



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH99

Examensarbete i Entrepreneurship and Innovation Management

Vårterminen 2018

Kan vår tids nya företag vara med och rädda världen?

En kvalitativ studie om hur mindre, nystartade företag,
med ett hållbarhetstänk, arbetar operativt i sin leverantörskedja.

Författare:

Moa Darnolf Lindskog

Alexandra Karaszi

Ebba Schollin

Handledare:

Tommy Shih

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Kan vår tids nya företag vara med och rädda världen? En kvalitativ studie om hur mindre, nystartade företag, med ett hållbarhetstänk, arbetar operativt i sin leverantörskedja.

Seminariedatum: 31 maj 2018

Kurs: FEKH99, Företagsekonomi; Examensarbete kandidatnivå i Entrepreneurship and Innovation Management, 15 högskolepoäng

Författare: Alexandra Karaszi, Ebba Schollin, Moa Darnolf Lindskog

Handledare: Tommy Shih

Fem nyckelord: Entreprenörskap, Hållbar utveckling, Hållbara leverantörskedjor, Triple Bottom Line, Vision

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka *hur* visionen i mindre, nystartade företag med ett uttalat hållbarhetstänk, tar sig uttryck i det operativa arbetet i leverantörskedjan. Genom att studera det operativa arbetet syftar uppsatsen till att undersöka effekterna på företagens ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhet, samt integrationen mellan dem. Med integration menas i detta fall att mer än en av aspekterna uppfylls samtidigt. Till följd av undersökningen är intentionen att expandera förståelsen för hållbart entreprenörskap.

Metod: Uppsatsen bygger på en kvalitativ fallstudie och har ett deduktivt avstamp. Två djupgående, semistrukturerade intervjuer på svenska har utförts, där intervjuobjekten innehar rollen som både VD och ägare i varje företag. Intervjuerna har ägt rum i Helsingborg i april 2018.

Teoretiska perspektiv: Teoriavsnittet grundar sig i Elkingtons (1998) teori Triple Bottom Line, vars syfte är att uppmuntra och bidra till företags ansvarstagande samt arbete för hållbarhet. Denna teori har kombinerats med Cetinkaya et al's (2011) ramverk med fokus på tre olika delar i leverantörskedjan; anskaffning, produktion och distribution. Vidare har insamlad teori berört entreprenörskap och företagande, företags vision, hållbart entreprenörskap och hållbarhetsindikatorer. Detta för att skapa förståelse för hur mindre, nystartade företags vision tar sig uttryck i det operativa arbetet i leverantörskedjan.

Empiri: Det empiriska materialet som ligger till grund för uppsatsen har samlats in under intervjuer med två mindre, nystartade företag inom livsmedelsbranschen med ett uttalat hållbarhetstänk. Intervjuobjekten fick svara på frågor angående deras egna och företagets vision, samt dess operativa arbete i leverantörskedjan och dess förankring i hållbarhet. Dessa intervjuer ligger tillsammans med valda teorier och litteratur till grund för analys och resultat.

Resultat: Resultaten av denna uppsats visar att företags vision, som inkorporerar hållbarhet, till viss del tar sig uttryck i de undersökta företagens operativa arbete inom leverantörskedjan. Ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet har på flera sätt inkorporerats i kärnverksamheten och i verksamhetens dagliga drift, inom både anskaffning, produktion och distribution. Det har gjorts genom bland annat aktiva val av leverantörer, råvaror, produktionsmetoder och distributörer. Resultatet visar också att integrering av hållbarhet i leverantörskedjan för med sig både positiva effekter och utmaningar.

Abstract

Title: Can new companies be in a position to save the world? A qualitative study in how small, newly started companies, with an expressed focus on sustainability, work operatively in their supply chain.

Seminar date: 31st of May 2018

Course: FEKH99, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS

Authors: Alexandra Karaszi, Ebba Schollin, Moa Darnolf Lindskog

Advisor: Tommy Shih

Key words: Entrepreneurship, Sustainable Development, Sustainable Supply Chains, Triple Bottom Line, Vision

Purpose: The purpose of the paper is to investigate how the vision of smaller, newly started companies with a stated focus on sustainability, is expressed and embodied in the operational work of the supply chain. By studying the operational work, the paper aims at investigating the impact on companies' economic, environmental and social sustainability, as well as the integration between them. Integration in this case means that more than one of the aspects is met, at the same time. As a result of this paper, the intention is to expand the understanding of sustainable entrepreneurship.

Methodology: The essay is based on a qualitative case study, and apply an abductive reasoning. We have conducted two in-depth, semistructured interviews, in Swedish, where the interviewees hold the role of both CEO and owner of each company. The interviews have taken place in Helsingborg in April 2018.

Theoretical perspective: The theoretical perspective is based on Elkington's (1998) theory, Triple Bottom Line. The purpose of this theory is to encourage and contribute to corporate responsibility and sustainability. Elkington's Triple Bottom Line was combined with Cetinkaya et al's (2011) framework, focusing on three different parts of the supply chain; procurement, production and distribution. In addition, the collected literature involved subjects such as entrepreneurs and entrepreneurship, the vision of the company, sustainable entrepreneurship and sustainability indicators. The theories and literature were chosen to create an understanding of how the vision of smaller, newly started companies is expressed and embodied in the operational work in the supply chain.

Empirical foundation: The empirical material underlying this paper has been collected during an interview with two smaller, start-up companies in the food industry with an expressed focus on sustainability. The interviewees were asked to answer questions about their own and the company's vision, as well as its operational work in the supply chain and its commitment to sustainability. The interviews, together with selected theories and literature, form a solid foundation for the analysis and results.

Conclusions: The results of this paper show that the company's vision, which incorporates sustainability, to some extent is reflected in the investigative companies' operational work within the supply chain. Economic, environmental and social sustainability has been incorporated into the core business and in its daily operations, both in procurement, production and distribution. This has been done through active choices by the company, concerning suppliers, raw materials, production methods and distributors. The results also show that by integrating sustainability in the supply chain, the company experiences both positive effects and challenges.

Förord

Vi vill tacka vår handledare Tommy Shih för den vägledning och stöd som han gett oss och för alla de tips vi fått. Vi kommer att bära med oss det han lärt oss ut i våra yrkesliv. Vi vill även tacka Nicolai Gyllström på Råå bryggeri AB och Björn Säwe på Rescued Fruits AB för att de visat stort engagemang och tagit sig tid till intervjuer trots det hektiska arbete de har som entreprenörer. De har visat stort intresse för vår uppsats och inspirerat oss, samt visat vikten av att arbeta med något man brinner för. Sist men inte minst vill vi tacka studenterna i kursen som kommit med tips och konstruktiv kritik på vår uppsats. Vi kommer att minnas denna tid som både rolig och lärorik.

Lund 31/5 2018

Moa Darnolf Lindskog

Alexandra Karaszi

Ebba Schollin

Innehållsförteckning

1.0	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund och problematisering	1
1.2	Syfte och frågeställning	4
1.2.1	Frågeställningar	4
1.3	Avgränsningar	4
2.0	Teori.....	6
2.1	Entreprenören och företagets vision	6
2.2	Hållbart entreprenörskap	7
2.3	Integrering av hållbarhet i det operativa arbetet	8
2.4	Analytiskt ramverk.....	9
2.4.1	Triple Bottom Line	9
2.4.2	Applicering av TBL på företaget	11
2.4.3	Hållbara leverantörskedjor.....	12
2.4.3.1	Primära aktiviteter i leverantörskedjan.....	13
2.4.3.1.1	Anskaffning.....	14
2.4.3.1.2	Produktion.....	15
2.4.3.1.3	Distribution.....	15
2.4.4	Hållbarhetsindikatorer	16
2.5	Sammanfattning teori och analytiskt ramverk.....	18
3.0	Metod	20
3.1	Forskningsdesign	20
3.2	Forskningsmetod	20
3.2.1	Motiv till teorival	21
3.3	Urval	22
3.3.1	Teoretiskt urval.....	22
3.3.2	Empiriskt urval.....	23
3.4	Datainsamling.....	25
3.4.1	Intervjuer	25
3.4.2	Respondenter	26
3.4.3	Framtagning och tolkning av empiriskt material.....	26
3.5	Dataanalys	27
3.6	Vetenskaplig kvalitetsbedömning	28
3.6.1	Källkritik	28
3.6.2	Validitet	29

3.6.3 Reliabilitet.....	29
4.0 Empiri	31
4.1 Fallföretagen	31
4.2 Rescued	31
4.2.1 Visionen och entreprenören	31
4.2.2 Rescueds leverantörskedja.....	32
4.2.2.1 Anskaffning.....	34
4.2.2.2 Produktion.....	36
4.2.2.3 Distribution.....	38
4.3 Råå	40
4.3.1 Visionen och entreprenören.....	40
4.3.2 Råås leverantörskedja	41
4.3.2.1 Anskaffning.....	42
4.3.2.2 Produktion.....	45
4.3.2.3 Distribution.....	47
5.0 Analys	50
5.1 Entreprenören och företagets vision	50
5.2 Anskaffning.....	52
5.2.1 Ekonomisk hållbarhet i anskaffningen	52
5.2.2 Miljömässig hållbarhet i anskaffningen.....	54
5.2.3 Social hållbarhet i anskaffningen.....	55
5.3 Produktion.....	56
5.3.1 Ekonomisk hållbarhet i produktionen	56
5.3.2 Miljömässig hållbarhet i produktionen	58
5.3.3 Social hållbarhet i produktionen	59
5.4 Distribution.....	60
5.4.1 Ekonomisk hållbarhet i distributionen	60
5.4.2 Miljömässig hållbarhet i distributionen	61
5.4.3 Social hållbarhet i distributionen	62
5.5 Övergripande analys.....	63
6.0 Slutsats och diskussion	66
6.1 Slutsats	66
6.2 Forskningsbidrag	67
6.3 Diskussion.....	67
6.4 Förslag till framtida forskning.....	69

Källförteckning.....	70
Bilagor.....	77
Appendix 1: Sammanfattning intervjuer	77
Appendix 2: Intervjuguide	78

Definitioner och begrepp

I detta avsnitt kommer vi kortfattat sammanfatta ett antal begrepp som utgör stor del i arbetet. Detta för att underlätta förståelsen i rapportens innehåll.

Hållbar leverantörskedja

Hållbar leverantörskedja, även kallad Sustainable Supply Chain, är en leverantörskedja som varken ska åsamka skada på miljön eller samhället, samtidigt som den producerar ekonomisk vinning (Cetinkaya et al., 2011).

Hållbar utveckling

Hållbar utveckling är en utveckling som möter behoven hos nuvarande generation utan att äventyra framtida generationers förmåga för att möta sina egna behov (WCED, 1987, s.43). I denna rapport innefattar hållbarhet tre områden; ekonomiskt, miljömässigt och socialt välmående (Borglund et al., 2012). Definitionen understryker enligt Hall, Daneke och Lennox (2010) att alla system har sina begränsningar, samt att jordens och dess befolknings hälsa och välmående kräver att vi lever inom dessa ramar.

Leverantörskedjan

Leverantörskedjan beskrivs som ett nätverk av sammankopplade aktörer involverade i framställningen av en produkt som efterfrågas av slutkunden. På engelska kallas denna supply chain (Harland 1996).

Mindre företag

Mindre företag definieras enligt Bolton Report (1971) som ett självständigt företag. De drivs på ett personligt sätt av ägare eller delägare och har generellt sett en liten marknadsandel.

Nya företag

Företag definieras som nya om de är yngre än sju år (Grünhagen, 2008)

Triple Bottom Line, TBL

En teori som syftar till att se företagets påverkan på omvärlden mätt i andra mått än bara ekonomisk vinning, där även miljömässig och social påverkan tas i beaktning. Målet och syftet är att vara hållbara (Sridhar & Jones, 2013).

Vision

Visionen kan ses som en viss vägledning i de beslut företaget fattar och i vilken riktning man bör gå. Visionen beskriver en framtida idealsituation och har egentligen inga krav på tidsperspektiv, realism eller mätbarhet (Carter & Jones-Evans, 2012).

1.0 Introduktion

I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden för studiens ämne och redogör till varför vi har valt det studerade ämnet. Fortsättningsvis presenteras syftet och frågeställningen samt vilka avgränsningar som har gjorts under studiens gång.

1.1 Bakgrund och problematisering

Vår värld har genomgått en enorm utveckling sedan startskottet för den industriella revolutionen, både gällande den tekniska utvecklingen och förhöjd levnadsstandard (Nationalencyklopedin, 2018). Dessa framsteg fortlöper än idag, i ett snabbare tempo än någonsin. I takt med växande ekonomier och globalisering, har andelen människor som lever i extrem fattigdom mer än halverats sedan år 1990 och världens folkrikaste länder, Kina och Indien, genomgår just nu stora strukturella förändringar (Yle, 2018). Höjd levnadsstandard är positivt men medför samtidigt nya utmaningar. Bland annat har konsumtionen skjutit i höjden och antalet producerande företag har ökat som följd. En stor del av det förändrade konsumtionsmönstret kan förklaras av den stundande globaliseringen. Det har blivit enklare för individer att få tag i produkter och enklare för företag att få tag på resurser (Dahlbom, 2007). Överexploateringen har resulterat i höga koldioxidutsläpp, som i sin tur sakta men säkert bryter ner vårt ekosystem (WWF, 2008). I relation till detta har folkmängden ökat explosionsartat från cirka 2,5 miljarder till 7 miljarder på bara 65 år, vilket är en bidragande faktor till den ökade konsumtionen och ytterligare påfrestningar på miljö och samhälle (United Nations DESA, 2017). Denna utveckling har visat sig ha förödande konsekvenser på vår jord och dess befolknings hälsa (Allbäck, Boisen, Delin, Delin & Djurfeldt 2011). Med dessa utmaningar och denna problematik som utgångspunkt har stora diskussioner kring hållbarhet vuxit fram.

Hållbarhet har diskuterats flitigt inom många olika områden, framförallt inom företagande. Detta beror bland annat på en större förståelse för forskningen kring klimatpåverkan och klimatförändringar, energianvändning samt en ökad transparens inom organisationer gällande dess miljömässiga och sociala påverkan (Carter & Easton, 2011). Begreppet hållbar utveckling myntades för första gången under FN's konferens Human Environment år 1972 och kom till att

benämnas som Brundtlandrapporten (Hall, Daneke & Lennox, 2010). Definitionen för hållbar utveckling lyder;

“Sustainable development is development that meets the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs”
(WCED, 1987, s.43).

Det var dock först år 1997, när Harvard Business Review publicerade artikeln *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World* skriven av akademikern Stuart L. Hart, som begreppet tog fart inom företagsvärlden. Det här beskrivs i många fall som avstampet för hållbarhetstänk inom företagande och sågs för första gången som en variabel med kraft att påverka företaget på en ekonomisk, miljömässig och social nivå (Borglund, De Geer, Frostenson, Lerpold, Nordbrand, Sjöström & Windell, 2012). Hart (1997) argumenterar i artikeln att arbetet med hållbar utveckling har potential att bli det största inom företagandets historia.

Företag och hållbarhet har således ett naturligt samband till varandra. Tillväxtverket (2018) rapporterade nyligen att 99,9 procent av alla Sveriges företag räknas till kategorin små och medelstora företag. Mindre företag möts ofta av begränsningar i deras förmåga att hantera utmaningar de står inför. Dessa begränsningar är ofta kopplade till resurser och kunskaper. Deras prioritet ligger på att hantera de utmaningar som är direkt avgörande för företagets verksamhet (Fay, 2018). Med anledning till det här upplever många mindre företag att deras egna påverkan på hållbarhet inte är märkbar i förhållande till stora bolag, och därför inte bör prioriteras. Det är däremot påvisat att de, baserat på sin totala storlek, tillsammans har en stor inverkan på den hållbara utvecklingen. Det är därför viktigt att mindre företag börjar resonera annorlunda (Hillary, 2017). Dessa företag kännetecknas ofta av en entreprenöriell ledning, där ägarna och entreprenören vanligen har en operativ roll i verksamheten. Mindre företag karaktäriseras ofta av en avsaknad av formella strategiplaner hur de ska arbeta och resonera, och är snarare mer styrda av företagets övergripande vision (Gibb & Davies, 1990;1991). Det är påvisat att mindre företags vision ofta är i samklang med visionerna hos den individuella entreprenören (Carter & Jones-Evans, 2012). Entreprenören har därmed en viktig roll i arbetet för att skapa mer hållbara företag. Dock agerar inte en entreprenör enskilt, utan ser sitt företag och de anställda som ett verktyg för att uppnå sin vision (Jolink & Niesten, 2015; Schaltegger,

2002). Därav är det av intresse att undersöka hur denna vision överförs till företaget och hur hållbarhetsarbetet prioriteras och realiseras i den dagliga verksamhet.

Hur företag ska resonera kring hållbarhet och hur det ska implementeras i verksamheten är däremot tvetydigt. En välkänd teori som berör företags hållbarhetsarbete är Triple Bottom Line. Enligt Sridhar & Jones (2013) är tanken med det begrepp att bedriva ett företag som tar ansvar ekonomiskt, miljömässigt och socialt. I praktiken verkar dock den teoretiska idén möta stora svårigheter att genomföra alla tre aspekter i synergi. Företag möts ofta av vägval där de inte har möjlighet att ta hänsyn till alla tre aspekter samtidigt. Detta kan grunda sig i resursbrist eller brist på tillgängliga alternativ på marknaden. Triple Bottom Line är en relativt generell teori som är möjlig att applicera på många olika branscher och företag. Dock har kritik riktats mot teorin baserat på att företagen upplever utmaningar kring mätning och reliabilitet och vad som kan anses hållbart (Sridhar & Jones, 2013). Detta främst eftersom det inte ger företag någon vägledning gällande *hur* de bör integrera hållbarhetsarbetet i den dagliga verksamheten. Detta innefattar vad de bör prioritera när de ställs inför dessa vägval (Robins, 2006). Idag är vanligtvis företagets verksamhet beroende av flera olika aktörer, vilket medför ytterligare utmaningar. Naturvårdsverket visar från en undersökning från år 2015 att 70 procent av svenska företags koldioxidutsläpp är kopplat till aktörer utanför företagets egna kärnverksamhet. Många av dessa aktörer befinner sig som ett resultat av globaliseringen utanför Sveriges gränser och således även den svenska lagstiftningen (Naturvårdsverket, 2017).

Bouchery, Corbett, Fransoo och Tan (2017) beskriver att allt fler forskare ser hållbarhet som ett problem kopplat till leverantörskedjan. Detta eftersom inget företag agerar avskilt från andra företag, vilket innebär att fler parter behöver involveras för att kunna åtgärda dessa problem. Vidare berör leverantörskedjan många delar kopplade till ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter. Om företag producerar och levererar produkter till konsumenter som framställs eller hanteras på oetiskt eller skadligt sätt kan de komma att möta motstånd. Det beror på att konsumenter har blivit mer medvetna och kräver allt högre säkerhet, kvalitet och hållbarhet (Van der Vorst, Tromp & Zee, 2009). Därmed kan företag som bedriver en icke hållbar leverantörskedja ur miljömässigt- och socialt perspektiv även komma att påverkas negativt ekonomiskt.

