare handlar det om ekonomisk rationalitet; en energieffektiv byggnad och mindre avfall både i konstruktion och produktion är mindre kostnadsintensiv. De företag som arbetar utöver lägstanivåerna och som verkligen kan bevisa att deras åtgärder innebär reducerade kostnader eller ett mervärde för kunden är, menar Lindgren, de som utmärker sig.

Mörk förklarar att på Ernst Rosén måste alla miljöåtgärder vara ekonomiskt försvarbara, ekonomin kommer alltid i första hand och positiv miljöpåverkan är en bonus. Fortsättningsvis tror Mörk att miljöarbete är konjunkturkänsligt och styrs mycket av hur företaget och branschen ser ut i dagsläget "Det känns lite som en lyxvara att kunna göra något gott för miljön". Omvärldens förhållningssätt till miljöarbete spelar även den in tror intervjupersonen.

Fröberg fokuserar i intervjun på intäktsökningen som certifieringen förväntas ge men betonar att en miljöcertifiering sätter krav på minskad konsumtion av exempelvis papper och energiförbrukning som då leder till ökad lönsamhet för Kjellgren Kaminsky. Respondentens uppfattning är att det på lång sikt kommer att gynna företaget både på kostnads- och intäktssidan. Kjellgrens åsikt att en BREEAM-certifiering medför kostnadsbesparingar i nuläget då man minskar materialåtgång, förbättrar personalens hälsa och på längre sikt minskar eventuella sjukskrivningar som i sin tur ökar intäkterna. Fröberg konstaterar att en certifiering i ett långsiktigt perspektiv kommer att innebära kostnadsbesparingar då arbete

med minskad energi ger längre energikostnad precis som arbete med hälsa och välmående innebär färre sjukdagar.

## **4.2 Miljöcertifiering som en långsiktig konkurrensfördel**

I den här delen av empirin kommer intervjusvar att presenteras som relateras till om en miljöcertifiering av typen BREEAM uppfyller kraven för vara en långsiktig konkurrensfördel. Fokus ligger på det aktuella företagets styrkor och förutsättningar för att göra BREEAM till en långsiktig konkurrensfördel.

### **4.2.1 Värdefull**

Karlsson betonar att det inte är certifieringen i sig som är värdefull utan trycker på att det i grund och botten handlar om människorna i organisationen och deras sätt att agera. I intervjun säger respondenten: “En certifiering ger inte per definition högre kvalitet. I botten avgörs det av människor”. Karlsson menar att det är människors engagemang som är värdefullt och kan ge ett företag konkurrensfördelar. Karlsson fortsätter; “Stolthet är en viktig komponent i att skapa värde”. Med det menar intervjupersonen att om människor känner att de gör något bra, att de gör nytta så är det värdefullt. Vidare anser Karlsson att om BREEAM-certifieringen medför att de anställda på Kjellgren Kaminsky är stolta över sitt arbete är certifieringen värdefull. “Känner man stolthet och engagemang kommer man leverera bättre tjänster och öka intäkter” är Karlssons åsikt. Mörks åsikt är att en BREEAM-certifiering kommer att ge Kjellgren Kaminsky konkurrensfördelar och belyser marknadsföringsaspekten som en miljöcertifiering medför då företaget visar upp ett intresse för hållbarhetsfrågor. Mörk menar att företaget på det sättet bygger in ett värde som tyder på målmedvetenhet och engagemang.

Lundgren anser att en miljöcertifiering är värdefull för Kjellgren Kaminsky eftersom de visar för kunden att de förstår vad en certifiering innebär och hur man arbetar med den. Den stärker trovärdigheten för Kjellgren Kaminskys hållbarhetsprofil. Fortsättningsvis tror intervjupersonen att det blir en tydlig identifieringssignal mot marknaden att “vi har gjort den här processen och förstår den”.

Kjellgren hoppas att en certifiering är värdefull på det sättet att den ger chansen att sprida kunskap och medvetenhet om hållbarhetsfrågor i bygg- och fastighetsbranschen.

Respondenten fortsätter: “Det kommer gå bättre för vårt företag på lång sikt vilket kommer att generera högre intäkter”. Intervjupersonen avslutar med att det viktigaste är att bygga in de



värdena i företaget och se till att det inte bara finns i människorna utan genomsyrar hela produkten eller tjänsten som företaget levererar.

Johnels säger i intervjun att “i slutändan beror det på vad man gör och på vilket sätt man gör det på”. Johnels menar att en stämpel (miljöcertifiering) innebär inte att företag kan luta sig tillbaka och sluta arbeta med hållbarhetsfrågor. Intervjupersonens uppfattning är att det måste vara ett pågående arbete med ständig förbättring för att certifieringen ska vara värdefull.

#### **4.2.2 Ovanlig**

Mörk anser att en miljöcertifiering av typen BREEAM är konkurrenskraftig då den är relativt ny och det i sin tur visar på att Kjellgren Kaminsky sticker ut och vill ligga steget före konkurrenter i branschen. Mörk menar att en miljöcertifiering är ett bra sätt att hävda intresset på och berättar i intervjun att på Ernst Rosén ser man inte någon större efterfrågan på miljöcertifieringar hos sina kunder och leverantörer och menar att miljöcertifieringar inte är speciellt vanliga. Karlsson berättar i intervjun att miljöcertifieringar är relativt vanligt förekommande och menar inte att BREEAM är speciellt ovanlig. Däremot ser han en nackdel i att det finns flera olika certifieringar att välja mellan då det skapar ett kommunikationsproblem när samma bransch ska anpassa sig efter olika standards. Lindgren hävdar att miljöcertifieringar är vanliga inom fastighetsbranschen och bland arkitektkunder.

Kjellgren berättar i intervjun att en BREEAM-certifiering inte är ovanlig men poängterar att anledningen till att privatpersoner har mindre kunskap om BREEAM är för att den främst vänder sig till byggbranschen och kommersiella fastigheter. Vidare tror intervjupersonen att en BREEAM-certifiering inom 3-5 år kommer att vara en självklarhet och utgöra en lägstanivå för hur företag arbetar med hållbarhet.

#### **4.2.3 Svår att imitera**

Mörk tror att det krävs en viss typ av organisation för att klara av att genomföra en miljöcertifiering med framgångsrikt resultat. Det måste vara ett företag med ordning och reda som har en dokumenterad verksamhet tror respondenten. Mörk betonar ledningens betydelse och anser att de måste ha drivkraften att vilja förändra samt lösa den svåra uppgiften att få alla i organisationen med på vad som kan tänkas bli nya sätt att arbeta och dokumentera på. Karlsson menar att Kjellgren Kaminsky som företag är kreativa och vill förändra. De är öppna för nya idéer och har stora ambitioner. Vidare anser intervjupersonen att företagets

uppbyggnad och organisering har en stor betydelse i hur väl man lyckas skapa värde både internt och externt.

För att en miljöcertifiering ska resultera i något bra tror Lindgren att en av förutsättningarna är att alla medarbetare är med på tåget och förstår varför man genomgår processen. Dessutom är det viktigt att förstå vad som krävs både av företaget och av varje anställd för att kunderna ska märka av och värdesätta en certifiering. Lindgren menar att företag som antar ett kombinerat affärstänk och leveransperspektiv i och med en miljöcertifiering kan kommunicera ut nyttan av en miljöcertifiering. Företag som inte har det här tankesättet kan få svårt att lyckas med värdeskapande i sin miljöcertifiering menar Lindgren.

På frågan om vad det är som utmärker Kjellgren Kaminsky jämfört med andra arkitektfirmor svarar en av delägarna: "Kombinationen mellan att vi vill förändra samhället ihop med att vi jobbat med hållbarhet ganska länge tror jag gör oss unika. Det är en del" Den andra delen som utmärker Kjellgren Kaminsky, menar samma person, är deras målmedvetenhet och vinnarskalle i kombination med riktig vass arkitektur. Sammanfattningsvis är det den konstellationen som gör Kjellgren Kaminsky unika avslutar Kjellgren.

Sanna Johnels svar på frågan om vad som utmärker Kjellgren Kaminsky jämfört med andra arkitektfirmor: "På Kjellgren Kaminsky finns det en kombination mellan att vi är duktiga på gestaltning, modern samtida arkitektur som förenas med energieffektiva byggnader och sociala aspekter. Det är vad som utmärker oss". Christer Fröberg svarar på samma fråga: "Kombinationen av hållbarhetsarbete och att vi håller en hög nivå rent form- och designmässigt. Krocken mellan dem har två har varit mycket lyckosam".

#### **4.2.4 Svår att byta ut.**

Intervjupersonerna tror att de flesta miljöcertifieringar kommer att finnas kvar i framtiden eftersom marknaden är internationell och kräver en viss typ av certifiering beroende på vart i världen det byggs och vilka kunderna är. Kjellgren berättar att de stora byggbolagen; NCC, PEAB och Skanska arbetar med olika certifieringar beroende på kundsegmentet som ställer olika krav. Valet av certifiering menar både Karlsson och Kjellgren beror på dina kunder och vilka länder de kommer ifrån då BREEAM härstammar från England och LEED från USA. Karlssons åsikt är att BREEAM är svår att ersätta då certifieringen har en mätbarhet som inte bara handlar om husnivån. BREEAM sätts i ett perspektiv som inte enbart fokuserar på ett enskilt objekt utan skapar bättre förutsättningar för hållbarhet för ett helt samhälle. Karlsson

ger ett exempel med HSB (Sveriges största bostadsförening) som fokuserar på att bygga sammanhang i samhället istället för enskilda hus och på så sätt skapa hållbar utveckling. Det totala resultatet blir bättre vid en större och mer komplex organisering menar respondenten. Även Kjellgren tar upp exemplet om att BREEAM är ett enkelt system som kan placeras i ett sammanhang. Intervjupersonen menar att det “är mätbart, du kan förbättra dig och det finns ett tungt holistiskt perspektiv”.

Lindgren gissar att många företag kommer arbeta med miljöcertifieringar i framtiden och att den typen av hållbarhetsarbete är svår att ersätta. Vidare tror intervjupersonen att i branscher med höga miljökrav eller kostnader för miljö kommer ett icke-certifierat företag inte ses som en lika trovärdig partner. Johnels tror att hållbarhetsarbete i framtiden kommer att se annorlunda ut och att miljöcertifieringarnas roll i sin tur kommer att minska. I dagsläget spelar miljöcertifieringar en viktig roll som *flaggskepp* men i framtiden bör miljöarbete i företag “vara något naturligt och självklart” menar Johnels. Vidare påpekar intervjupersonen att standarden bör höjas och att de som arbetar med miljö idag kommer ha ett försprång i framtiden. På frågan om hur hållbarhetsarbete kommer att se ut i framtiden svarar Kjellgren att: “i vår bransch går man längre än lagkraven” när det kommer till hållbarhetsarbete och intervjupersonen hoppas att miljöcertifieringar delvis kommer att ersättas med tuffare krav från riksdag och regering i framtiden. Det politiska styret hinner inte agera och företag “har vänt väldigt snabbt” och inser vikten av hållbart företagande anser Kjellgren.

## 5. Analys

---

*I analysen har vi valt att skriva ur ett externt respektive internt perspektiv när vi kopplar samman våra teorier och intervjusvar för att få fram såväl samband som olikheter. Porter (1998) representerar ett externt förhållningssätt, dvs. hur Kjellgren Kaminsky positionerar sig vilket främst är relaterat till empiridel 4.1. Barney (1991) företräder ett internt förhållningssätt där företagets resurser och kapital analyseras och kopplas framförallt till empiridel 4.2.*

### 5.1 Externt perspektiv

För att placera in Kjellgren Kaminsky i Porters värdekedja<sup>3</sup> antar vi att den första primära aktiviteten, **den ingående logistiken, utgörs av företagets leverantörer**. CAD-Q som levererar mjukvara har varit en stor del i Kjellgren Kaminskys hållbarhetsarbete i och med att företaget redan från början hade höga krav på mjukvaror. Ritningsprogrammet ska redan i projekteringsfasen kunna utvärdera miljöaspekter och miljöpåverkan. Det möjliggör för Kjellgren Kaminsky att presentera hållbara lösningar för både befintliga och potentiella kunder och partners tidigt i projektet. På så vis skapar den ingående logistiken förutsättningar för hur företaget lyckas sälja sina tjänster (Porter 1998). Till följd av en miljöcertifiering ställs vissa utvärderingskrav på leverantörer. Detta innebär att Kjellgren Kaminskys leverantörer indirekt får krav på ett aktivt miljöarbete i sin verksamhet vilket i sin tur kan bidra till en naturlig spridning av hållbarhetsarbete i branschen. Den ingående logistiken skapar ett kundvärde genom relationer (Porter 1998). CAD-Q har sedan tidigare erfarenhet av kunder som ställer krav till följd av miljöcertifieringar och kan därför tänkas identifiera Kjellgren Kaminskys värdekedja mer effektivt.