De hållbarhetsutmaningar som vi står inför är, som diskuterat, till stor del kopplade till företag och deras aktiviteter. Hållbart entreprenörskap tros vara en av lösningarna för hur företag kan

förhålla sig till hållbarhet och således minska företagets negativa påverkan på människan och miljön. Idag agerar företag inte autonomt, utan är del av en större leverantörskedja vars hållbarhetsprestation också måste tas i beaktning. Majoriteten av företagen i Sverige är små och medelstora företag, med en entreprenöriell ledning och med en vision influerad av entreprenören. Hur visionen faktiskt ska konkretiseras, integreras och förhållas till i det dagliga arbetet råder det dock ingen entydig förståelse för. Hillary (2017) menar att det idag inte finns något företag som är det andra likt. Det krävs därför en större förståelse för hur dessa generellt kan inkorporera och arbeta med hållbarhet i sin verksamhet för att nå Brundtlands definition av hållbar utveckling.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka *hur* visionen i mindre, nystartade företag med ett uttalat hållbarhetstänk, tar sig uttryck i det operativa arbetet i leverantörskedjan. Genom att studera det operativa arbetet syftar uppsatsen till att undersöka effekterna på företagens ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhet, samt integrationen mellan dem. Med integration menas i detta fall att mer än en av aspekterna uppfylls samtidigt. Till följd av undersökningen är intentionen att expandera förståelsen för hållbart entreprenörskap.

1.2.1 Frågeställningar

För att besvara syftet har följande frågor identifierats;

- 1) Hur har företagen utformat sina leverantörskedjor?
- 2) Vilka val har företagen gjort och hur resonerar företagen kring besluten att inkorporera hållbarhet i den operativa verksamheten?
- 3) Hur upplever företagen möjligheten att inkorporera ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet i de olika delarna i leverantörskedjan och vad får det för effekter?

1.3 Avgränsningar

Med koppling till det valda syftet och uppsatsens omfång har avgränsningar gjorts. Intentionen är att presentera djupare insikter baserat på det resultat vår undersökning genererat, genom att avgränsa uppsatsens fokus. Vi har därav valt att avgränsa uppsatsen till mindre, nystartade företag med ett uttalat hållbarhetstänk. Denna avgränsning har gjorts för att vi, författarna,

anser det intressant att undersöka hur nya företag i samhället tänker kring de stundande utmaningar kring hållbarhet vår tid möter. Ytterligare har det kommandet urvalet, och fokuset på uppsatsen avgränsats till det svenska samhället och således svenska företag.

2.0 Teori

I nedanstående avsnitt har vi kritiskt granskat och valt litteratur som täcker områdena; entreprenören och företagets vision, hållbart entreprenörskap samt integrering av hållbarhet. Vi kommer vidare att presentera de teorier som är viktiga för grunden av vår analys, som är särskilt betydande för studien, och syftar till att bredda förståelsen för hur man arbetar med hållbarhet i företag. Detta mynnar sedan ut i ett analytiskt ramverk som inkluderar TBL, hållbara leverantörskedjor och dess primära aktiviteter, samt hållbarhetsindikatorer.

2.1 Entreprenören och företagets vision

Entreprenören ses ofta som en pionjär som är helt integrerad i dess företags mål och syften. Utan den energin, motivation och hängivenhet som en entreprenör har, skulle nya verksamheter aldrig växa fram (Zimmer & Scarborough, 2005) I takt med expansion kan entreprenören sen särskiljas från företaget och företaget blir en egen identitet, mer fränkopplad från entreprenörens individuella ståndpunkter. Entreprenören har således som störst inflytande på mindre företag (Borglund et al., 2012).

Enligt forskaren Joseph Schumpeter spelar entreprenören, som står bakom företaget, stor roll för företagets framgång. I artikeln *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* år 1931 argumenterar Schumpeter för att företaget och ekonomin förändras huvudsakligen på grund av nya innovationer skapade av individuella entreprenörer (Borglund et al., 2012; Nationalencyklopedin, 2018). Enligt Schumpeter är en entreprenör en person med huvudsakligen tre starka karaktärsdrag: innovationsförmåga, förutseende och kreativitet. Enligt hans innovationsteori uppstår entreprenörskap när en entreprenör; (1) skapar en ny produkt, (2) introducerar nya sätt att producera en produkt, (3) upptäcker nya marknader för en produkt, (4) hittar nya källor för råmaterial, (5) hittar ett nytt sätt att göra saker eller forma en organisation (Nayab & Scudder, 2011). Schumpeter menade att en entreprenör egentligen inte är driven av pengar, utan av viljan att förverkliga sin vision (Borglund et al., 2012). Visionen är den bild som en verksamhet ständigt strävar mot att i framtiden uppnå. Den kan ses som en viss vägledning i de beslut företaget fattar och i vilken riktning man bör gå. Visionen beskriver en

framtida idealsituation och har egentligen inga krav på tidsperspektiv, realism eller mätbarhet (Carter & Jones-Evans, 2012).

Det finns en stark koppling mellan entreprenörens vision och valet av tillvägagångssätt inom mindre företag. Företagets val är således högst sannolikt influerat av ägarens individuella prioriteringar och mål (Kisfalvi, 2002). Mindre företag har ofta färre resurser att röra sig med jämfört med stora och uppfattar möjligheter i förhållande till deras resurser annorlunda (Carter & Jones-Evans, 2012). De karaktäriseras av en entreprenöriell ledning där ägarna också är operativa i verksamheten. Till skillnad från stora bolag, så finns det inte alltid en formell strategiplan integrerad i verksamheten. Istället drivs de av en övergripande vision. Vidare är korrespondensen mellan ägarna och ledningen ofta väldigt nära i mindre företag. Det innebär att entreprenören som startar och driver sådana företag har stor inverkan på hur företag arbetar operativt, samt dess mål (Gibb & Davies, 1990;1991). Carter och Jones-Evans (2012) benämner detta som the personality-dominated approach, där entreprenören bakom ses som nyckeln till att ett företag utvecklats i en viss riktning. Vidare är entreprenörens val baserade på entreprenörens tidigare erfarenheter i privat- och arbetsliv. Exempelvis visar Carter och Jones-Evans (2012) att entreprenörer som har en industriell bakgrund från produktion och utveckling ofta har en kommersiell erfarenhet där de ådragit sig kunskap både inom ledarskap och produktion. En sådan person anses vara värdefull för företagandet då den har utvecklat allsidig kunskap och har kontakter inom många olika delar. Det här nätverket kan således vara otroligt viktigt för det egna företagets leverantörs- och distributionsnät. Mullins (1996) lyfter fram att fenomenet är vida diskuterat och att entreprenörens erfarenhet färgar organisationen och influerar valet av strategi samt dess vision. Entreprenörer med en vision att bedriva hållbart företagande brukar kategoriseras under termen hållbart entreprenörskap (Dean & McMullen, 2007).

2.2 Hållbart entreprenörskap

Hållbart entreprenörskap är ett område inom entreprenörskapslitteraturen som utvecklats att kombinera det klassiska synsättet på entreprenörskap med hållbar utveckling. Här ses entreprenörskap som en möjlighet att lösa miljömässiga problem och sociala orättvisor. Detta ska ske genom ett nytt typ av företagande som förenar utvecklandet av ekonomiska möjligheter med etiskt och miljömässigt ansvarstagande (Muñoz & Cohen, 2018). Hall, Daneke och Lennox (2010) menar att alla system har sina begränsningar, samt att jordens och dess befolknings hälsa

och välmående kräver att vi tar hänsyn till detta. En väsentlig del av hållbart entreprenörskap är att entreprenörens strävan efter att finna möjligheter inte får skada de ekologiska och sociala miljöer i vilka de är verksamma (Shepherd & Patzelt, 2011). En viktig förutsättning för att företaget ska ta hållbarhet i beaktning i sin verksamhet är entreprenörens värderingar. Det innebär att entreprenören själv måste vilja integrera hållbarhetsarbete i sin verksamhet, i dess syfte eller operativa arbete, samt att de har viljan som krävs för att driva det (Schick, Marxen & Freimann, 2002). En av de senaste definitionerna av hållbart entreprenörskap, på engelska kallat Sustainable entrepreneurship, är framtagen av Lans, Blok och Wesselink (2014) och lyder;

“Sustainable entrepreneurship is seen as a way of generating competitive advantage by identifying sustainability as new business opportunities, resulting in new and sustainable products, methods of production or ways of organizing business processes in a sustainable way.” (Lans, Blok & Wesselink, 2014, s.37).

Det första steget i denna definition berör skicklighet gällande identifieringen av nya affärsmöjligheter, vilket ofta ses som en grundförutsättning i entreprenörskap (Borglund et al., 2012; Lans, Blok & Wesselink, 2014). Flera studier som genomförts på hållbarhet och entreprenörskap utgår ifrån att trycket på hållbarhet skapar marknadsmisslyckanden. Detta skapar i sin tur möjligheter för entreprenörer att ta sig in på marknaden och företag kan då användas som ett verktyg för att förbättra miljön och sociala förhållanden (se exempelvis Cohen & Winn, 2007; Hart & Milstein, 1999; Stål & Bonnedahl, 2016). En studie från 1994 visade även att företag som fokuserade på hållbarhet ofta hade en högre lönsamhet än icke hållbara företag (Collins & Porras, 1994). Likaså spelar entreprenörens kompetens, kunskap och attityd en viktig roll i skapandet av hållbart entreprenörskap. Detta är inget som bara uppstår utan ofta har dessa kunskaper och kompetenser utvecklats under en lång tid. Definitionen beskriver även att hållbarhet bör vara en del av affärsidén och belyser vikten av att verksamheten som bedrivs ska vara hållbar i sina metoder inom såväl produktion som organisation, samt att den slutliga produkten bör kunna ses som hållbar (Lans, Blok & Wesselink, 2014). Detta berör vad som brukar kallas det operativa arbetet.

2.3 Integrering av hållbarhet i det operativa arbetet

Allt som definitionen innefattar kan dock inte enbart drivas av en enskild entreprenör med en vision att bedriva ett hållbart företagande. Den enskilde entreprenörens strävan och målbild

måste överföras till företagets vision och slutligen dess operativa arbete. Istället för att enbart fokusera på den enskilde entreprenören blir det därav mer intressant att närmare undersöka företaget och *hur* dess arbete kring hållbarhet faktisk tar sig uttryck i verksamheten. Detta lyfter Shrivastava (1995), som pekar på vikten av att inte enbart se hållbarhet som en vision. Istället bör hållbarhet vara en integrerad del av företagets processer och bör inte drivas frånkopplad från kärnverksamheten. Även Parrish (2010) pekar på vikten av att hållbarhet integreras i företagets strategiska och operativa aktiviteter. Holt (2011) menar att ägarens vision, värderingar och handlingar gällande hållbarhet ofta är sammanflätade med företagets drift. Detta innebär att företaget kan ses som ett verktyg som entreprenören använder sig av för att bibehålla välmående ekosystem och därmed för att förverkliga sin vision. De kan även visa icke-gröna företag, att det är möjligt att vara ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbara (Jolink & Niesten, 2015; Schaltegger, 2002).

Dock beskriver Schich, Marxen och Freimann (2002) att många företag upplever att de ställdes inför utmaningar gällande att balansera hållbarhet och sitt ansvar gentemot olika intressenter. Företagen beskrev vidare att det var svårt att få stöd och råd gällande hur hållbarhetsarbete bör bedrivas (Schich, Marxen & Freimann, 2002). Trots att många studier beskriver *vad* man vill uppnå och ger förslag på inom vilka områden man kan arbeta med hållbarhet, så möter de svårigheter i att ge företag vägledning *hur* de bör arbeta för att uppnå hållbarhet (Robins, 2006). Utifrån dessa svårigheter har en mängd olika teorier och ramverk växt fram, varav Triple Bottom Line av John Elkington (1998) är ett av de mest välkända och använda inom området (Carter & Rogers, 2008).

2.4 Analytiskt ramverk

2.4.1 Triple Bottom Line

Begreppet Triple Bottom Line, hädanefter benämnd TBL, myntades i mitten av 1990-talet av författaren John Elkington (Elkington, 1998). Huvudfunktionen med detta synsätt var att få företag att skifta fokus från enbart ekonomisk vinning, till att se företagets påverkan på omvärlden mätt i andra mått (Sridhar & Jones, 2013). Företag är hållbara när de lyckas leva upp till TBL, vilket innefattar ekonomiskt välstånd, miljömässigt- och socialt ansvarstagande (Elkington, 1998).

Den *ekonomiska* aspekten grundar sig i att företaget skapar de ekonomiska förutsättningar och den avkastning som krävs för fortlevnad, såväl på kort som lång sikt. Litteraturen pratar om två principiella ståndpunkter gällande vems intressen som är primära i ett företag: ägarnas eller alla berörda gruppers intressen (Alvesson & Sveningsson, 2012). Friedman (1970) menar att företagets roll är att öka värdet på kapitalet och ledningens uppgift är att vidareförmedla värdet till ägarna. Ett annat centralt antagande är att ägarnas drivkraft till investeringen grundar sig i ett gemensamt mål om avkastning (Alvesson & Sveningsson, 2012). Nyare synsätt menar att företag har flera intressenter än ägarna och större syfte än att enbart generera vinst för ägarna (Borglund et al., 2012).

Det *miljömässiga ansvarstagandet* syftar till entreprenörer och företag som bedriver verksamhet byggt på miljövänliga, hållbara samt gröna metoder och system. Avsikten är att minimera företagets inverkan på miljön (Gast, Gundolf & Cesinger, 2017). Det här grundar sig i att företag är en betydande faktor för samhällets ekonomi och samtidigt orsak till många av världens miljöproblem (Littig & Griessler, 2005; Santillo, 2007). Ett fokus har riktats mot grönt företagande och entreprenörskap eftersom bevarandet av ekosystem och resurser är en grundförutsättning för kommande generationers överlevnad (Littig & Griessler, 2005).

Enligt Söderberg, Flising och Flising (2012) grundar sig *socialt ansvarstagande* i att företag genuint vill bedriva företagande som tar hänsyn till människor och samhälle. Gold, Seuring och Beske (2010) argumenterar för att detta inkluderar frågor som; relationer till de anställda, hälsa och säkerhet, levnadskostnader samt tillfredsställelse till kunder. Samtliga begrepp har att göra med företagets interaktioner till samhället (Gold, Seuring & Beske, 2010). Även Sodhi och Tang (2018) argumenterar att företagets uppgift är att upprätthålla arbetstagarnas välbefinnande samt goda relationer med leverantörer och distributörer.

De tre delarna är beroende av varandra men står också delvis i konflikt, eftersom sociala- och miljömässiga åtgärder kan stjälja fokus från vinstmaximering. Elkington (1998) menar att ett idealtillstånd är när de tre aspekterna samspelar. För att företag ska kunna leverera i enlighet med TBL krävs därmed nya tankesätt och agerande (Elkington, 1998). Idag har TBL blivit det dominerande tillvägagångssättet för företagsrapportering och för att öka transparensen inom företagande (Savitz & Weber, 2006). I denna rapport kommer TBL användas som ett synsätt på hållbart företagande som ska genomsyra varje del av verksamheten.

2.4.1.1 Kritik mot TBL

Hall (2011) menar att det är enkelt att definiera TBL, men desto svårare att mäta. Sridhar och Jones (2013) beskriver att företag inte bara har problem med hur olika värden ska mätas men också gällande tillförlitligheten av de värden som mäts. Frågor gällande objektivitet och reliabilitet blir därmed också svåra att undvika. Exempelvis kan dåliga arbetsförhållanden och säkerhet inom produktionen vara svårt att mäta i monetära mått (Sridhar & Jones, 2013). Vidare kritik gäller bristen på integreringen mellan de tre aspekterna. Framför allt gäller detta att de tre aspekterna ses som att vara i konflikt, snarare än kompletterande (Gibson, 2006; Sridhar & Jones, 2013). Robins (2006) menar också att TBL inte heller ger någon guidning när företag står inför trade-offs, eller vilka intressenter som bör prioriteras i olika situationer. Vidare diskuterar Carter och Rogers (2008) också svårigheten för företag att veta vad som faktisk kan anses hållbart, och frågar sig om arbetet som inkluderar både ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande alltid är mer hållbart än det arbete som enbart inkluderar exempelvis två av aspekterna.

2.4.2 Applicering av TBL på företaget

Som nämnt är TBL en teori som inte ger företag någon komplett guidning gällande hur de bör bedriva sin dagliga verksamhet (Robins, 2006). Det kan bero på att den kontext som företag befinner sig i är alltför komplex för att fånga i teorin. Bouchery et al. (2017) tar företagets kontext i beaktning och menar att hållbarhet är en utmaning kopplad till leverantörskedjan, då inget företag i dagens globaliserade värld agerar avskilt från andra. De menar att det inte är tillräckligt att se enbart till företagets egna arbete med hållbarhet, eftersom stegen från råvara till konsument även innefattar andra aktörer och processer som påverkar produktens fulla påverkan på människor och miljö (Bouchery et al., 2017).

Harland (1996) beskriver leverantörskedjan som ett nätverk av sammankopplade aktörer, involverade i framställningen av en produkt som efterfrågas av slutkunden. Leverantörskedjan är enligt Lambert och Cooper (2000) således ett mycket konkret tankesätt som sammanställer aktivitetsflödet i ett företag. Leverantörskedjan täcker alla nödvändiga aktiviteter, såsom anskaffning av råmaterial, produktion och distribution till återförsäljare och vidare till slutkund (Cetinkaya, Cuthbertson, Ewer, Klass-Wissing, Piotrowicz & Tyssen, 2011). Carter och Easton (2011) menar att företag har ett fördelaktigt läge att, positivt eller negativt, påverka företagets övergripande hållbarhetsprestation genom de val som är kopplade till leverantörskedjan. Detta

är bland annat val av leverantörer, distributörer samt metoder och processer i den dagliga verksamheten. Krause, Vachon och Klassen (2009) sammanfattar detta i sina studier genom att konstatera att *“a company is no more sustainable than its supply chain”* (Krause, Vachon & Klassen, 2009, s.18). Som ovan beskrivet har leverantörskedjan således en central roll i verksamheter och deras övergripande hållbarhetsprestation. Denna insikt har inneburit framväxt av ett nytt forskningsområde, kallat hållbara leverantörskedjor (Eng. Sustainable Supply Chains). Det är fortfarande ett relativt nytt ämne och därav finns ännu ingen generellt accepterad definition, utan forskare har föreslagit en mängd olika. De flesta grundar sig dock i teoribegreppet TBL (Ansari & Kant, 2017). Vidare menar Carter och Rogers (2008) att om man utgår från TBL i utformningen av leverantörskedjan, kan företaget komma att uppnå en bättre ekonomisk prestation på lång sikt. Trots att TBL, som tidigare förklarats, mötts av en del kritik är det många företag som idag grundar sitt hållbarhetsarbete i just denna teori. Det beror på att den erbjuder en generell bild och övergripande syn, och därför kan den appliceras på en mängd olika företag inom olika branscher (Hall, 2011). På grund av det beskrivna sambandet mellan TBL och leverantörskedjan är det av vikt att inkludera de båda aspekterna i det analytiska ramverket.

2.4.3 Hållbara leverantörskedjor

För att förstå hur arbetet kring att skapa hållbara leverantörskedjor ska gå till måste begreppet först och främst definieras. Enligt Pagell och Wu (2009) innefattar en hållbar leverantörskedja att den varken åsamkar skada på miljön eller samhället, samtidigt som den producerar ekonomisk vinning. Vidare beskriver Wittstruck och Teutberg (2011) begreppet som en traditionell leverantörskedja som har vidareutvecklats till att ta hänsyn till miljö, sociala och etiska aspekter.

Fortsättningsvis menar Cetinkaya et al. (2011) om att ett företag som använder sig av en hållbar leverantörskedja måste ha en ekonomisk långsiktighet för att säkerställa överlevnad, samtidigt som de bidrar med ett socialt och miljömässigt värde. Kurdve, Zackrisson, Wiktorsson och Harlin (2014) beskriver att företag måste sikta på en balans mellan miljö, samhället och involverade aktörer i företaget för att uppnå denna långsiktighet. Det innebär att verka i sin leverantörskedja utan att varken utnyttja eller förstöra för andra organisationer, individer eller för samhället i stort. Å andra sidan klarar sig de flesta företag inte ensamma utan är beroende av samspel med andra aktörer i leveranskedjan (Kurdve et al., 2014). Samarbetet i

leverantörskedjan är en väsentlig del i verksamheten. Det har visats sig att företag som är samarbetsvilliga har tagit fram väsentligt bättre produkter, eller förbättrade produkter. Förutom produktutveckling, kan det leda till kompetensutveckling och sänkta kostnader (Kurdve et al., 2014; Gold, Seuring och Beske, 2010).

Samarbete är dock bara ett sätt att arbeta för att uppnå hållbara leverantörskedjor. Hur företag bäst bör angripa arbetet med att skapa dessa är omdiskuterat i litteraturen. Hållbarhet, och vidare hållbara leverantörskedjor, grundar sig i arbetet att balansera ekonomiska, miljömässiga och sociala visioner. Ett företags möjlighet att uppnå mål är grundat i valet av bland annat processer, metoder och strukturer. Detta innebär att hållbarhet bör vara en del av de mål som ska uppnås i leverantörskedjan (Cetinkaya et al., 2011). Cetinkaya et al. (2011) menar dock att företagets val av mål, och möjlighet att uppnå dessa, är förankrat i företagets operativa verksamhet. Detta stöts av Carter och Rogers (2008) som beskriver att hållbarhetsarbetet måste vara integrerat i verksamhetens dagliga arbete för att kunna skapa en hållbar leverantörskedja. Även Epstein och Buhovac (2014) menar att arbetet kring hållbarhet bör grunda sig i företagets tillvägagångssätt i dagliga processer och aktiviteter. Vidare har Ansari och Kant (2017) utfört en litteraturstudie, där de kom till insikten att många av de ramverk som tagits fram för hållbara leverantörskedjor är både komplexa och specifikt utformade för undersökningen som utförts. Det innebär att de är svåra att applicera på företag som befinner sig i andra kontexter och därför efterfrågas mer generella ramverk. Med avstamp i litteraturens betoning på vikten av att utveckla ramverk för *hur* hållbarhet ska angripas och integreras i leverantörskedjan, har således det operativa arbetet i leverantörskedjan valts som fortsatt central utgångspunkt i uppsatsens analytiska ramverk. Leverantörskedjan består också av en mängd olika aktörer. Dessa aktörer är alla företag som det aktuella företaget samarbetar med, antingen direkt eller indirekt (Lambert & Cooper, 2000). Direkta samarbeten innefattar vad som brukar kallas primära aktiviteter. Det berör anskaffning, produktion och distribution (Cetinkaya et al., 2011). Dessa delar av leverantörskedjan kommer därför att bli utgångspunkt för vidare analys.

2.4.3.1 Primära aktiviteter i leverantörskedjan

Vanligtvis berör ett företags verksamhet en mängd olika processer. Processerna inom och mellan varje aspekt är ofta ordnade i en logisk och tidsmässig följd. Som tidigare nämnt ses anskaffning, produktion och distribution som primära aktiviteter i leverantörskedjan (Cetinkaya et al., 2011).

2.4.3.1.1 Anskaffning

Mindre företag har fortsättningsvis ofta ett annat arbetssätt vid anskaffning av de resurser som krävs i verksamheten, jämfört med stora företag. Litteraturen lyfter fram att processen för anskaffning är mindre formell (Pearson & Ellram, 1995). Det behöver däremot inte innebära att de är sämre på anskaffning av resurser än stora företag. Det är också påvisat att ledningen i mindre företag har stort inflytande på valet vid anskaffning av resurser (Van Weele, 2010). Cetinkaya et al. (2011) lyfter fram de val som företag står inför vid anskaffning av resurser. Dessa val ska övervägas i relation till deras påverkan på den hållbara leverantörskedjan. Balansgången beskrivs som komplex där de flesta val har sina för- och nackdelar. Exempelvis kan närproducerade råvaror minska åsamskan på miljön eftersom det kräver mindre transport. Samtidigt kan val av resurser från utvecklingsländer vara avgörande för landets ekonomi och invånarnas utveckling, vilket tyder på socialt ansvarstagande. Med det här i åtanke bör beslut angående anskaffning göras med försiktighet. Cetinkaya et al. (2011) föreslår att beslutprocessen ska ha sitt avstamp i produkten samt processens inverkan på hållbarheten. Produktens inverkan på kedjan påverkas exempelvis av företagets möjligheten till sourcing, insikt över produktflödet, spårbarhet och kvalitetskontroller. Det är enbart i de fall där företaget har möjlighet att i full utsträckning ha tillgång till information om produkterna, processerna och dess prestanda som företaget har möjlighet att skapa en hållbar leverantörskedja. Författarna föreslår en del frågeställningar som företaget kan ställa sig vid anskaffning av resurser; (1) vad är produktens ursprung? (2) vilken påverkan görs ekonomiskt, miljömässigt och socialt? Dessa faktorer bör med fördel vara mätbara för att säkerställa att insikten är korrekt.

Att ha möjlighet att spåra sina resursers ursprung är inte bara viktigt ur ett hållbarhetsperspektiv utan kan även ha inverkan på företagets marknadsposition. Att inte ha vetskap om att resurserna kan ha utvinns genom dåliga arbetsförhållande, såsom barnarbete eller slaveri, kan skada företagets image och således dess möjlighet till ekonomisk överlevnad (Cetinkaya et al., 2011). Det är därav av största vikt att skapa hållbarhet i hela kedjan, redan från val av anskaffning av resurser. Dessa resurser kommer vidare att färga möjligheten till hållbarhetsfokus i den egna produktionen.

2.4.3.1.2 Produktion

Mindre företag tenderar att testa sina produkter successivt binda resurser inom den egna produktionen. Blank (2013) benämner fenomenet som lean management, där utvecklingen av verksamheten sker stegvis och i nära relation med marknaden. Det resulterar i att mindre företag har möjlighet att vara mer responsiva och flexibla, genom att agera på marknadsförändringar och kundefterfrågan, samt att anpassa sin produktion efter förändringar internt och extern (Cetinkaya et al., 2011; Hillary, 2017). Nicholls-Nixon, Cooper och Woo (2000) beskriver i linje med detta att mindre företag ofta karaktäriseras av en process av experimentation. Vidare fortsätter Cetinkaya et al. (2011) genom att belysa den egna produktionen som det område där företaget direkt kan påverka sin övergripande prestation i hållbarhetsarbetet. Seuring och Müller (2008) menar likt Cetinkaya et al. (2011) att valet av hur dessa processer utformas både möjliggör och har inverkan på ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet.

De hållbarhetsutmaningar som samhället står inför kan enligt Bouchery et al. (2017) främst hanteras genom att skapa en mer hållbar produktion, då vårt konsumtionsmönster är djupt inrotat och trögrörligt i sin förändring. Genom att optimera och förändra processer inom den egna produktionen kan företag minska sin miljöpåverkan, bidra till säkrare arbetsförhållanden samtidigt som det har en positiv ekonomisk inverkan. Detta kan exempelvis göras genom att minska resursanvändningen, introducera förnybar energi i produktionen samt minska eller eliminera miljöfarligt avfall. Vidare berör det effektivisering av processer och kostnadsreduktion, samt arbetsförhållanden för de anställda inom produktionen (Cetinkaya et al., 2011). Som beskrivet står företaget inför en rad beslut inom produktionen som påverkar dess övergripande hållbarhetsarbete. De ställs också inför beslut gällande hur den färdiga produkten sedan ska distribueras.

2.4.3.1.3 Distribution

Den tredje och sista aktiviteten som beskrivs är distribution. Denna aktivitet kan enligt Cetinkaya et al. (2011) vara en stark möjlighet till att skapa konkurrensfördelar. Enligt Van Weele (2010) förlitar sig mindre företag som är entreprenörsdrivna på sina nätverk och relationer, där även affärsrelationer med leverantörer och distributörer inkluderas. Relationerna mellan dessa företag och deras samarbetspartners är mindre formell och mer personlig i jämförelse med större företag. Vanligtvis delar de med sig av kunskap på ett mer informellt plan (Van Weele, 2010). Företagen som har samarbete med distributörer bör ha ett par aspekter

i åtanke. Bland annat distributörernas energieffektivitet, anställdas säkerhet, hälsa, produktansvar, affärsetik och att de följer lagarna (Björklund, Martinsen & Abrahamsson 2012). Detta för att bibehålla sitt hållbara syfte inom verksamheten. Fortsättningsvis menar Van Weele (2010) att den kunskap som delas mellan företag och distributörer kan ha en positiv påverkan på företagets innovationsprestanda.

Distributörernas tillförlitlighet är ytterst viktigt för företaget, eftersom att varorna de levererar måste vara korrekta och levereras i rätt tid. Samma gäller för företaget, att de har produkter tillgängliga efter distributörernas efterfrågan. Att planera aktiviteterna inom distributionen har stora fördelar, då det kan resultera i lägre kostnader. Cetinkaya et al. (2011) visar på ett exempel att distributörer aldrig bör köra tomma. Istället bör de planera att hämta nya varor samtidigt som de levererar, vilket innebär en mer effektiv transport. Även distribution kan medföra utmaningar, såsom att systemet och planering kan vara mycket komplext vilket kan medföra höga kostnader för verksamheten (Cetinkaya et al., 2011).

2.4.4 Hållbarhetsindikatorer

Som beskrivet ämnar uppsatsen att undersöka *hur* företag integrerar hållbarhet i det operativa arbetet i anskaffning, produktion och distribution. För att kunna avgöra om/att den empiri som samlats in kan klassas som hållbarhet, samt för att kunna kategorisera den insamlade empirin i analysen, bör konkreta indikatorer på hållbarhet inkluderas i ramverket. Bouchery et al. (2017) har tagit fram en lista på hållbarhetsindikatorer som bör tas i beaktning för företag som arbetar inom livsmedelsbranschen. Dessa indikatorer är från början framtagna av Food and Agriculture Organization of the United Nations år 2012. Listan utgår också från TBL och har delats in efter ekonomiska, miljömässiga och sociala indikatorer (Bouchery et al., 2017).

Tabell 1

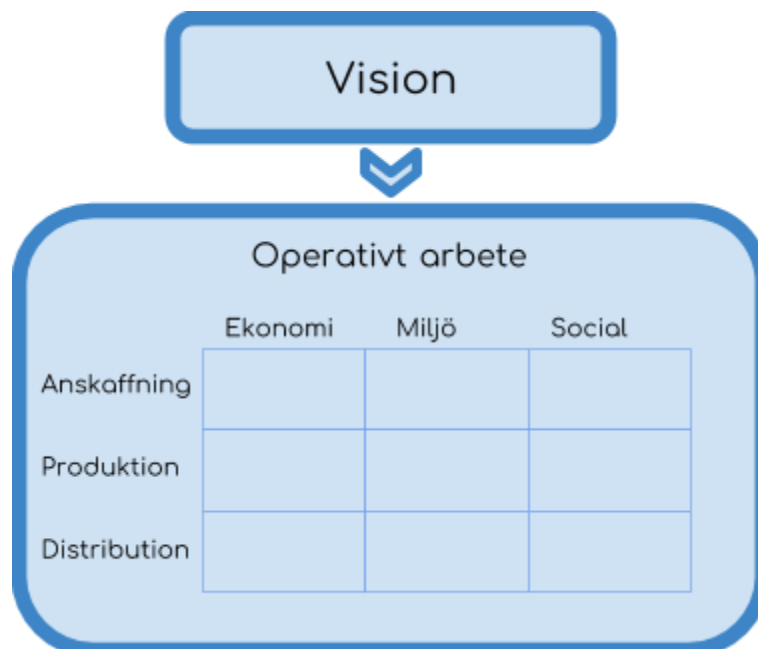
Miljöindikatorer	Sociala indikatorer	Ekonomiska indikatorer
Energieffektivitet	Mänskliga rättigheter	Lönsamhet
Miljöcertifieringar	Rättvisa	Sårbarhet
Utsläpp av luftföroreningar	Arbetsmiljö (hälsa och säkerhet)	Anständig försörjning
Vattenanvändning	Livsmedel och närings säkerhet	Motståndskraft mot ekonomiska förändringar i samhället
Materialcykel (återvinningsmöjligheter)	Produktkvalité	Riskhantering
Avfall (vikt och volym)	Etiskt transport	Procent av matsvinn pga. av felhantering
Matsvinn (vikt och volym)	Distans mellan odlare och distributör	Typ av distribution
Effektiva logistiklösningar	Vinst/marginaler mellan odlare, tillverkning och återförsäljning	Tillgång till återförsäljare
	Livskvalité och jobbtillfredsställelse	Arbetsproduktivitet
	Genomsnittlig lön	Marknadens mångfald
		Transporteffektivitet
		Utländska vs. inhemska produkter

Exempel på hållbarhetsindikatorer (Bouchery et al., 2017, s. 401).

2.5 Sammanfattning teori och analytiskt ramverk

Teorikapitlet har utformats för att på ett metodiskt vis kunna bidra till analysen av insamlad empiri. Kapitlet utgår från Skärvad och Lundahl (2016) förslag på teoriupplägg, där inledningsvis tidigare forskning och dess perspektiv och slutsatser har presenteras. Det analytiska ramverket som tagits fram är en kombination av insamlad litteratur och valda teorier. All samlad teori i kapitlet är utvald för att analysera empirin på bästa möjliga vis. Litteraturen menar att entreprenörens vision att bedriva hållbart företagande, påverkar företagets vision samt att detta i sin tur kan ta sig uttryck i företagets operativa verksamhet. I denna uppsats har fokus riktats mot vad Cetinkaya et al., (2011) beskriver som de primära aktiviteterna inom leverantörskedjan, vilket kombinerats med Elkingtons (1998) TBL. Detta för att i varje primär aktivitet, det vill säga anskaffning, produktion och distribution, kunna analysera hur företag arbetar med olika hållbarhetsaspekter. Som beskrivet utgår TBL från ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet. Det är också detta begreppet hållbara leverantörskedjor grundar sig i. Trots detta är ramverken som tidigare utformats för hållbara leverantörskedjor ofta specifika och mycket komplexa (Ansari & Kant, 2017), därav valet att för denna studie ta fram ett mer generellt ramverk att utgå ifrån när man analyserar ett företags hållbarhetsarbete.

Figur 1



Ramverket är mer konceptuellt för att kunna appliceras på konkreta fall utan att vara för begränsande. Den insamlade empirin kommer sedan att sällas och kategoriseras utifrån de hållbarhetsindikatorer som tagits fram av Food and Agriculture Organization of the United Nations för att kunna placeras i ramverket. Det analytiska ramverket kommer i analysen och slutsatsen att förklaras med ett verbalt resonemang. Det kommer således inte att genomföras någon bildligt illustration av ifyllnaden av ramverkets rutor.

3.0 Metod

I följande kapitel kommer vi utförligt presentera de metodval och tillvägagångssätt som vi har valt att utgå ifrån, för att både genomföra vår studie och undersöka vårt syfte. Metodval och teori beskrivs utifrån litteratur av bland annat Bryman och Bell (2017) Skärvad och Lundahl (2016) samt Yin (2013).

3.1 Forskningsdesign

Uppsatsens ämne valdes baserat på ett personligt intresse och på grund av ämnets nutida relevans. I uppsatsen har tonvikt legat på den kvalitativa forskningsstrategin beskriven av Bryman och Bell (2017). En kvalitativ forskning karaktäriseras av ord snarare än siffror och att teorin genereras baserad på grundval från den insamlade empirin. Enligt Skärvad och Lundahl (2016) är en kvalitativ undersökning att beskriva, analysera, tolka och förstå sociala fenomen. Ett sådant fenomen kan vara en person, en grupp eller en organisation. I vårt fall gällde det att förstå en process och ett beteende som rörde sig inom en organisation. Ambitionen var att tränga ner på djupet i de valda fallföretagen.

Uppsatsen har karaktäriserats av en flerfallsdesign. Fokus har legat på de unika kontexterna hos fallen som studerats för att generera ny kunskap. Syftet med denna uppsats är att jämföra verkliga fall med teoretisk ansats, samt identifiera eventuella gap mellan teori och praktik. Forskningens analysnivå har riktats in på organisationer och de individer som har störst inflytande i organisationen (Bryman & Bell, 2017).

3.2 Forskningsmetod

Uppsatsens har haft ett abduktivt avstamp där vald teori först utvecklades till ett ramverk vilket i ett senare skede applicerades på den insamlade empirin. Ett sådant perspektiv är en kombination av de två ansatserna induktion och deduktion. Deduktion syftar till att testa en teori mot verkligheten via observationer, genom att bekräfta eller förkasta denna. Induktion innebär att observationer i verkligheten härleder en generaliserad teoretisk slutsats (Skärvad & Lundahl, 2016). Ramverket kombinerades och utökades med ytterligare litteratur baserat på syftet kring mindre, nystartade företag och dess operativa hållbarhetsarbete i leverantörskedjan.

Teorin skulle således inte testas utan fungera som ett analysstöd, vilket tyder på abduktivitet. Björklund och Paulsson (2010) menar att abduktiv ansats är att föredra vid fallstudier där syftet inte är att skapa nya teorier, utan snarare förtydliga och öka förståelsen kring existerande teori; hållbarhet och leverantörskedjor. Teorin var tänkt att fungera som en referensram och analysstöd för att enklare kunna tolka, förstå och navigera i ett komplext ämne (Christensen & Raynor, 2003).

Teorin i vårt fall har använts för att skapa förståelse hur de valda fallföretagen arbetar med att skapa en hållbar leverantörskedja och hur deras operativa processer påverkat dess ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhet. Vi har således använt oss av grundad teori, där syftet har varit att utveckla den teori som varit förankrad i empirin (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns & Wängnerud, 2017). Teoriutvecklingen har skett stegvis och utvecklats allt efter empirin har insamlats. För att göra detta användes forskningsansatsen teoretisk sampling. Det innebar att fall som bedöms som relevanta för vårt syfte valdes ut för empiriinsamling. Teorin utvecklades sedan i samspel med de centrala utgångspunkter som växt fram i empirin (Bryman & Bell, 2017; Esaiasson et al., 2017). Skärvad och Lundahl (2016) menar att en stor del av den kvalitativa forskningen innefattar prövning och utveckling av teorin under forskningens gång, något som kännetecknar den process som genomförts.

3.2.1. Motiv till teorival

I uppsatsen valde vi att använda oss av ett flertal teorier för att öka förståelsen för om de valda fallföretagen arbetade med hållbarhet och på vilket sätt det togs i uttryck. Inledningsvis har det teoretiska kapitlet fokus på grundteoretiska definitioner kring entreprenören och företagets vision. Vidare har ett stycke tilldelats diskussion kring hållbart entreprenörskap, men även integrering av hållbarhet i det operativa arbetet. Det analytiska ramverket inkluderar TBL och hållbara leverantörskedjor, som avslutas med en sammanfattning.

Teorin om leverantörskedjor valdes ut för att skapa en teoretisk ansats och ett sammanhang som var lättare att analysera. I detta forskningsområde fann vi ett par olika diskuterade ramverk inom hållbara leverantörskedjor. Ramverket är således en kombination av olika teorier som härletts ur litteraturen. Det syftar sig således till att undersöka processerna i leverantörskedjan inom främst anskaffning, produktion och distribution. Teorin bidrog till att bryta ner och analysera empirin utifrån ett processtänk och skapa förståelse för vilka aktörer och aktiviteter

som underliggande driver verksamheten. Teorin har kombinerats av grundtankar inom området entreprenörskap, företagande och hållbarhet för att skapa ett ramverk som passar vårt specifika syfte.