**Produktionen utgörs av det aktuella företagets tjänster**, det som sker på och utanför arbetsplatsen (Porter 1998). I den här aktiviteten spelar medarbetarna en viktig roll då de styr differentieringen av företagets tjänster (Porter 1998) och vidare Kjellgren Kaminskys positionering i branschen. I och med en BREEAM-certifiering ökar medarbetarnas kunskap och kompetens vilket bidrar till att nyttan ökar och värdet höjs. Fröberg berättar i intervjun att Kjellgren Kaminsky har fått vissa jobb på grund av sin specialkompetens inom passivhus och möjligtvis kan BREEAM-certifieringen agera på samma sätt. Skulle så vara fallet är

---

<sup>3</sup> Fastighetsägaren, Ernst Rosén tar ingen plats i Kjellgren Kaminskys värdekedja då de inte påverkar företagets operativa verksamhet.

miljöcertifieringen värdeskapande. Vidare hoppas Kjellgren och Fröberg att BREEAM-certifieringen ska ge såväl stöd som legitimitet till deras tjänster vilket samarbetspartnern Karlsson menar på kan hända då de med miljöcertifieringen får chansen att lära sig mer om hållbarhetsarbete och sedan kan förmedla detta till sina kunder. Sammantaget kopplas den här aktiviteten till kunskap och legitimitet eftersom Kjellgren Kaminsky är ett tjänsteföretag. Ledning och styrning som bidrar till kunskap och legitimitet beskriver Ammenberg (2004) som mjuk miljöledning. Det är de icke-fysiska förhållandena och företagets relation till omvärlden som är Kjellgren Kaminskys styrka menar intervjupersonerna. Den mjuka miljöledningen faller sig naturligt eftersom företaget säljer den typen tjänster de gör och därmed finns inga större material- och energiflöden i verksamheten. Däremot innebär Kjellgren Kaminskys verksamhet stor indirekt miljöpåverkan då företagets kunder agerar i en materialintensiv bransch men där Kjellgren Kaminsky till följd av BREEAM-certifieringen har tillfälle att styra såväl materialval som arkitektur och energilösningar.

Den tredje aktiviteten, **utgående logistik, är de samarbetspartners och kunder** som Kjellgren Kaminsky kommer i kontakt med såsom Development Partner. De representerar intäkter och möjligheten till service och kundrelationer. I intervjuerna framkommer av Karlsson på Development Partner att den tredje primära aktiviteten som behandlar just dem inte är trolig att verka värdeskapande i just deras relation. Karlsson anser att hans syn på företaget inte kommer att förändras i och med miljöcertifieringen då intervjupersonen menar att Kjellgren Kaminsky redan innan certifieringen har ett etablerat hållbarhetsarbete som enligt honom anses legitimt. Det här kan kopplas till att Kjellgren Kaminsky redan innan miljöcertifieringen verkar inom de sociala kontrakt som Deegan (2002) diskuterar. Å andra sidan går det att argumentera för att det finns en stark koppling mellan BREEAM-certifieringen och den tredje aktiviteten. Visar det sig att miljöcertifieringen är värdeskapande för Kjellgren Kaminsky kommer det att synas genom fler kunder med likasinnade värderingar inom hållbarhet. Som Lindgren säger i intervjun är kundkännedom en värdeskapande faktor eftersom det i slutändan är kunden som styr ett företags intäkter. Vidare tror Johnels att en miljöcertifiering kommer ge företag som inte har kännedom om Kjellgren Kaminsky eller är insatta i företagets hållbarhetsarbete en bättre bild och på så sätt kunna generera fler samarbetspartners och kunder. Då miljöcertifieringar är väl etablerat i branschen och företag kräver att deras partners idag är certifierade finns chansen att Kjellgren Kaminskys kundkrets ökar och kanske kommer fler företag engagera sig i hållbarhetsarbete vilket är Kjellgrens förhoppning. Skulle utfallet bli att BREEAM blir en ledande certifiering i branschen på lång

sikt öppnar det upp för en samverkande byggsektor med fokus på alla tre dimensioner av hållbar utveckling som inkluderas i BREEAM-standarden.

**Marknadsföring och försäljning** skulle kunna vara en betydande del vid en BREEAM-certifiering då aktiviteten har potential att påverka differentiering av tjänster samt möjliggör intäkter. De aktiviteter som gör att köpare vill inhandla tjänsten kopplas till den fjärde processen. Om företaget lyckas marknadsföra sig enligt Lindgrens "goda exempel" är det värdeskapande enligt Porters värdekedja (1998). Clarke (1999) klargör hur företag kan avvärja legitimitetshot genom att förändra intressenternas uppfattning om vissa företeelser. Att arbeta med goda exempel i enlighet med hur Lindgren beskriver skulle kunna motverka legitimitetshot om Kjellgren Kaminsky kan redogöra för hur vissa miljöåtgärder skapat bättre lösningar för kunder.

I den fjärde aktiviteten ingår försäljning. Huruvida en miljöcertifiering skulle höja eller sänka betalningsviljan för Kjellgren Kaminskys tjänster har inte diskuterats i intervjuerna och av den anledningen har vi valt att inte analysera det vidare.