3.3 Urval

3.3.1 Teoretiskt urval

Med anledning till uppsatsen omfång har en del avgränsningar gjorts. För att överbrygga studiens tidsbegränsning har både litteratur och tidskrifter använts i teoriinsamling. Efter val av område för uppsatsen, startades en genomgång av den vetenskapliga litteraturen. Den här processen stöds av Yin (2013) som menar att många artiklar och litteratur som påträffas i det här stadiet vidare kan vara relevanta för den litteraturgenomgång som senare kommer genomföras. Vid stadiet för litteraturgenomgången arbetade vi selektivt, då det ämne som skulle studeras preliminärt hade bestämts. Således passade en selektiv studie, då den inriktar sig på teorier som ansågs täcka samma område som vårt valda ämne. Det bidrog till att ge oss en snävare avgränsning och nisch för vår utgångspunkt.

För att få bästa möjliga resultat har vi använt oss av relevant litteratur med relativt modern information, både publicerade böcker och artiklar. Vi har främst valt att fokusera på litteratur som behandlar perspektiv inom hållbarhet och är insamlad genom LUBsearch, Lovisa, Google Scholar samt både Lunds universitetsbibliotek, Malmö- och Helsingborgs stadsbibliotek. Frekventa sökord vid val av litteratur har varit: hållbarhet, sustainability, sustainable entrepreneurs, supply chain management, sustainable supply chain management, leverantörskedjor, hållbara leverantörskedjor, hållbart entreprenörskap samt hållbart företagande. Fokus har legat på de artiklar och studier som varit peer reviewed för att öka reliabiliteten (Bryman & Bell, 2017). Denna typ av data benämns sekundärdata och är information som redan finns dokumenterad (Skärvad & Lundahl, 2016). Sökorden har varit en blandning av svenska och engelska för att få tillgång till ett mer omfattande forskningsutbud.

På grund av studiens begränsningar har vi behövt göra ett urval vad gäller tidskrifterna. Vi tittade på artiklar med olika syn på hållbarhet men inom ramarna för studiens syfte. En del artiklar inhämtades via internet, men även artiklar som har tilldelats oss från kurser under studietiden. Datainsamling på internet, menar Skärvad och Lundahl (2016), är ett nästan

obegränsat nätverk. Det är tillgängligt för alla vilket har gjort det möjligt för oss att hitta artiklar på annat sätt än LUBSearch, som i viss mån är begränsat.

3.3.2 Empiriskt urval

Enligt Skärvad och Lundahl (2016) skall man välja en viss individ, händelse eller företag som man tror sig kan leda till att kunskap genereras, som är relevant för problemformuleringen. Vårt primära syfte vid val att företag var baserat på att de ska ha ett uttalat hållbarhetstänk. För att kunna applicera vårt ramverk på empirin valdes därför företag med liknande processer i sin leverantörskedja samt företag med ett utannonserat ansvarstagande, antingen socialt eller miljömässigt. Detta för att vi ville att företagen skulle ses som goda exempel ur ett hållbarhetsperspektiv. Två företag valdes ut för intervju, med syfte att stärka vår analys och skapa en djupare förståelse än vid ett fall. Dock bör det beläggas att det inte är möjligt att generalisera studiens slutsatser baserade på enbart två fall. Detta är inte heller studiens syfte. Vi bedömde även att två fall var det mest lämpliga med tanke på studiens omfattning. Totalt genomfördes två intervjuer, en för vardera företag. Genom att ha längre intervjuer med många djupgående frågor uppnådde vi empirisk mättnad för uppsatsens syfte. Vi ansåg att vi fick mycket användbar data i form av både information och observation som har kunnat stötta upp med sekundärdata.

Den empirin som samlades in syftade till att bidra till att ny kunskap genereras genom att subjektivt tolka företagets svar samt observera deras beteende. För att möjliggöra det, begränsades vårt urval till västra Skåne. Det bidrog till att vi hade möjlighet att besöka företagen i sina fabriker och utöver intervjun även observera hur de arbetar i företagen. För att kunna generera ytterligare djupare kunskap från de valda fallföretagens kärnverksamhet, begränsades urvalet till mindre företag. Bidragande anledning till urvalet är exempelvis Gibb och Davies (1990;1991) insikt om att korrespondensen mellan ägarna och ledningen ofta är väldigt nära i mindre företag. Det innebär att karaktärsdragen hos individen som startar och driver sådana företag har stor inverkan på företagets drift och resultat. Således innebär det att individen som driver företaget till största sannolikhet även kan påverka företagets hållbarhetsarbete. Mindre företag och nystartade företag har även vanligtvis enklare att anpassa sin verksamhet till yttre förändringar. Dessa kan exempelvis vara förändringar i miljön, sociala rörelser eller kundpreferenser (Smith, 2015). Företag definieras som mindre om de har färre än 50 anställda och en omsättning under 80 miljoner (Bolagsverket, 2012). Mindre företag definieras även

enligt Bolton (1971) som ett självständigt företag. De drivs på ett personligt sätt av ägare eller delägare och har generellt sett en liten marknadsandel. För att begränsa urvalet ytterligare har vi även valt att undersöka mindre företag som även klassas som nya, då många viktiga val tas i tidiga faser hos företag (Grünhagen, 2008). Grünhagen (2008) menar att företag är nya om de är yngre än sju år.

Vi har således använt oss av ett målstyrt urval, där vårt urval varit baserat på målen med uppsatsen. Urvalet gjordes för att bidra till att frågeställningen kunde besvaras och fallen valdes ut på grund av deras möjlighet att skapa teoretisk förståelse inom ämnet. Den här metoden kallas theoretical sampling. Gällande urvalsstorlek är det svårt att veta i förväg vad som kommer vara tillräckligt. Ett kriterium är att urvalet ska vara tillräckligt litet för att genomföra djupgående, fallorienterade analyser (Bryman & Bell, 2017).

De fall som valdes ut och användes i uppsatsen presenteras i tabellen nedan;

Tabell 2

Namn på företag	Rescued Fruits AB	Råå Bryggeri AB
Affärsidé	Räddar frukt som skulle gått till spillo, och gör goda, hållbart producerade juicer. ”När frukt och grönsaker inte slängs mer, har vi nått vårt mål.”	Brygger traditionell öl i modern tappning, med en liten twist. Vi står för det rena och det okonstlade, och producerar öl av ekologiska råvaror.
Vision	Rädda all frukt som egentligen skulle gått till spillo	Erbjuda en helt ekologisk öl och bli ett utav de största bryggerierna i Sverige
Registreringsår	År 2014	År 2015
Omsättning (2016)	1.545.000	1.810.000
Antal anställda	10	3

3.4 Datainsamling

I den kvalitativa forskning som vi har ägnat oss åt är empirin grunden för uppsatsens resultat (Yin, 2013). Empiri är en slags data som samlades in för att bidra till den analys som senare gjordes tillsammans med det analytiska ramverket. Den ena sorts data som har använts är primärdata, vilket är den typ av insamling som baseras på förstahandsinformation såsom intervjuer, enkäter, experiment och fokusgrupper (Bryman & Bell, 2017). I vårt fall samlades primärdata in i form av semistrukturerade intervjuer med de valda fallens VD:s. Den andra sorts data som har använts är sekundärdata, vilket enligt Skärvad och Lindahl (2016) är data som redan samlats in av allmänheten, det vill säga Internetkällor, böcker, artiklar och tidskrifter. Vad gäller sekundärdata har offentliggjord information från företagen använts. Även vetenskapliga artiklar har stått som grund för rapporten, eftersom att den typen av sekundärdata, enligt Bryman och Bells (2017) kriterier har hög kvalitet. Kriterierna innebär bland annat att det ska vara klarlagt vem det är skapat av, varför det skapats, om materialet är äkta och om det är tydligt, samt om det som presenterats går att bekräfta. Dock bör det tas i beaktande som kritik att vi inte har kontroll över kvaliteten på data vid val av sekundärdata. Däremot har vi endast valt artiklar som ansetts skrivna av pålitliga parter. I kvalitativ forskning studeras människor i sin naturliga miljö och det läggs stor tyngd på respondenternas synsätt (Bryman & Bell, 2017).

3.4.1 Intervjuer

En semistrukturerad intervju karaktäriseras av flexibilitet där intervjuerna utgår ifrån en intervjuguide med olika teman som är viktiga för studiens gång (Skärvad & Lundahl, 2016). Guiden, som användes, fungerade således som en mall för oss under intervjun och var utformad på svenska. Respondenten fick därför möjlighet att tolka frågorna och ge svar därefter. Vid våra intervjuer lät vi respondentens egna svar styra delar av intervjun, då nya frågor som avvek från guiden, kunde uppstå. När datainsamling sker i kvalitativ forskning är det av intresse att komma respondenterna på djupet och låta dessa röra sig i olika riktningar i sina svar. Genom att låta respondenten tolka fritt fick vi möjlighet att få en uppfattning om vad som var viktigt för verksamheten och individen (Bryman & Bell, 2017). En del av vår teori grundar sig i de egna visioner och mål som finns hos entreprenören i ett företag och dess påverkan på företagets operativa arbete. Borglund et al. (2012) menar vidare att en entreprenör i mindre företag nästan är helt integrerad i företagets mål och syften. Vi fann det därför av stor vikt att låta våra respondenter tala fritt för att ge oss möjlighet att observera, tolka och analysera det som var av vikt för entreprenörerna i de valda fallföretagen.

3.4.2 Respondenter

De företag som använts som fall i uppsatsen är *Rescued AB* och *Råå Bryggeri AB*. Intervjuerna med de båda företagen karaktäriserades av stor öppenhet och transparens vilket gjorde de båda till tacksamma fall att studera. Vi valde att ha intervju med de båda företagens VD av flera anledningar. I mindre företag har vanligtvis entreprenören som störst inflytande (Borglund et al., 2012). Lind (2014) menar att personen man ställer frågor till förväntas ha kunskap eller uppfattning om det fenomen som studeras. Personerna som valdes har en stor inblick i företagets verksamhet och dess olika processer. I båda fallen var VD:n entreprenören i företagen, båda med ett mycket operativt ansvar. Det bidrog till att vi fick en djupgående förståelse för verksamheten och dess leverantörskedja.

3.4.3 Framtagning och tolkning av empiriskt material

Under de olika intervjuerna var alla tre författare på plats. Bechhofer, Elliott och McCrone (1984) pekar på de fördelar som finns med att vara flera intervjuare på plats. Dels kan det bidra till en mer avspänd stämning vilket var önskvärt i vårt fall. Vi ville verkligen komma företagen på djupet och att intervjuerna karaktäriserades av en trevlig, avslappnad stämning som bidrog till rik empiriinsamling. Vidare kan en bidragande faktor vara intervjuens plats, då även respondentens hemmaarena bidrog till en trygg stämning. Med detta i åtanke gjordes båda intervjuerna på plats i företagens fabriker och kontor. Enligt Yin (2013) kan detta angreppssätt tolkas som det interpretativistiska synsättet fenomenologi. Detta handlar om intervjuarens roll för att skapa förståelse för respondenternas egna perspektiv snarare än att tolka svaren ur ett objektiva perspektiv (Bryman & Bell, 2017). Ur ett tolkningsperspektiv minskade risken för att någon av oss författare skulle applicera vinklade uppfattningar av respondentens svar, då alla tre var på plats och kunde tolka på olika sätt. Andra faktorer som hölls i åtanke under intervjuerna var en tydlig och enkel jargong, där teorispecifika uttryck exemplifieras med bilder för att underlätta respondentens förståelse. Intervjuerna karaktäriserades även av ett tolkande och sensitivt angreppssätt för att framställa intervjuerna som empatiska och intresserade av respondentens svar (Bryman & Bell, 2017).

3.5 Dataanalys

Dataanalysen beskrivs som en av de viktigaste och svåraste delarna av en kvalitativ studie enligt Bryman och Bell (2017). Empirin har analyserats utifrån det valda analytiska ramverket för att presentera det empiriska materialet på ett relevant och intressant sätt för läsaren. I kvalitativ forskning är analysen inte tvungen till någon specifik ordning men är inte heller ostrukturerad. Yin (2013) beskriver att analysen vid kvalitativ forskning genomgår fem olika faser. De här faserna är (1) sammanställning, (2) demontering, (3) remontering, (4) tolkning och (5) slutsatser.

Direkt efter intervjutillfällena *sammanställdes* data, i form av transkribering. Det bedömdes som viktigt att läsa igenom och diskutera materialet tillsammans för att skapa en djupare förståelse och överensstämmande helhetsbild av data. Texten sammanställdes i ett nytt Google Docs dokument för att från början ha struktur på den insamlade data. Bryman och Bell (2017) poängterar att transkriberingen är bra för att författarna skall få en bättre struktur, vilket också uppfylldes. Detta följdes av processen *demontering*, där empirin strukturerades utifrån det analytiska ramverkets områden. Enligt Yin (2013) är det i denna processen där data bör arbetas ner i mindre delar. En sådan process grundar sig i begreppet tematisk analys, som innebär en strukturering av det empiriska materialet. Den är strukturen, i vårt fall i samklang med det analytiska ramverkets teman, ligger sedan till grund för presentation av analys och resultat. Det gjorde förenklade processen att hitta specifika delar i materialet vidare i analysen. Även citat i texten förtydligades, för att enkelt hitta dem. Bryman och Bell (2017) lyfter fram problematiken med tematisk analys. En sådan är att de identifierade temana grundar sig i författarnas kunskap i området. Det här har i uppsatsen försökt undvikas genom att alla författarna tillsammans tolkat den empiriska data.

Den tredje fasen är *remontering*. Yin (2013) menar att denna fas kan samlas in antingen i listor eller tabeller, i vårt fall listor. Det var även i detta skede som vi gjorde en sammanställning av intervjuerna i form av en tabell, för att få en överblick för att se likheter och skillnader mellan företagen. Det här gjordes med det analytiska ramverkets områden som utgångspunkt. *Tolkning* är den fjärde och näst sista fasen, och det är här som den slutgiltiga analysen började ta form. I det här skedet kombinerades empiriska insikter med det teoretiska ramverket. I det här skedet var det viktigt att bedöma tolkningens fullständighet och empiriska korrekthet, att empirin analyserades och tolkades på ett korrekt vis. I det här skedet analyserades den empiri som

strukturerats upp utifrån ramverkets analytiska områden tillsammans med teorin. Intentionen var att se hur de tre hållbarhetsperspektiven integreras i anskaffning, produktion och distribution, för att hitta ett mönster. Det här metoden benämns av Yin (2013) som mönsterpassning, en form av strukturerad jämförelse mellan empiri och teori. Enligt Yin (2013) passar sig mönsterpassning vid flerfallsdesign som syftar till att förklara och undersöka fenomenen. Det är bedömdes passa vår uppsats bra. Den sista men också väldigt viktiga fas är *slutsats*. Tolkningsprocessen i fas fyra mynnade ut till denna fas, för att lyfta fram vad som konstaterats i uppsatsen (Yin, 2013). Bryman och Bell (2017) lyfter fram att det empiriska materialet måste vara relevant för att undvika feltolkningar i jämförelse mellan empiri och teori. Det har försökt undvikas genom att utföra löpande analys med tydliga avgränsningar i både teori och empiri. Analysen har även gjorts av samtliga författare för att undvika att empiri tolkas annorlunda i de olika analytiska delarna.

3.6 Vetenskaplig kvalitetsbedömning

3.6.1 Källkritik

Skärvad och Lindahl (2016) argumenterar för ett kritiskt förhållningssätt. Det var viktigt att granska relevansen genom att titta på vem som publicerat texten och mot vilken målgrupp den riktar sig. Det var också viktigt att vara specifik vid letande av källor, oavsett typ. Under hela arbetets gång kontrollerades källorna noga, så att de var tillförlitliga och trovärdiga. Vidare kontrollerades även om de var aktuella samt om de vände sig till både rätt målgrupp och matchade uppsatsen syfte.

Samtliga källor studerades ur ett kritiskt perspektiv. De har utvärderats och granskat utifrån dess förankring i teorier som bedömts ha hög trovärdighet. Gustavsson (2004) menar att internet är ett öppet system, där trafiken kan kontrolleras av vilken dataförmedlare som helst. Källorna som använts bedöms ha varit relevanta för arbetet, trots att ämnets breda karaktär har funnits i åtanke. Under skrivandets gång insågs att författarna valt att förmedla informationen på olika sätt, med olika djup och på olika nivåer. Inom ämnet hållbarhet finns många olika definitioner och begrepp vilket resulterade i en omfattande selektering av den tillgängliga informationen. Det var också en utmaning att finna information som berörde hur hållbarhetsarbetet integrerades i det operativa arbetet i leverantörskedjan.

Lind (2015) menar att forskning aktualiserar etiska frågeställningar. Därför finns det både lagar och överenskommelser i forskarsamhället. Detta reglerar hur forskare, i detta fall vi, ska förhålla sig till de sammanhang och människor som studeras. Detta har tagits i åtanke under intervjuerna, respondenterna har informerats om undersökningens syfte. De har således kunnat samtycka till sin medverkan och kunnat avbryta sitt deltagande om de önskat. För att värna om personernas integritet, informerades de om att uppsatsen kommer att offentliggöras, vilket gjorde att de själva fick välja om de ville vara anonyma och avslöja sina samarbetspartners eller inte (Bryman & Bell, 2017).

3.6.2 Validitet

Validitet avser att om de mått man använt sig av och det material man samlat in, verkligen stämmer överens med vad som åsyftas att undersökas. Resultaten ska inte endast vara korrekta i förhållande till undersökningen, utan även kunna generaliseras till andra, liknande sammanhang (Lind, 2015). Kort sagt är den stora frågan om materialet är relevant. Intervjuerna gav svar på det vi sökte och var relevanta för studiens frågeställning. Syftet med intervjuerna var att få en djupare förståelse i hur de arbetar med hållbarhet i leverantörskedjan. Det som mättes var stämde överens med intentionen. Därmed kan validiteten anses hög i intervjuerna. Ovanstående del är intern validitet, men det finns även en extern validitet. Med extern validitet avser hur resultatet är generaliserbart (Bryman & Bell, 2017). Syftet med studien var inte att få ett generaliserbart resultat, utan att identifiera hur två utvalda företag arbetar i leverantörskedjan. Resultaten visar alltså inte hur samtliga företag arbetar, utan endast två, vilket resultera i att validiteten på resultatet är lågt i den externa delen. Även ämnets breda karaktär kan ha påverkat validiteten negativt då det är ett svårt ämne att definiera. Det blir således upp till författarna att göra den tolkning som anses lämplig vilket i sin tur kan skilja sig åt mellan författare. Ämnets breda karaktär och svåra definitionsförmåga har försvårat arbetets gång och kan även ha påverkat.

3.6.3 Reliabilitet

Reliabilitet däremot, innebär i korthet att de mått och indikatorer som har använts är tillförlitliga och att mätningen och resultaten blir identiska om man upprepar den en gång till. Rapporten skall således vara oberoende av vem som utfört studien (Lind, 2015). Reliabiliteten har rent generellt bedömts som relativt hög genom studiens gång, eftersom att mestadels av den data som samlats in varit tillgänglig för allmänheten. Under intervjuerna användes ett frågeformulär

och det ställdes därav samma typ av frågor till båda respondenterna. Mätprocesserna och resultaten hade förmodligen blivit mer snarlika om exakt samma frågor hade ställts till de två utvalda företagen. Dock är intervjuer som upprepas svåra att få identiska, eftersom att det till stor del ligger hos respondenten och den unika kontexten. De har öppet fått berätta om verksamheten där det sedan har ställts relevanta följdfrågor. Trots detta försökte vi hålla oss till frågeformuläret och undvika ledande frågor. Detta var medvetet eftersom styrandet av respondenternas svar ville undvikas. Hänsyn bör även tas till det faktum att respondenterna själva styrde vad som skulle sägas och därmed framhävde vad de ville ha sagt. Informationen som insamlades är således svårbedömd eftersom att respondenterna kan försköna sitt arbete och sin verksamhet. Detta gör det svårt att mäta reliabiliteten från intervjuerna, även om vi författare har agerat i god tro.