Den femte processen, **service, representeras av de aktiviteter som höjer och underhåller tjänstens värde**. I det här fallet Kjellgren Kaminskys flexibilitet och vilja att leverera efter kundens behov samt deras kunskap inom områden som en BREEAM-certifiering behandlar. Utbildning av personal är ett exempel på hur man kan öka värdet på företagets tjänster (Porter 1998). För att dra en parallell till empirin betonar intervjupersonerna vikten av personalens kunskap och hur de sedan väljer att förmedla denna ut till externa intressenter som en värdeskapande faktor. Flertalet av intressenterna använder uttrycket att de i och med en BREEAM-certifiering skulle "leva som de lär". Kjellgren Kaminskys certifiering medför servicen att kunna erbjuda kunskap inom BREEAM som anses legitim i branschen. Lindgren menar att Kjellgren Kaminsky anpassar sig efter samhällets spelregler eftersom man genom BREEAM-certifieringen visar mot partners och kunder att man själva genomfört processen och kan vara ett stöd för andra. Detta kan kopplas till Deegan (2002) som hävdar att samhällets spelregler styr företags strategiska beslut och genom att anpassa sig vinner företagen legitimitet. Likaså menar Fröberg att företaget anpassar sig till branschens normer i och med att de väljer att certifiera sig enligt BREEAM istället för ISO 14001. Det är ett strategiskt beslut som ger Kjellgren Kaminsky legitimitet.

En nackdel med BREEAM-certifieringen som Karlsson, Kjellgren, Lindgren och Mörk diskuterar är att det kan bli komplicerat att motivera varför BREEAM är den som kommer skapa värde i företaget då det finns många snarlika miljöcertifieringar. Bara i bygg- och fastighetsbranschen finns LEED, BREEAM, miljöbyggnad och svanen vilket kan ses som ett problem då många har svårt att se skillnaderna säger Karlsson. Mörk påpekar att de olika miljöledningssystemen kan hämma och att det blir krångligt för företagen med många olika system att undersöka. I och med denna risk är det än mer viktigt att Kjellgren Kaminsky antingen arbetar med miljöcertifieringen och dess hållbarhetsarbete annorlunda jämfört med konkurrenterna eller att den bidrar med kostnadsbesparingar som värdesätts av intressenterna.

### **5.1.1 Ger miljöcertifieringen en nytto- eller kostnadsposition för Kjellgren Kaminsky?**

Kostnads- och nyttoposition är som Porter (1998) nämner två alternativ för företag att skaffa sig konkurrensfördelar på. Empirin tyder på att miljöcertifieringen främst ger Kjellgren Kaminsky en nyttoposition med högre skapat värde. Däremot verkar det inte som miljöcertifieringen ökar efterfrågan eller priset på Kjellgren Kaminskys tjänster bland befintliga kunder och partners. Enligt Porter (1998) måste det finnas en efterfrågan för att företag ska skapa en nyttoposition. BREEAM-certifieringen som ensam resurs och process uppfyller därför inte kriterierna för en nyttoposition för Kjellgren Kaminsky.

Intervjupersonerna är likväl överens om att den bidrar till att företaget kan differentiera sig och på det sättet blir certifieringen en del i företagets strategiskapande med fokus på nyttopositionering. Vidare tyder intervjusvaren på att det öppnar upp för samarbeten i branschen och att nyttan skapas i ett större perspektiv än för Kjellgren Kaminsky som enskilt företag.

Kjellgren Kaminskys egna förhoppningar med certifieringen är att de ska differentiera sig från sina konkurrenter genom ett bättre hållbarhetsarbete. Medarbetare och delägare har tydligt uttryckt att certifieringen för dem innebär att de skiljer sig kunskapsmässigt från konkurrenterna och att de inte har valt att certifiera sig för att de tror att det ska innebära kostnadsreduceringar för Kjellgren Kaminsky. Fröberg uttrycker att de i och med certifieringen förhoppningsvis kommer visa att de är en attraktiv och ärlig samarbetspartner. Ovan nämnda aspekter kan relateras till Porters (1998) tankar om en nyttoposition där differentiering i branschen skapar konkurrensfördelar. Vidare menar intervjupersoner att det är den organisatoriska delen som är Kjellgren Kaminskys styrka och det som skiljer dem från

sina konkurrenter. Detta redogör Ammenberg (2004) för som mjuk miljöledning där det externa perspektivet diskuterar vikten av att identifiera intressenternas krav för att en miljöcertifiering ska bidra med nytta. Likväl Porter (1998) menar att de tjänster som företaget säljer genererar olika grader av köpvärde för kunden och när kundens värdekedja är identifierad kan ett högre värde skapas. Flera av intervjuerna betonar bra relationer som en viktig aspekt i att skapa konkurrensfördelar och differentiera sitt företag. Lindgren betonar i intervjun att om inte kunden märken skillnaden så är ansträngningen, i detta fall certifieringen, inte värt något alls.

En kostnadsfördel skapas genom exempelvis sänkta material- eller produktionskostnader (Porter 1998). I intervjuerna framgår det att miljöcertifieringen kan innebära sänkta kostnader men det finns få indikationer på en koppling mellan tydlig kostnadsposition och miljöcertifiering. Karlsson diskuterar rationalitet gällande resurser men tror inte att det i dagsläget är avgörande för Kjellgren Kaminskys position på marknaden. Fortsättningsvis kopplar intervjupersonerna samman hållbarhetsarbete med legitimitet och menar att traditionellt sett har inte hållbarhetsarbete varit känt för kostnadsbesparingar. Av den anledningen kan det vara svårt för Kjellgren Kaminsky att anta en kostnadsposition med hjälp av miljöcertifieringen. Karlsson diskuterar det faktum att byggbranschen är kapitalintensiv och att fokus borde ligga på att det är bra idéer som alstrar kapital. Miljöcertifiering skulle kunna ses som enligt Karlsson en ”bra idé” där alla tre dimensioner av hållbarhet spelar in och där inte bara de ekonomiska aspekterna tas hänsyn till vid beslut.

Branschen som Kjellgren Kaminsky verkar i är både kapital- och materialintensiv och kan företaget visa att en BREEAM-certifiering sänker kostnader för byggbolag eller fastighetsägare kan det leda till en kostnadsposition i framtiden när en BREEAM-certifiering är mer vanligt förekommande och en miljöcertifiering inte skapar samma förutsättningar för en nyttoposition längre. Johnels tar upp den aspekten att hållbarhetsarbete i framtiden kommer vara en självklarhet för företag. Ett företag kan då skaffa sig ett försprång, en kostnadsposition, om de lyckas identifiera sina relativa kostnadsdrivare och omorganisera sin värdekedja (Porter 1998).

Lindgren trycker på att företag som kan visa antingen på reducerade kostnader alternativt mervärde för kunden är de som utmärker sig. Detta kan härledas till Porters (1998) teori om att företag som inte har en tillräckligt konsekvent profilering riskerar att bli *stuck-in-the-*



*middle* utan konkurrensfördelar. Vidare hävdar alla intervjupersoner att Kjellgren Kaminskys styrka ligger i deras nytänkande arbetssätt. Fröberg nämner att företaget i offentliga upphandlingar fått vissa projekt, inte för att de kunnat erbjuda lägsta pris utan för att de visat upp en specialkompetens som andra företag saknat. Det tyder på en nyttosition (Porter 1998) som ger värdeskapande i form av ökade intäkter.

## **5.2 Internt perspektiv**

En miljöcertifiering uppfyller kraven för heterogenitet och imperfekt mobilitet som föreslås av Barney (1991) då det från intervjuerna framgår att en miljöcertifiering kräver en viss typ av organisation och organisering för att kunna genomföras. Vidare krävs det ett intresse från ledning eftersom certifieringen kräver resurser i både tid och pengar. Både Mörk och Lindgren menar att de värderar nya kunder och partners olika om de är miljöcertifierade eller inte. Därmed uppfylls kriteriet heterogen (Barney 1991).

### **5.2.1 Värdefull**

Att BREEAM är värdefull visar både den empiriska studien gjord av BRE (Holmes & Hudson 2003) samt delar av intervjuvären. Majoriteten av de intervjuade pratar om en BREEAM-certifiering som en slags kvalitetsstämpel som visar att Kjellgren Kaminsky arbetar med hållbarhetsfrågor. Detta kan relateras till Barney's (1991) idé om att en värdefull resurs neutraliserar hot och sänker kostnader. Överlag arbetar företag med hållbarhetsfrågor för att kunna agera proaktivt vid exempelvis ny miljölagstiftning. Flera av intervjupersonerna tar upp proaktivt agerande som en fördel med att arbeta med hållbarhetsfrågor. Mörk tror att Kjellgren Kaminsky väljer just BREEAM som certifiering då man vill stärka sin hållbarhetsprofil och menar att den här processen kan ge Kjellgren Kaminsky konkurrensfördelar för sitt proaktiva agerande. Lindgren menar att kan Kjellgren Kaminsky visa för kunder att deras fördjupade kunskap inom miljöcertifieringar kan innebära kostnadsbesparingar för kunden inom exempelvis energi och material så är även det värdefullt. Den fördjupade kunskapen bevisar att Kjellgren Kaminsky inte bara uppnår lägsta kraven utan dessutom är förutseende.

Både humankapital och organisatoriskt kapital är en form av kunskap som gör ett företag unikt menar Barney (1991). Intervjupersonerna är eniga om att det är resurser som utmärker Kjellgren Kaminsky. Karlsson är tydlig med att poängtera att det är människorna i organisationen och inte miljöcertifieringen i sig som är en resurs och skapar

konkurrensfördelar. Samma intervjuperson poängterar det faktum att miljöcertifieringen främst är värdefull i ett internt perspektiv då den bidrar med stolthet och engagemang för de anställda på Kjellgren Kaminsky. Respondentens åsikter kopplas till Barneys (1991) idéer om immateriella resurser som bidrar till att skapa en företagskultur som är svår att efterlikna. Å andra sidan är det ingen av de intervjuade, varken medarbetare eller externa intressenter, som diskuterar det faktum att BREEAM skulle höja priset på Kjellgren Kaminskys tjänster. Inte heller delägaren på Kjellgren Kaminsky lyfter den aspekten utan fokuserar på att företaget med hjälp av BREEAM-certifieringen hoppas sprida miljömedvetenhet till resten av branschen. Anledningen till detta kan vara att intervjuerna främst fokuserat på relationen som värdefull och inte belyst ekonomiska aspekter. I ett långsiktigt perspektiv menar Kjellgren dock att miljöcertifieringen kommer att generera högre intäkter eftersom personalen har bättre kunskap inom både hållbarhet och arkitektur samtidigt som medarbetarnas välmående höjs.

Barney (1991) betonar vikten av ett kontinuerligt strategiskt arbete för att uppnå långsiktiga konkurrensfördelar som är värdefulla och undvika så kallade *first-movers*. Det kan sättas i relation till Johnels som menar att en godkänd miljöcertifiering inte innebär att Kjellgren Kaminsky kan sluta arbeta med hållbarhetsfrågor utan processen kräver ständig förbättring. Den är inte värdefull om företaget enbart får en stämpel och inte kan använda den för att förbättra de interna processerna eller relationen med kunderna. För att minimera risken att göra en miljöcertifiering till en uppgift och inte ett pågående projekt menar flera av intervjupersonerna att processerna måste integreras i hela företaget. På det sättet inkorporeras värden i företaget som Barney (1991) relaterar till organisatoriskt kapital och humankapital. Vidare menar Kjellgren att man väljer BREEAM som certifiering just för att den har en mätbarhet och där du kan bli godkänd i fem olika nivåer, jämfört med andra certifieringar som hade varit aktuella för Kjellgren Kaminsky. Det skapar incitament för att hela tiden utvecklas. Om företaget hela tiden ser incitament till att utveckla sin strategi och sina resurser minskar risken att bli en *first-mover* konkluderar Barney (1991). Som samma författare argumenterar för blir företag konkurrenskraftiga om de identifierar resurser som är annorlunda jämfört med konkurrenternas. Detta kan jämföras med de empiriska studier som Holmes och Hudson (2003) genomför där de diskuterar svårigheten med att mäta fördelarna med en BREEAM-certifiering utan fokuserar på det upplevda resultatet. Precis som Lindgren säger i intervjun är det i slutändan kunderna som styr lönen i form av genererade intäkter. Det är kunderna som avgör utfallet av en BREEAM-certifiering genom skapat kundvärde. Därför menar både Lindgren, Karlsson och Mörk att lyckas man marknadsföra och kommunicera

miljöcertifieringen på ett sätt som är tilltalande för kunder kommer den framstå som värdefull. Det skapas långsiktiga kundrelationer där företaget minimerar risken att bli en *first-mover* (Barney 1991).