Fördelen med en personlig intervju, jämfört med en telefonintervju, är att man får en bättre kontakt. Med detta menar vi att om respondenten svarade fel eller missförstod frågan vi ställde, kunde samtalet avbrytas, eller förklaras på nytt. Vi kunde bedöma respondentens reaktion på ansiktsuttrycket, om det rörde förvåning, osäkerhet eller exempelvis självsäkerhet (Bryman & Bell, 2017). Dock kan även reliabiliteten ha påverkats av ämnets breda karaktär, vilket kan ha påverkat tillförlitligheten i resultatet.

4.0 Empiri

I nedanstående avsnitt har vi valt att presentera den insamlade empirin för de båda undersökta företagen var för sig. För att få en inblick i hur företagen arbetar presenteras övergripande information om företaget, entreprenören, visionen samt utformningen av dess leverantörskedja. Därefter har empiri presenterats utifrån den valda avgränsningen anskaffning, produktion och distribution.

4.1 Fallföretagen

De två företagen som valts ut för empiriskt underlag är Rescued Fruits AB och Råå Bryggeri AB. Rescued Fruits AB, hädanefter benämnd Rescued, tillverkar juice på räddad frukt som annars skulle slängas och drivs av VD:n och ägaren Björn Säwe. Råå Bryggeri AB, hädanefter benämnd Råå, är ett av Sveriges största och första ekologiska ölbryggeri och drivs av VD:n och ägaren Nicolai Gyllström. Nedan följer en empirisk presentation om företagens och entreprenörens vision och företagens leverantörskedja.

4.2 Rescued

4.2.1 Visionen och entreprenören

Säwe (2018) beskriver sin bakgrund från tiden innan Rescued som mångsidig. Han har många års erfarenhet av lastbilsföretaget Scania, både inom management, marknadsföring, distribution och kontakt med återförsäljare. Under en period arbetade han med ett aspirerande IT företag som var tidig på bollen med e-handel. Säwe beskriver sin drivkraft då, i samspel med situationen han har idag;

“Det är ju så, om det är pengarna man är ute efter så finns det aldrig några garantier. Men det var ju lite det jag brann för, att vara med och bygga någonting, det tyckte jag var kul, och det är därför jag är här på Rescued idag” (Säwe, 2018).

Han tar med sig mycket från sina tidigare år. Speciellt en chef med ett ledarskap som betytt mycket för honom. Chefen poängterade alltid att det viktiga var att ha kul. Något Säwe (2018)

menar på han själv försöker förhålla sig till idag som VD för Rescued. Han beskriver sig själv som en person som tänker utanför ramverket; *“Ja, du får inte vara i ramverket haha! Vi är alltid utanför och lite roligare, haha, det är så det är”* (Säwe, 2018).

Säwe (2018) menar att det viktigaste för alla organisationer är att bryta ut sina viktigaste mål. För Rescued är dessa (1) rädda mer frukt, (2) producera mer, (3) sälja mer. Han beskriver vidare att alla delarna hänger ihop som ett kretslopp. För att kunna rädda mer frukt måste de kunna producera mer och de måste producera mer för att kunna sälja mer. De här målen är av stort fokus för Rescued och de genomsyrar företagets vision; att rädda så mycket frukt som möjligt. Visionen speglar även Säwes egna drivkrafter och åsikter;

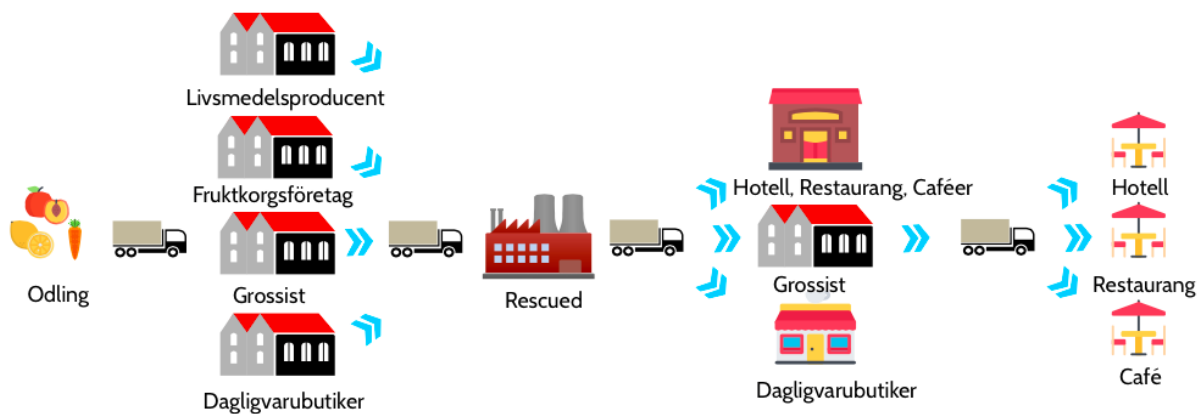
“Jag ska inte titta i himlen och säga att jag vill rädda alla äpplen i världen, men det är ju det vi vill. Vi vill rädda så mycket som möjligt för att det är fruktansvärt slöseri och det är fruktansvärt. Och jag tycker det är en skymf mot både djur och natur att det är så. Så det drivs jag av. Sen tycker jag att det är sorgligt va, och vi har inte råd att hålla på så, inte bara ekonomiskt utan alltså det är fel. Om vi äter och använder allting som producerats så kan vi ju gödsla en tredjedel mindre och det hade ju varit bra, tex, det hade transporterats en tredjedel mindre äpplen, det är ju bra. Allting hänger ihop”
(Säwe, 2018).

Under intervjun definierar Säwe sig själv som entreprenör, även fast han inte har startat något eget. Han menar på att det alltid finns ett stort driv att vilja förändra och skapa något, vilket han i Rescued har fått stor möjlighet till. Han befinner sig i en organisation där han får möjlighet att arbeta operativt, vilket han drivs av (Säwe, 2018).

4.2.2 Rescueds leverantörskedja

För att få en större förståelse för det leverantörskedja som beskrivs i empirin följer nedan en bildlig och verbal beskrivning av de olika aktörerna i Rescueds leverantörskedja.

Figur 2



Den frukt som Rescued använder i sin produktion odlas mestadels utomlands och transporteras sedan till Sverige. Frukten hamnar då hos livsmedelsproducenter, fruktkorgsföretag, grossister och dagligvarubutiker (Säwe, 2018). Säwe (2018) beskriver följande;

“En typ av leverantör är de vi räddar från: grossistled, dagligvaruhandel, fruktkorgsföretag och livsmedelsindustrin. Vi räddar så mycket frukt vi kan, får komplettera med vissa frukter, smaker, kryddor, ingefära exempelvis. Nu börjar vi rädda den också faktiskt och det är vi ganska stolta över, det är inte så lätt, och sen så gäller det ju att kunna säkra ingredienser till produktionen” (Säwe, 2018).

Transporten av råvaror till Rescueds fabrik sker både genom leverantörernas egna transporter, men också genom Rescueds säljare som hämtar upp frukt i dagligvarubutiker. När frukten levererats till fabriken blir det första steget att rensa bort frukt som är för skadad för att använda. Man försöker att använda så mycket man kan och skär bort de delar som inte är bra. Detta sker manuellt av personalen inom produktionen. Rescueds produktion innefattar alla steg som krävs för att förädla råvaran till en färdig produkt. Detta inkluderar pressning, pastörisering och flaskning, som sker maskinellt. Etikettering och packning hanteras manuellt av personalen inom produktionen (Säwe, 2018). Den färdiga produkten körs sedan ut av Börje Jönssons Åkeri, i vissa fall DHL och Schenker, samt av Rescueds egna säljare. Försäljningen sker till grossist, dagligvaruhandel samt till hotell, restauranger och caféer. Grossisterna kan sedan sälja vidare den färdiga produkten till andra hotell, restauranger och caféer. Rescueds egna säljare bedriver inte den största delen av transportererna men har ansvar för vissa mindre butiker och caféer i närområdet (Säwe, 2018).

De primära aktiviteterna; anskaffning, produktion och distribution har stor betydelse för Rescueds leverantörskedja. Empirin kring dessa presenteras således nedan.

4.2.2.1 Anskaffning

Rescued förlitar sig på att deras samarbetspartners; grossistledet, dagligvaruhandeln, livsmedelsindustrin och fruktkorgsföretag, innehar frukt som inte är säljbar eller som kommer från restprodukter i produktion. Frukten som de räddar har enligt Rescued (2018) ådragit skada under vägen av råvarans leverantörskedja. Säwe (2018) beskriver att de i många fall får frukten, deras huvudråvara, gratis. Rescued beskriver att anledningarna till att de räddar frukt är många. Självklart är den huvudsakliga anledningen att minska svinn viktig. Säwe (2018) beskriver det hela som ett fruktansvärt slöseri, där upp till en tredjedel av allt som odlas slängs. Samtidigt är det för respekt för de processer och människor som har varit inblandade i de steg som frukten har genomgått för att existera. Säwe (2018) beskriver sin frustration;

“Någon har klippt trädet, sen har någon tagit hand om trädet och vattnat det om det inte fanns regn, det vill säga pengar och arbetskraft, och vatten är också en bristvara, någon har skördat det, mycket händer, det görs inte med maskin. Det har tagits omhand, det har lagrats av någon, och sen har det paketerats, sen körts på lastbil upp till Sverige, kanske paketerats om, stickern har kanske satts på, lagts i en snygg kartong, ut i butik med lastbil igen, massa människor som slitit kring det här äpplet, sen ligger det då i en fruktdisk, och sen åker det i golvet och blir stötskador så då tycker någon att det ska slängas. Och jag tycker det är en skam mot miljön och alla som varit involverade att det är så” (Säwe, 2018).

Han menar att i ren respekt mot alla involverade aktörer är det minsta Rescued kan göra att ta hand om frukten och förädla den till juice. Genom att göra juice på råvaror som är skadade bidrar det också till att konsumenten kan påverka att svinn minskar. En ytterligare positiv aspekt som Säwe (2018) nämner är det värde som de bidrar med till sina leverantörer. Leverantörerna mår inte heller bra av att slänga dessa mängder frukt och genom att istället samarbeta genom att ge det till Rescued ökar leverantörens egna ansvar.

“De vi räddar frukt hos är viktiga för vår verksamhet på två olika sätt. Dels är det viktigt eftersom att vi räddar frukten och därmed kan producera juice, och för det andra är vi viktiga för dem. De mår dåligt av så mycket släng. De skall sortera en kartong till, absolut, det kan vara jobbigt. Men folk blir glada över att man tar hand om svinn. Ingen vill slänga mat” (Säwe, 2018).

Resultatet blir att leverantörerna får en lägre sophanteringskostnad och samtidigt en möjlighet att visa på sitt egna hållbarhetsarbete.

Vidare har Rescued valt att samarbeta med leverantörer som de uppfattar ansvarstagande. Säwe (2018) menar att de inte har någon möjlighet att kontrollera om frukten de använder har producerats under rättvisa former, utan att de enbart kan förlita sig på att företagen följer de EU-regleringar som finns och även har egna interna kontroller. Rescued arbetar inte aktivt för att kontrollera om det uppfylls. En av leverantörerna är livsmedelsbutiken City Gross som har en tydlig CSR-profil utåt. De beskriver exempelvis hur de kontrollerar att deras leverantörer ska leva upp till kraven för mänskliga rättigheter, goda arbetsförhållanden och vidare att de ansvarar för att deras produkter i alla led är säkra och inte skadar djur och människor (City Gross, 2018)

Förutom City Gross finns det en mängd andra leverantörer i området. Cirka 90 procent av all fruktimport går igenom Helsingborg och det är också här majoriteten av leverantörerna har sina fruktlager. Säwe (2018) belyser att de idag inte kan förlita sig till 100 procent på räddad frukt. En del måste de köpa in från grossister för att säkerställa att de har en jämn produktion. De använder sig då ofta av Saba Fruit som har ett uttalat kvalitets- och kontrolltänk vid inköp av frukt. De använder bara råvaror som är noga kontrollerade och ingår i deras nätverk (Saba Fruit, 2018). Var den räddade frukten faktiskt har importerats från har Rescued idag ingen möjlighet att spåra och inte heller under vilka premisser frukten har odlats. Det innebär att de försöker använda all frukt som kommer dem tillhanda och väljer att inte sortera efter miljöcertifieringar. Rescued (2018) backar upp sin strategi genom att visa på siffror från Livsmedelsverket och Jordbruksverket, att matsvinnet står för tre procent av Sveriges totala koldioxidutsläpp.

Säwe (2018) fortsätter genom att beskriva svårigheter med att arbeta med matsvinn som en huvudråvara. De ställs inför dagliga utmaningar kring anskaffning, då mängden skadad frukt inte går att förutspå. Somliga dagar kan det endast komma en låda frukt och en annan dag en hel container vilket gör det svårt att planera övriga inköp av ingredienser. Gällande övriga inköp som behövs görs till Rescued, såsom kontorsmaterial, tjänstebilar, glasflaskor etc, beskriver Säwe (2018) det som en svår trade-off;

“Det är så, allt sånt som är så jäkla rätt det är så väldigt dyrt. Vi köper billigaste, billigast bara för att få firman att funka. Så ja, det är en trade-off. Vi måste hela tiden ställa det i relation till att vi kan rädda frukt” (Säwe, 2018).

Även dessa inköpen beskriver Säwe (2018) som svåra att spåra, att de förlitar sig på att leverantörerna tar sitt ansvar vidare ner i leden. Förutom möjligheten att kunna spåra sina inköp är produktens inverkan på miljön en faktor som ses som en utmaning. Rescued köper idag in glasflaskor till sina produkter. Glas är enligt Säwe (2018) det material som åsamkar ett av de minsta skadorna på miljön i det långa loppet. Han fortsätter genom att beskriva utmaningen med att hitta den perfekta förpackningen, då många förpackningsmaskiner är mycket kostsamma. I dagsläget finns det en säkerhetsring i metall på de flaskor som Rescued köper in vilket hindrar flaskan från att vara pantbar.

4.2.2.2 Produktion

Utmaningen med att säkra resurser belyses av Säwe (2018) som en faktor som påverkar produktionen. Rescueds produktion är karakteriserad av flexibilitet och gradvisa investeringar. Vid Rescueds uppstart var det svårt att beräkna när och hur mycket frukt de skulle få levererat och därmed hade de också svårt att avgöra hur produktionen skulle utformas i val av maskinernas kapacitet och den övergripande logistiken. Säwe (2018) beskriver följande situation;

“Exempelvis ringde de förra sommaren, det var jättedåligt väder, och frågade om vi ville ha 24 ton vattenmelon. Annars skulle det slängas. Eftersom jag vaknar 5 på morgonen så surfade jag på nätet, hittade ett amerikanskt recept på vattenmelonjuice, och så tryckte vi upp vattenmelon, lite grape, och lite annat. Så hittar vi en mix vi tycker är bra så har vi en ny produkt. Får du en större förfrågan än vad du har buffert för så är förhoppningsvis organisationen så snabbfotad att man kan ställa om produktionen och köra det också. Vi kan liksom inte säga att denna vecka kör vi äpple ingefära, så du kan dra med din morot!” (Säwe, 2018).

Säwe (2018) menar att de till skillnad från stora företag har möjlighet att ställa om snabbt. Det här är tack vare deras mindre storlek och därmed möjlighet till flexibilitet. Han menar fortsatt att vikten av flexibilitet grundar sig i Rescueds mål att minska matsvinn, där en oförutsägbar mängd frukt innebär att produktionen måste kunna läggas om snabbt. Vidare beskriver Säwe (2018) att anledningen till att man bör investera gradvis är att brist på obundet kapital kan ta

död på ett företag. Säwe (2018) menar att dessa förutsättningar innebär en svår balans, då Rescued inte enbart kan anpassa sig efter när orderna kommer in. Om företaget låter produktionen stå still en dag för att de inte har fått någon order, så har de inte kapaciteten att producera det dubbla dagen efter när de väl får en order;

“Vi måste liksom producera hela tiden och vi måste fylla på lite här och lite där och ha en känsla för vilken nivå vi behöver ha, så det är inte kunder som direkt styr produktion. Det är ju skillnad på om man har ett lager för då styr kunder produktion, men man har en känsla för vad man omsätter. Får du ett större behov än vad du har buffert och lager för så är förhoppningsvis organisationen så snabbfotad att man kan ställa om produktionen och köra det också” (Säwe, 2018).

Säwe (2018) beskriver också att sedan han började arbeta på Rescued så har de ökat produktionsvolymen och ser till att alltid ha en buffert med färdiga produkter, både i Helsingborg och i Stockholm. Anledningen beskrivs att de vill kunna möta kundernas efterfrågan bättre. Vidare innebär Rescueds affärsidé att en stor och viktig del av produktionen består av att kontrollera och rensa bort dålig eller skadad frukt. Detta måste göras manuellt, vilket innebär att detta steg i produktionen innefattar många händer. Likaså sker packning och etikettering manuellt. Detta blir både tidskrävande och det är främst i dessa steg som felhantering sker, vilket resulterar i svinn i den egna produktionen. Det största svinnet är baserat på att mycket av råvarorna redan är skadade i början av produktionen. När juicen väl är pressad beskriver Säwe (2018) ett lågt svinn på cirka en till två procent. Detta menar Säwe (2018) ska minskas genom att investera i bättre maskiner. Pressning, flaskning och pastörisering sker dock maskinellt. Rescued använder sig inte heller av kemikalier eller konserveringsmedel i sina produkter utan istället av en pastöriseringsprocess. Det innebär en upphettning till 80-85 grader för att döda bakterier. Detta förlänger hållbarheten på produkten och förenklar hanteringen, då den efter pastörisering kan förvaras i rumstemperatur. Att förvara produkterna i rumstemperatur sparar energi som annars skulle behövts för att förvara de färdigproducerade juicerna i kylrum. De rester som uppstår under de olika produktionsprocesserna läggs i en kompost och förmultnar till jord (Säwe, 2018).

Den manuellt styrda produktionen kräver mycket arbetskraft. Säwe (2018) har utnyttjat situationen för att göra något för samhället. Därför menar han att integrationsfrågan är viktig för Rescued. De har kontaktat arbetsförmedlingen för att komma i kontakt med nyanlända som kan arbeta inom produktionen.

”Vi fick hit en man, han hade haft eget företag, större än oss, och blev av med allt bara så. Men han hade ingenting idag, bara sin mobiltelefon och sin familj i en liten lägenhet. Vad händer med en människa då? Dom blir helt förstörda.”(Säwe, 2018)

Säwe (2018) menar att det är väldigt viktigt att få arbete när man kommer till Sverige, eftersom många som kommer hit har förlorat mycket. Genom arbete lär man sig språket, känner att man får ett syfte och integreras i samhället, menar Säwe (2018). Han vill att Rescued öppnar upp och de gärna vill hjälpa till.

4.2.2.3 Distribution

Rescued har ett flertal olika aktörer som sedan sköter distributionen från produktion ut till kund. Först och främst försöker de leverera till kunder i närheten i samband med säljmöten, distributionen sköts alltså av Rescued själva.

”Vår distribution är rätt enkel. Vi skapar en relation med kunderna genom att göra kundbesök med jämna mellanrum och provsmakningar exempelvis. De lär sig därför känna oss, och vem företaget är” Säwe (2018).