### 5.2.2 Ovanlig

BREEAM är bara en av många miljöcertifieringar och sett till helheten är det bara en liten del av fastighetsbeståndet och framförallt kontorsverksamhet som är certifierade enligt BREEAM. Däremot är miljöcertifieringar vanligt förekommande inom bygg- och fastighetsbranschen och skulle enligt Barney (1991) då inte uppfylla attributet ovanlig. På samma gång kan det argumenteras för att certifieringen i Kjellgren Kaminskys fall är ovanlig då det inte framgår från intervjuer att andra kontor eller hyresgäster är certifierade enligt BREEAM i branschen. Vidare är det sättet som Kjellgren Kaminsky genomför certifieringen på som är ovanlig där den historiska bakgrunden och engagemang från ledning och medarbetare spelar en viktig roll konkluderar intervjusvaren.

### 5.2.3 Svår att imitera

I grund och botten har alla företag samma förutsättningar att certifiera sig. Eftersom organisationen SGBC har utvecklat en svensk variant av BREEAM som finns tillgänglig för allmänheten betyder det att vem som helst har tillgång till informationen som krävs för att certifiera sig och således går den att imitera. Intervjupersonerna är trots det överens om att de interna processerna i ett företag skapar olika förutsättningar för hur effektiv certifieringen blir och om den ens får genomslagskraft både i företaget men framför allt i den externa miljön. Barney (1991) diskuterar tre olika mekanismer som gör det svårt för andra företag att imitera en resurs; historiska förutsättningar, orsakssamband och social komplexitet. De historiska förutsättningarna är bättre för Kjellgren Kaminsky då de redan har en erkänd hållbarhetsprofil hos både medarbetare och externa intressenter. En legitim hållbarhetsprofil är svår att imitera och det krävs hårt arbete med ”goda exempel” för att kunna visa upp för kunder vad hållbarhetsarbete genererar för fördelar. Frågan är om det snarare är de historiska förutsättningarna som gör att Kjellgren Kaminskys tjänster är värdefulla för intressenter snarare än BREEAM-certifieringen. Vidare tyder intervjuer, teori och våra egna förkunskaper på att det krävs ett engagemang från ledningen och ett genuint intresse för att driva ett lyckat miljöledningssystem. Då spelar en miljöcertifiering bara in som en kvalitetsstämpel för att locka nya kunder och leverantörer. De befintliga kunderna känner företaget och är medvetna om deras värderingar och sätt att arbeta.

Lindgren betonar vikten av att alla i företaget måste vara väl införstådda i vad en BREEAM-certifiering innebär för förändringar. Vidare måste det finnas ett kombinerat affärs- och kund/leveransperspektiv för att kunna kommunicera ut nyttan av certifieringen. Intervjuerna med medarbetare är gjorda enskilt och intervjupersonerna har i förväg inte vetat om exakt vilka frågor vi ska diskutera. Trots det är Fröberg, Johnels och Kjellgren tydliga i sitt svar på vad det är som utmärker Kjellgren Kaminsky. Kombinationen mellan god yrkeskunskap och hållbarhet är företagets styrka. Kjellgren Kaminskys anställda har alla samma förståelse och uppfattning om företaget och det är det den uppfattningen de lyckats förmedla till sin omgivning. Kombinationen mellan yrkeskunskap och hållbarhet kan ses som det kombinerade affärs- och kund/leveransperspektivet som Lindgren diskuterar. Sammantaget är den konstellationen en social komplexitet som Barney (1991) diskuterar och som kan göra det svårt för andra företag att efterlikna en konkurrensfördel av typen BREEAM-certifiering. Det kan även liknas vid ett organisatoriskt kapital hos Kjellgren Kaminsky.

#### **5.2.4 Svår att byta ut**

Än så länge är miljöcertifieringen både värdefull, till viss del ovanlig och utifrån ett intressentperspektiv svårt att imitera. Så länge som samhället finner det legitimt att arbeta med hållbarhetsfrågor kommer miljöcertifieringar mest troligt inte att försvinna eftersom legitimitet hos företag byggs med hjälp av samhällets lagar och spelregler (Clarke 1999). I och med att Kjellgren Kaminskys intressenter finner BREEAM-certifieringen värdefull blir den svår att ersätta. Miljöcertifieringar har en stor betydelse för branschen i och med den kvalitetsgaranti som en certifiering innebär betonar Lindgren. Detta kan tolkas som en typ av legitimitetsstrategi som Clarke (1999) argumenterar för där företag informerar sina intressenter om hur de arbetar med förbättring av hållbarhetsarbete. En miljöcertifiering är ett synligt sätt för företag att visa upp sitt miljöarbete (Ammenberg 2004). I vissa branscher ses du inte som en lika trovärdig partner utan en miljöcertifiering fortsätter Lindgren och tror därför att den är svår att ersätta. Mörk belyser vikten av omvärldens förhållningssätt till miljöarbete och menar att företag idag arbetar med hållbarhetsfrågor för att samhället kräver det och inte för att det finns såväl miljömässiga, sociala eller ekonomiska fördelar.

Vidare betonar Karlsson, Fröberg och Kjellgren mätbarheten hos just BREEAM som de anser inte finns i något annat system och som utmärker certifieringen samt gör den svår att ersätta. Komplexiteten och det större perspektivet som finns i en BREEAM-certifiering är något som

enligt Barneys (1991) teori skulle innebära långsiktig konkurrensfördel. Vidare tror samma tre intervjupersoner att BREEAM är en fördel för bygg- och fastighetsbranschens framtida organisering i och med att den sammanför flera aktörer i samma bransch där varje aktör inte enbart kan se till sitt eget vinstintresse utan måste agera för en total hållbar utveckling. Från intervjuer och problembeskrivning framgår det att flera av de stora byggbolagen använder sig av system som BREEAM av den anledningen att de är erkända på globala marknader. Det är således inte troligt att BREEAM kommer att försvinna och ersättas med något annat system. Ett möjligt alternativ skulle vara att det skapades ett helt nytt system på global nivå. Det är dock inte troligt då de olika systemen är anpassade för olika marknader menar både Karlsson och Kjellgren.

## 6. Slutsats

---

*I detta kapitel redovisas de slutsatser vi kommit fram till grundat på analysen. Slutsatsen svarar på studiens problemformulering i en sammanhängande struktur.*

Både den interna och externa analysen att det är kunskap och organisatoriska förutsättningar som är Kjellgren Kaminskys styrka inom företaget samt sättet de differentierar sig på jämfört med konkurrenter. Företagets konstanterar vi att Kjellgren Kaminsky och deras intressenter överlag har samma uppfattning om vad en BREEAM-certifiering genererar. Samtliga parter är överens om att BREEAM-certifieringen är värdeskapande för Kjellgren Kaminsky då den skapar förutsättningar för att företaget ska anta en nyttosition och bygga sin strategi kring det. Vidare menar de externa intressenterna att de har en positiv bild av BREEAM-certifieringen men att det inte påverkar den befintliga relationen mellan dem och Kjellgren Kaminsky.