För större ordrar och i geografiska områden där säljarna inte fysiskt närvarar använder de sig i huvudsak av åkeriet Börje Jönssons åkeri, med bas i Helsingborg. Börje Jönssons åkeri har även ett centrallager i Tumba, Stockholm, dit det tidigare nämnda buffertlagret för Stockholmsområdet fraktas. Från centrallagret fraktas produkterna vidare ut till slutkund av en anställd i Stockholmsområdet. Den här anställda anskaffar även frukt som behöver räddas från livsmedelsbutiker i Stockholmsområdet, vilket levereras till Tumbalagret. Säwe (2018) menar att eftersom nästan ingenting exporteras ut från Stockholm går många bilar halvtomma tillbaka till Skåne. Det innebär att det finns plats på dessa för frakta räddad frukt tillbaka till Rescueds produktion. Säwe (2018) beskriver det som en typ av effektiv logistklösning;

”Man kan tycka att det är lite dumt med att man först kör frukten upp till olika livsmedelsbutiker i bland annat Stockholm, med lastbil och sedan ner igen när vi får tillbaka den. Men bilen ska ju ändå ner igen, eftersom att Stockholm inte exporterar. De importerar bara, där finns knappt någon produktion” (Säwe, 2018).

Säwe (2018) beskriver att Börje Jönssons åkeri är ett miljöcertifierat åkeri med bra villkor. Transporterna planeras utifrån vad som är mest gynnsamt för miljön, och samåkningar sker då

möjligheten finns (Börje Jönssons åkeri, 2018). På de fraktslingor som Börje Jönssons åkeri inte försörjer används tillgängliga distributörer, såsom DHL och Schenker.

Säwe (2018) beskriver valet av det lokala åkeriet baserat på tidigare erfarenheter, personlig kontakt och bra service. Han menar att Rescued har valt sina distributörer baserat på bra arbetsvillkor och värderingar. Säwe (2018) säger följande om sitt medvetna val av distributörer;

”Vi har valt distributörerna, just för att jag vet att det är bra saker. Det är inget strunt, utan det är bra standard och service. Jag är inte förtjust i att ta in något åkeri med utländska chaufförer. Detta är ett medvetet kvalitetsval” (Säwe, 2018).

Den främsta anledningen till att Rescued anlitar Börje Jönssons åkeri är beroende av Säwes inblick i verksamheten. Han beskriver att han vet att de använder regelmässiga löner och kontroller på sina fordon. Säwe (2018) fortsätter genom att beskriva deras punktlighet och höga kvalitet, något som är mycket viktigt för att Rescueds verksamheten skall fungera. Börje Jönssons åkeri menar själva att de som transportföretag tar ansvaret hela vägen. De har egna chaufförer som kör deras egna fordon, därav kan de kontrollera aktiviteterna någorlunda (Börje Jönssons åkeri, 2018). Att leveranserna ut till kund fungerar som de ska är viktigt för Rescued och de värdesätter således de här egenskaperna. I dagens läge ställer Rescued inte några särskilda krav på motorer och bränsle vid val av distributör. Inte heller elbilar är aktuellt (Säwe, 2018). Ska man tänka så långt, menar Säwe (2018) att det blir alldeles för dyrt vilket kan stjåla pengar från deras kärnverksamhet.

För att ha möjlighet att skapa lönsamhet i sin distribution ut till kund identifierar Säwe (2018) Rescueds produkter som premium. Säwe (2018) uttalade sig såhär i intervjun:

”Vi tänker på hållbarhet när vi väljer återförsäljare, för vi är en premiumprodukt som är väldigt dyr. Den är prisvärd men det är samtidigt mycket pengar. Många ställen faller därför bort, så det sköter sig lite själv. Men såklart vill vi gärna hänga med vissa för vi tycker att det passar jättebra ihop med oss. Men vi väljer alltså inte aktivt bort något café, vi kanske inte besöker dem bara, så enkelt är det” (Säwe, 2018).

Samtidigt poängterar Säwe (2018) att alla kunder är viktiga. Han menar att desto fler som får möjlighet att köpa Rescued, desto större påverkan kan de som företag göra i samhället.

4.3 Råå

4.3.1 Visionen och entreprenören

Gyllström (2018) har haft en mångsidig karriär innan tiden på Råå. Efter att ha jobbat som allt från sjökapten, möbelsnickare, utbildat sig på yrkeshögskola och spenderat många år på olika företag inom dagligvaruhandeln, valde han till slut att sadla om till att starta eget. Gyllström har alltid varit intresserad av mat och dryck och jobbade tidigare flera år hos vin- och alkoholgrossister. Han beskrev arbetet som tungt, med stor fokus på affärer och långt ifrån den faktiska produkten. Han beskriver en situation som blev startskottet för hans omsadling till entreprenör;

“Satt på ett möte med inköparna för en stor dagligvaruhandel och hade med prover på produkter. Vi hade precis gjort en deal på 500 miljoner kronor och sa “Här är lite ni kan ta med hem till familjen”. Alla fick stora ögon, de sa “Vad ska vi göra med detta, det har ju ingenting med saken att göra?”. Jag svarade “Nej jag vet, men ni kanske kan vara intresserade av att smaka, vid något tillfälle, detta är bara en vänlig gest”. Alla bara reste sig upp och gick. Alltså seriöst tänkte jag, dealen är klar, det var mer som en vänlig gest, De kunde inte ens ta sig två minuter att prova en produkt som vi ska lansera och då kände jag bara “Det här är inte min bransch”. Långt ifrån passionen, jag måste tillbaka till passionen. Så jag köpte ett bryggverk” (Gyllström, 2018).

De slutade med att Gyllström sökte sig till bryggskolan i Köpenhamn, en facklig utbildning för de anställda på de stora bryggerierna. Han fick dispens eftersom han hade en kommersiell bakgrund från tiden som importör och affärsutvecklare. Det här anses som viktig kunskap för ölbranschen, då det utan det kommersiella tänket är svårt att överleva på marknaden. I kombination med det här ordnade han även praktik på Höganäs och Helsingborgs bryggerier. Där han fick möjlighet att lära sig mycket och utveckla sitt nätverk (Gyllström, 2018).

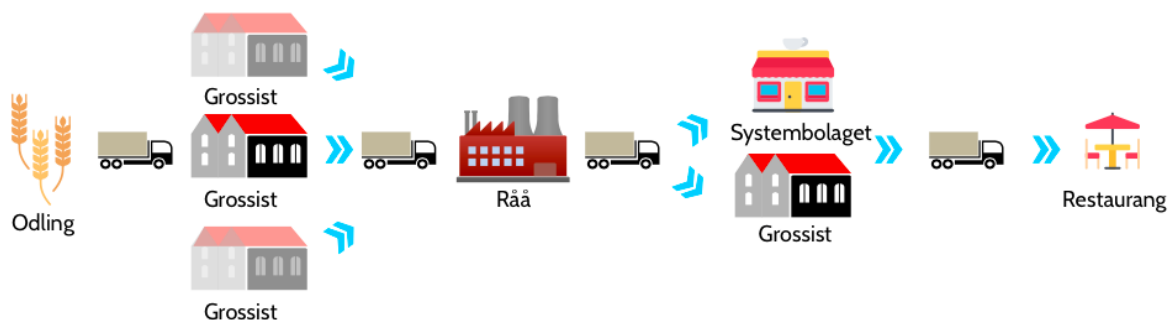
Gyllström (2018) beskriver livet som entreprenör som fantastiskt roligt. Han menar på att han trivdes bra som anställd men att hans inre drivkraft är att se något växa. Visionen är inte att blir ekonomiskt oberoende, utan att förverkliga och få jobba med något man älskar. Det är en av anledningarna till att han har valt att vara så operativ i Råås verksamhet. Gyllström beskriver sig själv som en analyserande person som tänker igenom saker grundligt. Det här ter sig även i företagets strategier, där exempelvis valet att köra ekologiskt bryggeri är baserat på mångtliga marknadsanalyser och en inre drivkraft att förändra. Han menar att fokuset på hållbarhet

grundar sig mycket i det psykologiska och inte för att kunna sälja mer. Det ska kännas bra helt enkelt. Han menar att de både kan och vill göra det här. För Gyllström är det rena i mat och dryck viktigt, något som också speglas i visionen att erbjuda öl baserade på bra råvaror och kärlek ut till kunden (Gyllström, 2018).

4.3.2 Råås leverantörskedja

För att få en större förståelse för den leverantörskedja som beskrivs i empirin följer nedan en bildlig och verbal beskrivning av de olika aktörerna i Råås leverantörskedja.

Figur 3



Råå förlitar sig idag på ett 20-tal olika leverantörer av ingredienser för att tillverka sin ekologiska öl (Gyllström, 2018). Gyllström menar på att de, i förhållande till sin storlek, inte har många leverantörer;

“I förhållande till vår produktionsanläggning så nej. Vi har krasst sätt: ett par maltleverantörer, en grossist som levererar humle, jäst och salter. Sen vatten från kranen. Och glasflaskor, etiketter, kapsyler, kartonger från olika leverantörer. Kemikalier kommer från en leverantör. Och sen utrustning från allt från optimera till slangkopplingsleverantörer som är specialiserade. Totalt ca 20 leverantörer” (Gyllström, 2018).

Råås produktion är högteknologisk och till stor del automatiserad. Bryggarna kontrollerar syrahalter och programmerar in hur bryggningen ska ske. Malten skjuts direkt in i silos via tankbilen som transporterar den. Malten kokas sedan för att extrahera socker, och när den uppnått rätt halt filtreras malten ut och vätskan som blir kvar skjuts över till fermenteringstankar. När jäsningsen efter cirka tre veckor är klar, sker tappning och etikettering

maskinellt. Råå är därmed ansvarig för alla steg från förädling av råvara till att det blivit en färdig produkt (Gyllström, 2018).

Råå använder främst en tredjepartslogistiker, KGA i Karlskoga, för att distribuera sina produkter. KGA anlitar åkerier i sin tur, där de inte försörjer vissa transportslingor (Gyllström, 2018). Råå distribuerar sina produkter via Systembolaget. Då Gyllström tidigare arbetat mycket med grossister och trivts med detta, har han även arbetat hårt för att få dem att ta in Råås produkter. Grossisterna levererar i sin tur produkterna till restauranger utspridda över hela landet (Gyllström, 2018).

De primära aktiviteterna; anskaffning, produktion och distribution har stor betydelse för Råås leverantörskedja. Empirin kring dessa presenteras således nedan.

4.3.2.1 Anskaffning

Råå använder sig av ekologiska råvaror och har därmed en speciell process för att köpa in råvaror. Eftersom de är ett ekologisk bryggeri har de vissa regler de måste förhålla sig till. Dessutom menar Gyllström (2018) att valet att köra ekologiskt begränsar deras utbud av leverantörer samtidigt som det kostar företaget mycket mer i inköp. Han beskriver att en av de huvudsakliga anledningarna till att köra ekologiskt är att deras maltleverantör, en av världens största, Vikingmalt från Halmstad, betedde sig underligt på ett inköpsmöte. Gyllström (2018) beskriver;

“När vi har suttit sådär i 1,5 h så längst ner på listan är 6 rader med ekologisk malt. Jaha visste jag inte att ni kör ekologiskt också. Det har ni ju inte ens på er hemsida. “Äsch det behöver inte du titta på” Jaha vaddå? “Nä men det är bara dyrt” Dyrt? Vadå dåligt? Jag associerar ju dyrt med något som inte är prisvärt. Är det dålig malt eller varför har ni prisat den så högt då? “Åh gud nä, det är vår bästa malt.” Då fattade inte jag. Är den inte billig då? “Jo”. Världens sämsta säljare, helt seriöst. Om det är er bästa malt, då är det den jag vill titta på. “Men den kostar ju liksom 40 % mer” Men så sa jag till henne men det är ju mitt problem, det är ju inte ditt” (Gyllström, 2018).

Gyllström menar att det här valet är det som styr Råå allra mest. Gyllström (2018) motiverar valet med eko-certifierat med flertalet anledningar. De vill (1) erbjuda ren och god öl till sina kunder, (2) de tror inte på en ohållbar utveckling av råvaror och de vill (3) vara en del av den ekologiska rörelsen för att sätta press på producenterna till att ställa om sin produktion. Utbudet av ekologiska ingredienser är mycket begränsat och skulle Råå enbart producera med 100

procent ekologiska ingredienser skulle de inte kunna producera några stora volymer. Det har därför fått dispens fram till 2019 och får idag använda sig av humle som inte är ekologisk. All malt är däremot 100 procent ekologisk. Gyllström (2018) menar på att det idag är mindre lönsamt att anskaffa ekologiska produkter och att utbudet är knappt;

“Antingen får humleproducenterna steppa upp och verkligen kunna leverera till 2019 som vi verkligen har önskat, och jagat och pressat eller så kommer vi att göra om våra recept så vissa produkter skulle vara ekologiska och vissa konventionella. Och det som är så irriterande, för jag har ju räknat på det här, det är att om vi skulle gå över till konventionellt så skulle vi spara 40 procent av våra råvaruinköp plus att vi har 10 gånger fler råvaror att välja på” (Gyllström, 2018).

Gyllström (2018) beskriver den största utmaningen som den långa process det tar för producenter att få ekologisk klassificering. Det kan enligt Jordbruksverket (2018) ta upp till två år för odlare att ställa om till ekologisk odling.

“Vi ställer krav, och i takt med att fler efterfrågar så ställer det press på producenterna till att odla mer ekologiskt. Och då möter vi problematiken för producenterna, för att gå igenom en sådan förvandling, att få klassas som ekologiskt så måste man kört helt rent i 2 år. Så det är inte så lätt, att lägga om från ett år till ett annat. Men efterfrågan ökar ju hela tiden så vi ligger hela tiden efter. Men här finns de här stora incitamenten. Men i Sverige är det så stor efterfrågan men om ingen i Tyskland efterfrågar det kommer de kanske inte att ställa om hela sin process för det är ingen som efterfrågar det. Varför ska de göra det, dyrare och svårare?” (Gyllström, 2018).

Jordbruksverket (2018) menar att ekologisk odling är fri från kemikalier och således är snällare mot våra djur och natur. Gyllström (2018) menar dock på att det inte alltid är ett enkelt val då ekologisk odling innebär mer svinn, eftersom större del av skörden kan bli skadad. Han beskriver valet som en trade-off som man alltid måste ställa i relation till andra faktorer och i linje med verksamhetens mål.

Det som de har lättast att få tag i är idag malten, då mycket maltodlingar kontrakteras runt om i Sverige och speciellt mycket i Skåne. Däremot så finns det ekologiska odlingar i Estland och Finland som odlar annan malt än den i Sverige. Det kan vara fördelaktigt om ölen ska ha en annan karaktär, men Gyllström menar att frakten blir oförsvarbart dyr, och att det sällan är värt

det då kvalitén ofta är bristfällig. För tillfället arbetar de istället med en tysk producent, som håller på att etablera grossistverksamhet i Sverige.

Andra råvaror som behövs vid öltillverkning är humle. Den köps idag in från leverantörer i USA, då humlen till största del växer där. Även jästtillverkare är begränsade och Gyllström beskriver hur Råå i dagsläget får rätta sig i ledet efter de leverantörer som finns. De värdesätter alltid kvalitén och servicen i valet av resurser då Gyllström av erfarenhet ser att det på sikt ger en bättre lönsamhet, även om det inte är det billigaste i stunden. Det finns inte heller något förhandlingsutrymme då utbudet av många råvaror är begränsat och efterfrågan i relation är stor. Gyllström (2018) beskriver det hela som en irriterande och skev utveckling;

“Vi är begränsade till fyra maltsorter, och det är bara såhär ahh. Det är en skev utveckling i ett hållbarhetsperspektiv, det är ju det. Marknaden efterfrågar, men tillgången på råvaror finns inte. Det är faktiskt något som kan vara värt att nämna för er. Att det är sån stor puck, ett jättestort hinder för utvecklingen” (Gyllström, 2018).

Råå vill erbjuda konsumenten en produkt med riktigt bra kvalité och rena ingredienser. Han beskriver hur det rena ska genomsyra hela verksamheten. Det är exempelvis viktigt för Råå att ha kontroll över deras råvaror, att de uppfyller de krav som ställs. Råå har valt att använda sig av Vikingmalt som leverantör, som också har ett uttalat hållbarhetstänk. De beskriver sitt arbete för att skapa en bättre jord för människor och natur (Vikingmalt, 2018). Råå gör sina inköp själva och kan i största möjliga mån spåra råvarans ursprung. Det innebär att de har möjlighet att se råvarans process och hur arbetsvillkoren har sett ut. Gyllström (2018) beskriver det här som viktigt samtidigt som det är svårt att få resurserna att räcka till för att kontrollera det här.

“Vi måste ta hänsyn till allt detta, vissa saker kan vi inte göra något åt. Exempelvis inhemska produkter. Humle växer inte i Sverige, då är vi bundna till USA och deras standard. Samma med leveranser av råvaror, man behöver inte välja rumänska bilar där chaufförerna bor i sina bilar 6 månader om året. Jag tycker det är ett skevt upplägg. Vi går in i alla delar och måste ta hänsyn till samtliga. Vissa kan vi välja att göra något åt, vissa inget alls” (Gyllström, 2018).

Fortsättningsvis beskriver Gyllström (2018) att samarbeten vid anskaffning av resurser är viktigt för branschen. Han menar på att de inom ölbranschen måste jobba tillsammans. Han förklarar hur han ser på saken;

“Om vi tittar på Sverige så har vi ca 350 aktiva bryggerier idag, för 10 år sedan hade vi 40, så det har varit en dramatisk utveckling. Men tittar vi på hur marknaden fungerar har vi nästan 95 procent av försäljningen som drivs av 5 bryggerier. De övriga 345 bryggerierna delar alltså på 5% av marknaden. Det är helt sjukt. Och då kan man ju få höra såhär “Gud du har så många konkurrenter, 350 konkurrenter!” Men det har jag inte. Jag har 350 kollegor” (Gyllström, 2018).

Gyllström menar på att de måste jobba tillsammans och hjälpa varandra vid problem. Exempelvis var det glaskris förra sommaren och Råå var de enda som fick glas levererade. Alla bryggerier i området hade en produktion som stod still på grund av glasbrist. Råå resonerade genom att dela på de råvaror de hade fått tag på, för att se till att även de andra bryggerierna kunde säkerställa att deras anställda fick lön och att god arbetsmiljö upprätthölls. Råå har valt att använda sig av glasflaskor som sedan kan återvinnas. De har aktivt gjort ett val att köpa in flaskor som återvinnas och inte pantas, då det krävs mycket vatten för att rengöra flaskorna. De föredrar istället att glaset återvinnas och produceras till nya glasprodukter.

4.3.2.2 Produktionen

Förutom utmaningarna Råå ställs inför vid inköp av råvaror är produktionen ett viktigt moment. Gyllström (2018) beskriver att Råås strategi för att undvika stopp i produktionen har varit att satsa på stora initiala investeringar i bryggverket. Han beskriver det på följande sätt;

“Antingen kör vi fullt ut eller inte alls. Skulle jag köra taxi hade jag inte köpt en Skoda Octavia från -92 för jag vet ju att den kommer gå sönder. Men det är en stor satsning. Alla bryggerier som kommer hit och tittar är liksom “Wow, wow, wow! Det är som en ferrari som står här” och de säger “Är du helt dum i huvudet?! Antingen är du jättedum eller jättesmart men jag har ingen aning om vilket. Det är det fetaste bryggerier jag har sett!””(Gyllström, 2018).