Från analysen av hur BREEAM-certifieringen bidrar till värdeskapande i Kjellgren Kaminskys värdekedja drar vi slutsatsen att det är företagens kunskap och engagemanget inom hållbarhetsfrågor som är mest betydande. Med det sagt har Kjellgren Kaminsky arrangerat sin värdekedja annorlunda jämfört med konkurrenterna och skapat sig en nyttosition. Vi anser det osannolikt att Kjellgren Kaminsky blir *stuck-in-the-middle* eftersom företaget och ledningen har en tydlig vision om att målet med miljöcertifieringen inte är att reducera kostnader i företaget utan att skaffa sig en legitim hållbarhetsprofil.

Det är med viss förvåning som studien konstaterar att Kjellgren Kaminskys intressenter inte uppfattar en miljöcertifiering som avgörande faktor i företagets hållbarhetsarbete eller att relationen inte kommer att förändras markant. En förklaring till detta, enligt oss, är att Kjellgren Kaminsky redan har en erkänd hållbarhetsprofil och har lyckats kommunicera den till både medarbetare och externa parter. Vi ser att en intervju med en potentiell kund hade skapat en kontrast och gett en annan syn på funderingen om Kjellgren Kaminsky höjer sitt värdeskapande i och med en BREEAM-certifiering. Intressenternas positiva bild av företaget beror av allt att döma på långvariga kundrelationer.

Utifrån ett intressentperspektiv pekar empiri och analys på att certifieringen ger Kjellgren Kaminsky konkurrensfördelar eftersom företaget har den historiska bakgrunden och sociala komplexiteten som krävs för att dra nytta av certifieringen. Om vi enbart jämför BREEAM-certifieringen med VRIS ramverk uppfyller certifieringen inte kriterierna ovanlig och svår att imitera fullt ut och kan därför inte ses som en långsiktig konkurrensfördel.

Sammanfattningsvis anser vi att det är de organisatoriska förutsättningarna eller ryktet som de facto är konkurrensfördelen och miljöcertifieringen är enbart ett medel att uppnå denna konkurrensfördel.

## 7. Förslag till vidare forskning

---

Under studiens gång har det dykt upp en fundering kring fortsatta studier som inte ryms inom ramen för det aktuella problemet. Fortsatta studier bör fokusera på effekterna av BREEAM-certifieringen på Kjellgren Kaminsky. Det aktuella företaget har fått vissa projekt tack vare sin specialkompetens inom passivhus skulle det vara intressant att gå djupare i om en miljöcertifiering enligt standarden BREEAM har samma effekt. Det vill säga, skulle företaget efter implementering av certifieringen få projekt tack vare sin kunskap inom BREEAM.

# Litteraturförteckning

---

**Ammenberg, J. (2004).** *Miljömanagement. Miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer* (1:1 uppl.). Danmark: Studentlitteratur.

**Barney, J. B., Ray, G., & Muhanna, A. W. (2004).** Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25, ss. 23-37.

**Barney, J. (1991).** Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of management*, 17 (1), ss. 99-120.

**Bartlett, E., & Howard, N. (2000).** Informing the decision makers on the cost and value of green building. *Building research and information*, 28 (5-6), ss. 315-324.

**Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2014).** *Organizational change for corporate sustainability* (3 uppl.). New York, USA: Routledge.

**Björklund, M., & Paulsson, U. (2012).** *Seminarieboken :att skriva, presentera och opponera* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

**Boverket. (2014).** *Miljöpåverkan från bygg- och fastighetsbranschen 2014*. Boverket juli 2014.

**BRE. (2015).** *BREEAM In-Use International, Technical Manual*. BRE Global.

**Bryman, A., & Bell, E. (2013).** *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2 uppl.). (B. Nilsson, Övers.) Liber.

**Clarke, J., & Gibson-Sweet, M. (1999).** The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK top 100 Companies. *Business Ethics; A European Review*, 8 (1), ss. 5-13.

**Deegan, C. (2002).** The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, ss. 282-311.

**Epstein, M. J. (2014).** *Making sustainability work. Best practices in Managing and Measuring Corporate Social, environmental and economic impacts*. (2 uppl.). Sheffield, Storbritannien: Greenleaf Publishing Limited.

**Ernst Rosén. (2014).** Hämtat från Miljö: <http://www.ernstrosen.se/fastighetsbolag/miljo-kvalitet.asp> den 25 05 2015

**Ernst Rosén. (2014).** Hämtat från Företagsfakta: <http://www.ernstrosen.se/fastighetsbolag/foretagsfakta.asp> den 25 05 2015

**Fröberg, C. (den 24 04 2015).** Affärsutvecklare och medarbetare på Kjellgren Kaminsky Architecture. *Personlig kommunikation*. (J. Boman, Intervjuare) Göteborg.

**Hillary, R. (2004).** Environmental management system and the smaller enterprise. *Journal of cleaner production* , 12, ss. 561-569.

**Holmes, J., & Hudson, G. (2003).** The application of BREEAM in corporate real estate: A case study in the design of a city centre office development . *Journal of Corporate Real Estate* , 5 (1), ss. 66-77.

**Isaksson, R. B., Garvare, R., & Johnson, M. (2015).** The crippled bottom line – measuring and managing sustainability . *International Journal of productivity and performance management* , 64 (4), ss. 334-335.

**Jacobsen, D. I. (2002).** *Vad, hur och varför? Om metod i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* Lund: Studentlitteratur.

**Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2002).** *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod.* Malmö: Liber AB.

**Johnels, S. (den 24 04 2015).** Arkitekt och medarbetare på Kjellgren Kaminsky Architecture. *Personlig kommunikation.* (J. Boman, Intervjuare) Göteborg.

**Karlsson, Y. (den 23 04 2015).** Delägare i Development Partner. *Personlig kommunikation.* (T. Green Winther, Intervjuare) Göteborg.

**Kjellgren Kaminsky Architecture. (2013).** *Hållbarhet - Vårt sätt att tänka.* Hämtat från <http://www.kjellgrenkaminsky.se/hallbarhet/vart-satt-att-tank/> den 29 04 2015

**Kjellgren, F. (den 24 04 2015).** Delägare i Kjellgren Kaminsky Architecture. *Personlig kommunikation.* (J. Boman, Intervjuare) Göteborg.

**Lundgren, T. (den 07 05 2015).** Säljande rådgivare mot arkitekter och konstruktörer på CAD-Q. *Personlig kommunikation.* (J. Boman, Intervjuare) Göteborg.

**Mörk, J. (den 27 04 2015).** Fastighetsförvaltare på Ernst Rosén. *Personlig kommunikation.* (T. Green Winther, Intervjuare) Göteborg.

**Miljöbalk 1998:808. (u.d.).** Hämtat från [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/\\_sfs-1998-808/#K1](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/_sfs-1998-808/#K1)

**Nationalencyklopedin. (2015).** *Hermeneutik.* (R. Keiffer, Redaktör) Hämtat från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/hermeneutik> den 05 05 2015

**Porter, M. E. (1998).** *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance* (Uppdaterad uppl.). New York: Free Press.

**Porter, M. E., & Kramer, M. R. (january-february 2011).** Creating Shared Value. *Harvard Business Review* , 89, ss. 62-77.

**Repstad, P. (2007).** *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (4 uppl.). (B. Nilsson, Övers.) Lund: Studentlitteratur.



**SamCert. (2014).** *Miljöcertifiering, Varför, vad och hur?* Hämtat från <http://www.samcert.se/iso-certifiering/miljodiplomering> den 25 05 2015

**SCAB - Svensk certifiering. (2015).** *Certifiering.* Hämtat från [http://www.svenskcertifiering.se/svensk\\_certifiering.html](http://www.svenskcertifiering.se/svensk_certifiering.html) den 05 05 2015

**Stake, R. (1995).** *The art of case study research.* Thousand Oaks, California, USA: Sage.

**SWEDAC. (den 10 06 2013).** Hämtat från Ackreditering eller certifiering?: <http://www.swedac.se/sv/Det-handlar-om-fortroende/Vad-ar-ackreditering/Ackreditering-eller-certifiering/> den 25 05 2015

**Sweden Green Building Council. (2014).** *Vår verksamhet.* Hämtat från <https://www.sgbc.se/var-verksamhet/> den 05 05 2015

**Thurén, T. (2005).** *Källkritik* (2 uppl.). Stockholm: Liber.

**Världskommissionen, FN. (1986).** *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.*

**Yin, R. K. (2014).** *Case study research : design and methods* (5 uppl.). London: Sage.

**Årsredovisning för Kjellgren Kaminsky. (2014).** *Årsredovisning för Kjellgren Kaminsky Architecture AB räkenskapsåret 2014.* KPMG genom Roger Mattsson. Bolagsverket.

# Bilagor

## Bilaga 1 Intervjuguide

*Intervjuguiden anpassades beroende på intervjuperson och följdfrågor, såväl muntligt som skriftligt, lades till.*

Berätta om dig själv (din bakgrund, ålder, studier)  
Har du något miljöintresse?

När vi skickade underlaget till dig bad vi dig fundera kring ordet värde och vad det innebär för dig och *ditt företag*. Vad innebär värde och konkurrensfördelar för er/dig?  
Hur tänker du kring värdeskapande i företag: Vad gör KKA så bra?  
Vad utmärker KKA jämfört med andra arkitektfirmor?

Hur ser företagets samt din relation ut till KKA?

Hur arbetar ni med hållbarhet på företaget idag?  
Hur jobbar du med hållbarhet idag?

Har du märkt av någon efterfrågan av certifieringar i branschen?  
Märker du av någon efterfrågan från kunder och leverantörer på hållbarhetsfokus?

Vad vet du om BREEAM? Hade du hört talas om BREEAM innan den här satsningen?  
Visste du om att KKA ska BREEAM-certifiera sig?  
Varför just BREEAM?

Ser du några nackdelar med en certifiering/BREEAM-certifiering?

Vad tror du en miljöcertifiering medför?

Ser du att Kjellgren Kaminsky i och med en certifiering blir en mer attraktiv arbetsplats?  
Tror du att Kjellgren Kaminskys tjänster kommer bli ännu mer eftertraktade i och med en certifiering?

Tror du företag med hållbarhetsarbete är mer legitima?

Spelar det någon roll hur företaget är uppbyggt? Har vissa företag bättre förutsättningar för ett lyckat hållbarhetsarbete? Vad är det som gör att ett företag lyckas framför ett annat?

Hur tror ni att hållbarhet i företag kommer se ut i framtiden?  
Tror du att hållbarhetsarbetet i företag har ändrats? Idag och 10 år sedan?

Tror du att hållbarhetsarbete i företag innebär främst kostnader eller kostnadsreduceringar?

Tror du att det kan öka lönsamhet?

Vår uppsats handlar om hur intressenternas syn på Kjellgren Kaminsky kommer att förändras vid miljöcertifiering. Tror du att din/er syn på Kjellgren Kaminsky kommer förändras i och med den kommande certifieringen?

Tror du att intressenternas sätt att se på företaget kommer förändras iom. BREEAM?

## Bilaga 2 Analysmodell

ANALYSMODELL	Internt perspektiv (främst kapital och resurser i företaget)	Externt perspektiv (företagets positionering i branschen)
<b>Värdeskapande</b>		<p>Är miljöcertifieringen (BREEAM) värdeskapande?</p> <p>Ger miljöcertifieringen en nytto- eller kostnadsposition för Kjellgren Kaminsky?</p> <p>Förändras relationen till Kjellgren Kaminsky och efterfrågan av företagets tjänster i och med en miljöcertifiering?</p>
<b>Långsiktiga konkurrens fördelar</b>	<p>Vilka resurser och kapital finns hos Kjellgren Kaminsky?</p> <p>Ser intressenter BREEAM som en konkurrens fördel?</p>	
<b>Nyckelord:</b>	<p><i>legitimitet, organisatoriska förutsättningar, humankapital, miljöprofilering, VRIS, mjuk miljöledning, resursbaserat synsätt</i></p>	<p><i>legitimitet, differentiering, positionering, nisch, kundkännedom, organisering, förändrad efterfrågan, mervärde, mjuk miljöledning</i></p>