Många hantverksbryggerier häpnar alltså över Råås stora satsning. Bryggverket de valt att investera i är skraddarsytt efter deras behov och önskemål. Det har också platsbyggts för att få till den mest effektiva logistiska lösningen. Det är bland den senaste bryggteknologin som finns tillgänglig och det är både högteknologiskt, semi-automatiserat och processtyrt. Bland annat sker skift i pumpar och ventiler automatiskt och styrs via en dator där man programmerat in hur bryggningen ska gå till (Gyllström, 2018). Detta innebär att bryggningen görs med största precision vilket minskar risken för problem kopplade till felhantering och svinn i produktionen.

En annan sådan åtgärd för detta är investeringen i en separator. Han beskriver att de vid öltillverkningen måste separera och filtrera bort grumliga bakterier innan tappning. Detta innebär att per bryggning filtreras ölen ner från 2300 liter till 1900 liter (Gyllström, 2018). Gyllström (2018) menar att detta kan få dem att spara minst 100 liter vatten per bryggning.

Något som de automatiserade processerna inte undkommer är restprodukterna från malt och humle som resulteras av bryggningen. Råå har tidigare låtit en lokal bonde hämta detta, eftersom den kan användas som ekologiskt djurfoder. I slutändan visade det sig att det kostade mer för bonden i form av tid att hämta restprodukten, än att köpa standardfoder. Detta eftersom malten bör brukas inom 24-36 timmar, då den efter detta påbörjar en jäsningsprocess och blir oätlig för djuren (Gyllström, 2018). Gyllström (2018) menar att han helst sett att det fanns ett sätt att förenkla denna process, men att han inte har tiden som krävs för att fokusera på det. Alternativet blev istället att Råå lämnade över restprodukterna till ett företag som tillverkar biogas.

Gyllström (2018) vill att Råå ska hjälpa andra så mycket de kan. En begränsning är dock bristen på personal och att han och de anställda jobbar väldigt mycket mer än vad de borde. Han menar att han gärna hade erbjudit fler jobb men att det är en stor utmaning för Råå att hitta kompetent, duktig personal. Råå har idag ett bryggverk med större kapacitet än vad de behöver. Motiveringen för att detta bryggverk valdes var eftersom man vid tillväxt ville undvika produktionsstopp. Beställning av nya maskiner skulle innebära en leveranstid på 14 månader och under denna tid skulle tillväxten alltså stanna upp. Bytet av maskiner skulle innebära ett driftstopp. Idag är det enbart tankarna som skulle behöva bytas ut och det är först om och när de vill producera över två miljoner liter per år. Vid produktion av sådan volym skulle de ta platsen som sjätte största bryggeriet i Sverige, vilket Gyllström (2018) menar att de har en bra bit kvar innan de når. Tankarna har enbart en leveranstid på sex veckor. Gyllström (2018) menar att istället för att vänta på att de kommer upp i högre volymer har de valt att utnyttja bryggverkets kapacitet genom att brygga åt andra bryggerier vars kapacitet inte räcker till. Gyllström (2018) menar att de har lagt mycket tid och arbete på att skapa dessa relationer. Trots att Råå upplever att de växt snabbt och att de snart inte kommer att ha kapaciteten att brygga för andra, så menar Gyllström (2018) att de upparbetade relationerna helt enkelt är för värdefulla för att han ska kunna säga nej till dem;

”Då vill inte jag säga ”tack, då blir det ingenting” utan det kommer ju att drabba dem dramatiskt ekonomiskt. Det känns inte riktigt rätt. Så vi har en policy här, att är det så att vi har problem med kapaciteten, ja då är det dags att investera i fler tankar.”
(Gyllström, 2018).

För att driva ett så pass stort bryggverk som Råå gör, menar Gyllström (2018) att energiåtgången blir stor. Gyllström uppgav därför att valet av energileverantör var mycket viktigt för Råå. Trots ett högre pris jämfört med andra elleverantörer valde han att använda sig av Skånska Energi. Detta då de har en tydligt hållbarhetsstrategi och satsar mycket på förnybar energi (Gyllström, 2018). Skånska el levererar enligt uppgifter på deras hemsida enbart el från sol och vatten (Skånska Energi, 2018).

Ett bryggverk som Råå förbrukar inte bara mycket energi utan ställer även höga krav på hygienstandarden. Vid öltillverkning är renligheten hög eftersom bakterier påverkar jäsningsprocessen och det är viktigt att enbart ofarliga bakterier kommer med i processen (Livsmedelsverket, 2018). De använder således starka kemikalier vid rengöring av tankar och bryggverk (Gyllström, 2018). Däremot har Råå valt att inte använda sig av tillsatta kemikalier i ölen för att kunna erbjuda en så naturlig produkt som möjligt.

4.3.2.3 Distribution

Råå säljer en alkoholhaltig dryck och har därav särskilda regler att förhålla sig till när det kommer till distribution. Idag beskriver Gyllström (2018) att majoriteten av all distribution genomförs av en tredjepartslogistiker, KGA i Karlskoga. Gyllström (2018) poängterar i intervjun att det är viktigt för Råå att anlita svenska företag för transport av deras varor. KGA är ett sådant företag. De tänker på miljön och även de sociala aspekterna. Gyllström känner till dem sen tidigare och har hört gott om dem, såväl som att de betalar svenska löner. Genom att de samarbetar med KGA, kan de optimera sina laster och samköra med andra. KGA (2018) beskriver att de vidtar åtgärder som minskar de negativa konsekvenserna på miljön genom ett systematiskt miljöarbete. I flera beslut inom företaget tar de hänsyn till miljöfrågor. Valet av en tredjepartslogistiker grundar sig även i resursbrist. Gyllström (2018) motiverar;

”Vi har inte resurser till att leverera så mycket själva, med egen bil, till lokala återförsäljare eftersom det är resurskrävande. Vi kan inte anlita ett åkeri som skall leverera två lådor, utan vi anlitar en tredjepartslogistiker” (Gyllström, 2018).

Gyllström (2018) anser att hans arbetskraft bör ligga någon annanstans än att transportera varor och det blir dyrt med ytterligare en anställd för detta. Därav valet av Tredjepartslogistikern KGA valdes ut med grund i detta. De levererar i sin tur ut Råås produkter till grossister och Systembolag som Råå är listade hos. Från grossisterna ut till slutkund sker distribution av grossisternas distributörer och Gyllström (2018) beskriver att Råå inte har möjlighet att spåra hur den här distributionen går ut till slutkund.

Den största återförsäljaren som Råå samarbetar med är Systembolaget. En av deras produkter finns i 180 butiker, och en annan i 120 butiker. Systembolaget har separata lager i varje butik och använder sig alltså inte av ett centrallager. Det innebär att Råå i många fall distribuerar olika volymer till olika butiker och kan anpassa distributionen efter vad återförsäljaren estimerar att sälja. Systembolaget har redan ett existerande distributionsnät som de försöker utnyttja. Gyllström (2018) säger enligt följande:

”De har redan distributionsnätet ute när de kör till butikerna. Ofta kan vi bara hänga på med fem eller tio lådor till de 120 eller 180 butikerna som de samtidigt skall distribuera andra produkter till. Det är ett mer klimatsmart alternativ eftersom att vi samåker med andra produkter” (Gyllström, 2018).

Att använda Systembolaget för distribution är viktigt och innebär också en kvalitetskontroll. Gyllström (2018) beskriver Systembolagets affärsidé som speciell;

”Vi har en försäljningskanal som heter Systembolaget, det drivs av svenska staten. Deras främsta intresse är att sälja så lite som möjligt, de värnar om folkhälsan. Egentligen är det sinnessjukt att ha ett företag som vill sälja så lite som möjligt, men en ganska unik affärsidé. Jag har jobbat som alkoholimportör under många år, och när man ska förklara detta arbetssätt för en italiensk vinproducent, så fattar inte han. Systembolaget har i uppdrag att sälja så lite som möjligt och inte vara vinstdrivande. Vill du ha en flaska hem så får du köpa på Systembolaget, det är rätt begränsat med tillgång till alkohol ju” (Gyllström, 2018).

Vinsten hos Systembolaget mäts annorlunda, med lägre samhällskostnader och problem som aldrig uppstår, något som Gyllström (2018) tycker är bra. De ställer även höga krav på sitt egna sortiment och har därav en inköpsprocess som är anpassat efter kundernas efterfrågan. De poängterar på sin hemsida att hållbarhet är något de vill sträva mot och de vill vara ett hållbart

företag rakt igenom. Systembolagets arbetsklimatet kännetecknas av respekt, förståelse och att välkomna alla människor oavsett bakgrund (Systembolaget, 2018).

Andra återförsäljare till ölen är restauranggrossister och krogar. Grossisterna kan inte delge information om var de säljer Råås öl vidare och Gyllström (2018) har därför svårt att svara på exakt var man kan dricka Råå öl. Det är samtidigt svårt att identifiera sig med vissa återförsäljare, eftersom att alla inte har samma hållbarhetstänk som Råå. Gyllström (2018) menar att krogarna som inte är knutna till grossister främst är belägna i Helsingborg. Företaget har en fördel marknadsmässigt i Helsingborg, då produkten produceras där och Gyllström och de andra ägarna har sitt säte och nätverk där. Dock poängterar Gyllström (2018) att de inte är ett lokalt bryggeri utan har distribution över hela landet.

Slutligen har det för Gyllström och Råå varit viktigt att inte spegla valet av ekologiskt i priset ut till kund. Gyllström (2018) motiverar det genom att ifall de kan erbjuda fler möjligheten till att köpa ekologisk öl, kommer efterfrågan att öka. Blir efterfrågan större så sätter de press på producenterna och utbudet av ekologiska råvaror kommer förhoppningsvis att öka. I en sådan situation kan inköpspriset komma att sänkas, vilket bidrar till högre marginaler för Råå (Gyllström, 2018). Han menar att de har prisat sin öl väldigt lågt för att vara ekologisk och av den höga kvalité som de själva anser sig ha (Gyllström, 2018).

5.0 Analys

I detta avsnitt presenteras analys uppdelat efter det analytiska ramverkets centrala delar. Inledningsvis presenteras entreprenörens påverkan på företagets vision följt av dess integration i det operativa arbetet för de tre valda områdena; anskaffning, produktion och distribution. De undersöks utifrån de tre grundaspekterna i TBL, ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet och analyserar detta utifrån den insamlade empirin samt de hållbarhetsindikatorer som beskrivs av Bouchery et al. (2017, se tabell 1). För att hållbarhetsindikatorerna ska vara lättare att identifiera har de skrivits med kursiv text.

5.1 Entreprenören och företagets vision

Entreprenören och dess team har en viktig roll i försök att förstå sig på hur företagens visioner har växt fram och hur de således har påverkat företagets strategier. Entreprenörernas erfarenheter och drivkrafter har färgat organisationen vilket är en viktig del i att förstå hur företaget resonerar kring hållbarhet i sin leverantörskedja.

Zimmer och Scarborough (2005) menar att utan den energin, motivation och hängivenhet som entreprenörer har, skulle nya verksamheter aldrig växa fram. De båda företagen är mindre och under utvecklingsfas. Gyllström är anledningen till hela Råås existens och Säwe har ansvaret för att lyfta Rescued vidare mot sina mål. Att en entreprenör kan karaktäriseras av att dess individuella mål och syften är integrerade i mindre verksamheter stämmer med de båda exemplen. Borglund et al. (2012) menar att entreprenörer har som mest inflytande på mindre företag. I de båda fallen är Säwe och Gyllström högst engagerade och integrerade i verksamheten. Företagets mål speglar således deras individuella mål. Exempelvis beskriver de båda att de drivs av att skapa något, vilket också ses som en förutsättning för entreprenörskap, beskrivet av Nayab och Scudder (2011).

De båda företagen karaktäriseras av hållbarhetstänk, men anledningen till det här är inte lika tydlig. Gyllström beskriver valet som en psykologisk faktor och något som är baserat på marknadsanalys och intern drivkraft. Säwe fortsätter genom att prata om den frustration han känner kring matsvinn och hur det vidare påverkar vår jord negativt. Oavsett vad den

grundläggande drivkraften är så motsätter sig de båda entreprenörerna att tjäna pengar skulle vara det huvudsakliga målet. Entreprenörforskaren Joseph Schumpeter menar att en entreprenör egentligen inte främst är driven av pengar utan viljan att förverkliga sin vision, något som stämmer in på de båda respondenterna (Borglund et al., 2012).

Men entreprenörer är bara en del av något större, ett företag. Litteraturen visar på att personliga värderingar och passion påverkar entreprenörens val att driva hållbara företag. Sådana entreprenörer ser företaget som ett verktyg för att förverkliga sin vision och visa till exempel, icke-gröna företag, att det är möjligt att vara ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbara (Jolink & Niesten, 2015; Schaltegger, 2002). Säwe beskriver hur de på Rescued vill rädda så mycket frukt som möjligt, för att i det långa loppet minska svinnet. Minskat svinn leder således till minskad miljöpåverkan. Likaså backas Råås val av ekologisk produktion upp av teorin. Gyllström menar att de använder sig av ekologiska produkter för att de vill och för att de kan, inte för att de ska sälja mer. Detta sammanfaller med Schick, Marxen och Freimann (2002), som menar att entreprenören själv måste vilja integrera hållbarhetsarbete i sin verksamhet. De båda företagens strategier kan tolkas som ett val att se sitt företag som ett verktyg för att bibehålla ett välmående ekosystem. Vidare överensstämmer det inte med Friedmans (1970) och Alvesson och Svenningssons (2012) antagande gällande att ägarnas enda drivkraft är att öka avkastningen. Vi ser tydligt att det finns fler intressenter som tas i beaktning och prioriteras vid beslutsfattande.

Förutom att personliga drivkrafter och mål färgar företaget spelar tidigare erfarenheter in. De båda har tidigare erfarenhet inom produktion och kommersiell industri, någon som enligt Carter och Jones-Evans (2012) kan ha stor inverkan på företagets prestationer. Gyllström beskriver hur han har skaffat sig både kunskap och kontakter som har gjort det möjligt för honom att starta Råå och bedriva verksamheten som det görs idag. Även Säwe har en bakgrund inom ledarskap och har skaffat sig ett stort nätverk som Rescued idag kan utnyttja. Deras kunskaper och erfarenheter är viktiga för företagen och teorin visar att mindre företag karaktäriseras av en entreprenöriell ledning. Entreprenörens kompetens, kunskap och attityd spelar en viktig roll i skapandet av hållbart företagande. Detta är inget som bara uppstår utan ofta har dessa kunskaper och kompetenser utvecklats under en lång tid menar Lans, Blok och Wesselink (2014), vilket stämmer med fallen Säwe och Gyllström.

Entreprenören har en central roll i mindre företag och deras dagliga verksamhet. Till skillnad från stora bolag, så finns det inte alltid en formell strategiplan integrerad i verksamheten. Istället drivs verksamheten av en övergripande vision. Den är således påverkad av ägarna och högst sannolikt influerad av ledningens individuella prioriteringar och mål (Kisfalvi, 2002). Det har visat sig vara fallet för både Säwe och Rescued, och Gyllström och Råå. De båda är operativa i verksamheten och har en nära relation med de anställda och övriga ägare. I mindre företag är korrespondensen mellan ägarna och ledningen ofta väldigt nära. Det innebär att karaktärsdragen hos entreprenören som startar och driver sådana företag har stor inverkan på företagets vision (Gibb & Davies, 1990;1991). Företagen drivs av entreprenörerna, de anställda och genom samarbeten med andra aktörer i leverantörskedjan. Epstein och Buhovac (2014) menar att arbetet kring hållbarhet bör grunda sig i företagets tillvägagångssätt i dagliga processer och aktiviteter, med alla berörda aktörer inkluderade.

Hur Rescued och Råå förhåller sig till de olika aktiviteterna som är sammankopplade till företagets leverantörskedjor är således beroende av de visioner som har inpräntats i företaget. Dessa visioner bygger på ett driv hos entreprenören där både Säwe och Gyllström beskriver hur viktigt det är att deras företag tar ett ansvar och bedriver en verksamhet som de själva kan identifiera sig med. Holt (2011) menar att ägarens vision, värderingar och handlingar gällande hållbarhet ofta är sammanflätade med företagets drift. Det innebär att hållbarhet integreras i företagets strategiska och operativa aktiviteter (Parrish, 2010). Detta innebär att Säwe och Gyllström i enlighet med Dean och McMullen (2007) definieras som personer som bedriver och har visionen att bedriva hållbart entreprenörskap. Med det här i åtanke har Säwe och Gyllström haft en viktig roll i kommande analys för att undersöka hur företagets vision påverkar det operativa arbetet som tas kring de primära aktiviteterna i leverantörskedjan; anskaffning, produktion och distribution. Hur förhåller sig de primära aktiviteterna till hållbarhet utifrån de tre parametrarna; ekonomi, miljö och socialt?

5.2 Anskaffning

5.2.1 Ekonomisk hållbarhet i anskaffningen

Det kan konstateras att de båda företagen av olika anledningar ställs inför utmaningar att skapa *lönsamhet* i företaget. Rescued har svårt att säkra sin anskaffning och är beroende av en råvara som egentligen inte borde existera. Däremot så är anskaffningskostnaden för råvaran låg, även om personalkostnaden för selektering och rensning av frukt är stor. Råå däremot är beroende

av en råvara som idag inte erbjuds i några stora mängder, vilket speglar inköspriset. För att företagen ska ha möjlighet till långsiktig överlevnad och kunna göra sociala och miljömässiga val måste de vara lönsamma. Hade Rescued använt sig av traditionella råvaror och Råå av konventionella ingredienser så hade de högst troligen inte upplevt samma svårigheter med lönsamheten. Elkington (1998) beskriver att hållbarhetsarbetet kan vara utmanande då sociala- och miljömässiga hållbarhetsåtgärder kan stjäla fokus från ekonomisk långsiktighet och vinstmaximering, vilket i det här fallet delvis är sant. Samtidigt är deras val av råvaror en stor del av företagets image och en differentiering från konkurrenter. De här valen kan påverka företagets försäljning positivt. Det går också i linje med Borglund et al. (2012) som beskriver att företag har ett större syfte än att enbart generera vinst till ägarna.

En annan indikator för ekonomisk hållbarhet är *tillgång till återförsäljare*. De båda företagen kämpar med utmaningar i relation till det här på olika vis. Rescued, med strategisk placering i Helsingborg, har tillgång till grossister som importerar 90 procent av den svenska marknadens frukt och grönt. Det resulterar också i att det finns oerhört mycket frukt som blir dålig som Rescued senare får tillhanda. Den stora tillgången till återförsäljare är således både positivt och negativt för Rescued, då de finns stor tillgång till frukt att rädda men där det samtidigt uppstår problem att ta hand om allt senare i produktionen. I det stora hela är tillgången till återförsäljare positivt för Rescued då de har tillgång till dem som kan stötta upp och återförsäljare som kan erbjuda mycket frukt som behöver räddas. Råå däremot får som resultat av deras ekologiska inriktning ytterst begränsat antal återförsäljare, vilket påverkar deras möjlighet att öka den ekologiska produktionen och använda sig av 100 procent ekologiskt. Det lilla utbudet resulterar således i höga inköspriser vilket påverkar Råås möjlighet till att skapa ekonomisk hållbarhet.

Fortsättningsvis kan valet av *utländska vs. inhemska produkter* påverka den ekonomiska hållbarheten menar Cetinkaya et al. (2011). Rescued har idag ingen möjlighet att spåra sina råvaror närmare än från vilken leverantör som kommer med frukten. De är därför inte ekonomiskt påverkade av fruktens ursprung, då de även får mycket av frukten som är skadad gratis. I de fall de behöver lagra upp med vanlig frukt använder de sig av svenska leverantörer och får således betala svenska priser. Råå använder sig av de produkter som finns tillgängliga på marknaden vilket innebär att en del produkter är inhemska och en del utländska. Det här valet grundar sig enbart på tillgång av ingredienser och inte på inköspris. Råå menar snarare att det, på grund av så få leverantörer, inte finns något rum för förhandling. De utländska inköpen görs således inte baserat på ekonomiska fördelar. Rescueds inköp görs baserat på

närheten till leverantörer och bra samarbeten, vilket resulterar i bra produkter ur en ekonomisk synvinkel.

I analysen för implementering av hållbarhet vid anskaffning framgår att det finns både fördelar och nackdelar ur en ekonomisk synvinkel. Många av de val som görs är inte helt försvarbara enbart ur ett ekonomiskt perspektiv utan försvaras av de miljö- och sociala indikatorer som företagen även tar hänsyn till.

5.2.2 Miljömässig hållbarhet i anskaffningen

Ett företag är enligt Gast, Gundolf & Cesinger (2017) miljömässigt hållbar om de använder sig av hållbara och gröna metoder och system, med avsikt att minska företagets inverkan på miljön. Ett sätt att kontrollera det här är genom att använda sig av *miljöcertifiering* som kontrollmekanism. En sådan beskrivs exempelvis vara ekologisk certifiering. Råå har baserat sin anskaffningsprocess med fokus på den här sortens certifiering, vilket bidrar till att de har möjlighet att säkerställa sin miljömässiga hållbarhet. Återigen tas bristen på det ekologiska utbudet av råvaror upp som ett hinder. Hade det funnits ett större utbud av ekologiska odlingar på marknaden hade Råå önskat att ännu mer av deras produktion var helt ekologiskt och således ännu mer miljövänlig. En efterkalkning hos odlarna har uppstått på grund av den långa omställningsprocessen, vilket gör att utbudet inte ökar tillräckligt fort i förhållande till efterfrågan. På sikt kan det resultera i att färre företag, än vilka som önskar, kan använda sig av ekologiskt certifierade råvaror. Det här kan vara en utmaning för företag gällande att skapa miljömässig hållbarhet vid anskaffningsprocessen.

Samtidigt har Rescued inte möjlighet att selektera sina råvaror efter miljöklassificering. Deras beslut tas med avstamp i deras vision; att rädda så mycket frukt som möjligt. Att rädda frukt minskar vidare matsvinnet vilket idag är en stor miljöbov och bidrar till koldioxidutsläpp. De har därför valt att se räddningen framförallt som en miljömässig insats och inte primärt hur frukten har odlats och framställts. En annan indikator som tas upp är *återvinningsmöjlighet*. De båda företagen erbjuder livsmedel som förbrukas, och det som är möjligt att återvinnas är paketeringen. De båda företagen anskaffar glasflaskor av miljömässiga skäl. Företagens flaskor går inte att panta utan kan enbart återvinnas. Råå motiverar det med den vattenmängd som används för att rengöra flaskor som pantats, vilket bidrar till ökad vattenanvändning. Rescued

står inför en trade-off med sin flaska som har en kontrollring i metall. Det gör att flaskorna inte går att pantas och något som påverkar företagets möjlighet till korrekt återvinning.

De båda företagen har fokus på att skapa miljömässigt hållbara produkter. Däremot kan de inte båda definieras som företag som använder sig av miljöklassificering. Robins (2006) menar att TBL inte ger någon guidning när företag står inför trade-off's, eller vilka intressenter som bör prioriteras i olika situationer. Det här stöttar upp faktumet att det miljömässiga ansvaret har många dimensioner. Exempelvis är ekologisk odling bra för naturen och djuren men det medför samtidigt att det blir mer svinn. Svinnet i sig bidrar till koldioxidutsläpp som är skadligt för vår miljö. Samtidigt är ekologiska råvaror bättre för miljön vid framställningen än den frukt som inte är ekologisk. Det är en komplex fråga och det är svårt att definiera vilka val som är ultimata.

5.2.3 Social hållbarhet i anskaffningen

De båda företagen är noga med att poängtera att det alltid finns andra värden som spelar in vid valet av leverantör för resursanskaffning. Det sociala värdet är viktigt för de båda. Rescued menar på att de genom att samarbeta med andra även kan tillgodose att leverantörens anställda känner högre *jobbtillfredställelse*. Genom att bidra till att de kan göra gott under arbetstid menar Säwe på att de skapas ett socialt värde hos arbetsplatsen och de anställda. Även Råå har en öppen inställning till sina leverantörer och konkurrenter. De resonerar att genom att dela på anskaffade produkter, som av någon anledning kan vara svåra att få tag på, kan de bidra till att även andra bryggerier har möjlighet att betala ut löner och upprätthålla *jobbtillfredställelse* hos de anställda. Det här agerandet är i linje med Söderberg, Flising och Flisings (2012) definition av socialt ansvarstagande där företag genuint ska vilja göra något bra för samhället och aktörer runt omkring sig. Sådana samarbeten mellan företag är viktiga för att skapa hållbara leverantörskedjor (Kurdve et al., 2014).

En annan social indikator som bör tas i beaktning är *mänskliga rättigheter*. Cetinkaya et al. (2011) beskriver att det är viktigt att kunna spåra sin produkts ursprung för att ha kunskap om under vilka omständigheter som produkten har tagits fram. De betonar vikten av transparens i hela kedjan. Råå har idag möjlighet att i stor utsträckning spåra ursprunget på sina produkter då de i många fall köper direkt av leverantören. Däremot möter de begränsningar i tid och resurser för att kunna säkerställa att det som leverantörerna påstår sig göra också stämmer. Rescued har däremot inte den möjligheten utan måste helt och hållet lita på att leverantörerna tar det ansvar

som de utger sig för att göra. Dessa begränsningar kan således ha en inverkan på möjligheten till hållbarhet då det inte helt går att utesluta att produktionen av råvarorna inte har skett under omständigheter som brutit mot de mänskliga rättigheterna.

Gold, Seuring och Beske (2010) argumenterar för att socialt ansvarstagande även inkluderar tillfredsställelse till kunder. Ur ett anskaffningsperspektiv kan man påverka kvalitén på råvarorna som används för att producera produkten, som sedan ska tillfredsställa kunden. Både Rescued och Råå har stort fokus på att deras råvaror ska bidra till ökad *produktkvalitet*. Rescued genom att hjälpa kunden att minska matsvinn och samtidigt dricka en ren juice och Råå genom att arbeta ekologiskt och utan tillsatser. Överlag tas många beslut för verksamheternas anskaffning med avstamp i att man vill göra gott för anställda, involverade aktörer, kunder och samhället i stort (Söderberg, Flising & Flising, 2012; Sodhi & Tang, 2018). Däremot finns det begränsningar som innebär att det kan vara svårt för företagen att lägga sin sociala påverkan på den nivån som för företaget är önskvärt. En av anledningarna är de stora resurser som krävs för att genomföra kontroller på att det leverantörerna utger sig för att göra, också genomförs. Det här kan påverka företagets möjlighet att jobba med social hållbarhet i hela kedjan.

5.3 Produktion

5.3.1 Ekonomisk hållbarhet i produktionen

Cetinkaya et al. (2011) menar att ett företag som använder sig av en hållbar leverantörskedja måste ha en strategi som inkluderar ekonomisk långsiktighet för att säkerställa överlevnad. Både Rescued och Råå inkluderar ekonomisk långsiktighet som ett mål inom verksamheten inom den egna produktionen, men utformningen av den egna produktionen skiljer sig väsentligt åt. Rescueds strategi innebär att de prövar sig fram och investerar gradvis. Detta är i linje med Blanks (2013) begrepp lean management, vilket ofta förespråkas inom entreprenörskap. Detta då uppstartsfasen enligt Säwe är mycket riskfylld och cash flow är av största vikt vid tillväxt. Rescueds utveckling sker också stegvis i nära relation med marknaden, där produktionen måste utformas och anpassas efter tillgången till råvaror. Detta stämmer också väl överens med begreppet lean management. Som beskrivet i teorin menar Cetinkaya et al. (2011) och Hillary (2017) att lean management resulterar i att företagen blir mer flexibla och anpassningsbara i sin produktion. Detta påstående styrks av Säwe som beskriver att de tack vare att de valt lean management, har de möjlighet att snabbt ställa om produktionen. Vidare beskriver Nicholls-Nixon et al. (2000) att mindre företag vanligtvis karakteriseras av en process av

experimentation. Även detta stämmer väl överens med Rescueds verksamhet, där de exempelvis anpassar sig efter råvarutillgången och utifrån detta experimenterar fram nya recept.

Som den insamlade empirin visar har företagen lagt stort fokus på effektivitet inom produktionen och effektivt utnyttjande av resurserna de besitter. En ekonomisk indikator som berör effektivitet är *lönsamhet*. En nackdel med Rescueds arbetssätt i produktionen är att flera steg hanteras manuellt. Rescued har naturligt mycket svinn redan vid sin anskaffning eftersom de jobbar med en redan skadad råvara. Det här måste i början av produktionen selekteras och rensas manuellt, vilket idag är mycket resurskrävande. Trots att råvaran inte kostar något i inköp, påverkas den stora hanteringskostnaden som uppstår till följd av den redan skadade råvaran Rescueds lönsamhet. Vidare leder Rescueds manuella arbete vid flaskning och etiketteringen till uppkomst av mer *svinn på grund av felhantering*, jämfört med maskinell hantering. Ett exempel på detta är att empirin visar att Råå upplever mindre svinn på grund av felhantering jämfört med Rescued, då Råå har investerat i maskinella, automatiserade processer. Dessutom innebär Råås val av högteknologiskt bryggverk samt den logistiska utformningen av produktionen en ökad effektivitet i bryggeriprocessen.

Råås strategi gällande utformning av den egna produktionen skiljer sig mycket från Rescueds och därmed deras syn på *riskhantering* och *sårbarhet*. De har gått emot den klassiska teorin gällande lean management och gjort stora initiala investeringar. Dock har detta hjälpt dem att undvika långa framtida produktionsstopp vid utbyte till större bryggverk. Det är mycket riskfyllt med tanke på hur mycket kapital som står på spel. Å andra sidan innebär den stora investeringen att de har kapacitet att möta en ökad efterfrågan, vilket också innebär en viss flexibilitet. Likaså har de genom att brygga åt andra bryggerier tagit vara på bryggverkets kapacitet och därmed ökat sin effektivitet och lönsamhet.

Det går inte att säga om Rescueds eller Råås strategi inom den egna produktionen varit bättre eller sämre, eftersom båda företagen har haft en positiv tillväxt. De baseras på olika affärsidéer och har därmed olika förutsättningar. Dock är det tydligt att båda företagen, på olika sätt, integrerar ekonomisk hållbarhet inom den egna produktionen.

5.3.2 Miljömässig hållbarhet i produktionen

Miljömässigt ansvarstagande är byggt på gröna metoder och system inom produktionen, med avsikt att minska inverkan på miljön (Gast, Gundolf & Cesinger, 2017). Som beskrivet har både Rescued och Råå tagit flera miljöindikatorer i åtanke i den egna produktionen. De båda har en stor förståelse för hur dess produktion påverkar klimatet och de är väl införstådda i vikten av att minska företagets övergripande påverkan på miljön. Detta går i linje med Shepherd och Patzelt (2011) som menar att hållbart entreprenörskap betonar vikten av att företaget inte får skada de ekologiska miljöer där de är verksamma i jakten på möjligheter. En indikator som företag arbetar med är det *miljömässiga svinnet*. Det är tydligt att båda företagen försöker minska svinnet genom investeringar i effektivare maskiner och ny teknologi, vilket kan ha mycket positiva effekter på det miljömässiga hållbarhetsarbetet.

Vidare berör en indikator det *avfall* som uppstår i produktionen. Som Robins (2006) beskriver ställs företagen inför en del trade-offs i sitt hållbarhetsarbete. Råå vill gärna se att ett system utvecklas för att ta vara på restprodukterna men menar att tiden inte räcker till. Därav menar de att dem helt enkelt får välja den enklaste lösningen där restavfallet blir biogas, vilket dock även är en positiv miljömässig åtgärd.

Vid valet av tillsatser och kemikalier, *miljöfarliga ämnen*, har båda företagen valt att försöka minska användningen så mycket som möjligt för att inte skada den miljö där de är verksamma i, vilket går i linje med tankesättet kring hållbart entreprenörskap presenterat av Shepherd och Patzelt (2011). De har mest fokuserat på tillsatserna och kemikalierna i själva produkten, eftersom det finns en mängd regleringar och lagar kring renlighet inom livsmedelsframställning. Där blir det en svår trade-off och det minskar företagets möjlighet att minska användningen av miljöfarliga ämnen ytterligare.

Shepherd och Patzelt (2011) menar att hållbara entreprenörer har blivit mer införstådda i vikten av att minska *energianvändningen* för att minska påverkan på klimatet. Rescued har valt en process som innebär att produkten är anpassad till att förvaras i rumstemperatur, vilket därför innebär att de sparar in energi som annars skulle krävas till kylning. Råå har inte den möjligheten då produkten från början kan förvaras i rumstemperatur och därför har de istället valt att satsa på en mer miljövänlig elleverantör. Detta tyder på att det alltså finns flera olika nivåer vilka man kan arbeta med miljömässig hållbarhet inom.

Likaså innefattar företagens syfte att ha en positiv inverkan på miljön, där Rescued vill minska matsvinnet och Råå ville vara, och blev, det första bryggeriet i Sverige som producerade ekologisk öl. Shrivastava (1995) beskriver att hållbarhet bör vara en integrerad del i företagets processer och inte drivas som fränkopplad från kärnverksamheten. Både Rescueds och Råås miljömässiga åtgärder drivs integrerat i strategin gällande den egna produktionen och i linje med kärnverksamheten. Överlag har de tagit många olika faktorer gällande miljön i beaktning och försökt att integrera det genom alla steg i produktionen.

5.3.3 Social hållbarhet i produktionen

Båda företagen verkade ha svårt att förklara hur de arbetade för social hållbarhet inom den egna produktionen, samt att det var svårt att veta hur man bäst skulle integrera detta. Kritiken mot TBL berör bland annat detta problem; att företagare inte får vägledning gällande *hur* de faktiskt bör arbeta inom de olika områdena. Gyllström och Säwe förklarade att de möter kraven på bra arbetsvillkor, *skälig och genomsnittlig lön*, samt *arbetsmiljö* rörande hälsa och säkerhet för sina anställda. Likt Söderberg, Flising och Flising (2012) beskriver är det av största vikt inom social hållbarhet. Detta berör självklart hållbarhetsarbetet men sträcker sig nödvändigtvis inte längre än vad andra företag gör i branschen. Dock försöker de bidra till social hållbarhet genom sitt arbete på fler sätt än enbart goda arbetsvillkor, lön samt hälsa och säkerhet.

Strategierna företagen har valt för att uppnå social hållbarhet skiljer sig åt men är effektiva på olika sätt. Gyllström värdesätter relationer och vill gärna bidra socialt genom att hjälpa andra bryggerier som möter svårigheter i bland annat kapacitet. Detta samarbete resulterar i utbyte av kunskap och har flera positiva effekter för alla inblandade parter i form av kompetensutveckling och sänkta kostnader, vilket i slutändan resulterar i bättre produkter. Företag är även beroende av samspel med andra aktörer. Om Råå är beroende av de andra bryggerierna för att uppnå tillväxt är inte säkert, men däremot är det tydligt att det underlättat och bidragit till Råås arbete (Kurdve et al., 2014; Gold, Seuring och Beske, 2010).

Säwe vill bidra till social hållbarhet genom att anställa nyanlända svenskar. Att anställa personer från särskilt utsatta grupper i samhället, såsom nyanlända, kan ses som att de arbetar för att även dessa ska kunna uppnå de *mänskliga rättigheter* som vi alla har rätt till. Bland annat delaktighet i samhället samt möjlighet till arbete och inkomst. Likaså bidrar integrationen till

ytterligare två indikatorer gällande social hållbarhet, *rättvisa* och ökad *livskvalitet* för de berörda. Det kan också argumenteras för att Rescued valt en strategi som tar långsiktighet i beaktning, inte bara för företaget utan för samhället i stort. Det bidrar till integration, vilket i sin tur innebär att de bidrar till förbättrade sociala förhållanden för den som anställts, men också för samhället.

Det är inget av företaget som integrerat social hållbarhet i företagets grundläggande affärsidé och syfte. Dock innebär Rescueds rekrytering av nyanlända inom produktionen och Råås satsning på relationsskapande, att båda företagens sociala hållbarhetsarbete befinner sig inom kärnverksamheten. Detta går i linje med Shrivastava (1995) som beskriver att hållbarhet bör vara integrerad i företagets processer och inte fränkopplad från kärnverksamheten.

5.4 Distribution

5.4.1 Ekonomisk hållbarhet i distributionen

Cetinkaya et al. (2011) beskriver hur mindre företag har en speciell relation till sina samarbetspartners. Det märks på sättet Rescued samarbetar med sina återförsäljare, att de har en speciell relation. Detta bland annat genom att besöka sina återförsäljare med jämna mellanrum och ha provsmakningar. Gold, Seuring och Beske (2010) menar att tillfredsställelsen till kunder är viktigt. Om man tar hänsyn till detta i verksamheten gör man ett socialt val.

En tredjepartslogistiker är, enligt Råå, mer ekonomiskt för verksamheten. Deras tredjepartlogistiker ligger i Karlskoga, vilket betyder att produkterna först levereras till Karlskoga och sedan ut till butikerna och grossister ute i landet. Transporten planeras på existerande slingor för att effektivisera transportererna. En bieffekt av det här valet är att det innebär att en del av produkterna som fraktas till Karlskoga sedan fraktas tillbaka till kunder i Helsingborgsområdet av KGA. Produkterna fraktas alltså till Blekingen och tillbaka till Skåne av transporteffektiva skäl. Valet av distributör är bra ur ett ekonomiskt perspektiv men mindre effektivt ur ett miljöperspektiv. Det är *transporteffektivt* med det här arbetssättet och minskar således kostnaderna för företaget. Det är även tydligt för företagen att man inte kan fokusera på att vara 100 procent hållbara ur alla synvinklar, och tvingas välja vad som är mest väsentligt. För Gyllström blir det tydligt när han är tvungen att välja mellan att antingen fokusera på ett ekonomiskt perspektiv eller att värna om miljön. Dock menar Collins och Porras (1994) att företag har stor möjlighet att bli mer lönsamma om de fokuserar på hållbarhet, jämfört med dem

som inte gör det. Även Carter och Rogers (2008) menar att hållbarhetsfokus kan bidra till bättre ekonomisk prestation på lång sikt.

Vid val av distributör är tillförlitligheten i leverans ytterst viktigt för båda företagen. Produkten måste vara korrekt och levereras i tid när den når kunden eller återförsäljaren. Om man som företagare planerar aktiviteterna i distributionen väl, kan detta minska kostnaderna. Varken Rescued eller Råå kan påverka att det här sker förutom genom överenskommelser med sina valda distributörer och hoppas på att det efterlevs. Det sätter båda företagen i ett *sårbart* läge där de är beroende av att samarbetet fungerar. Både Säwe och Gyllström beskriver att de har bra samarbete med sina distributörer och att de är valda baserat på de här premisserna. Även välbefinnandet hos leverantörer och distributörer är viktigt enligt Sodhi och Tang (2018). De menar att det är företagets uppgift att upprätthålla det. Rescued och Råå har valt distributörer som de vet tillämpar bra arbetsvillkor och som värdesätter en bra arbetsmiljö.

Rescued och Råå erbjuder en premiumprodukt med ett större värde än att tillfredsställa basbehoven hos kunden. Rescued vill erbjuda kunden möjlighet att bidra till minskat matsvinn och Råå vill erbjuda en renare öl. Däremot har Råå valt att inte spegla sina höga kostnader för anskaffning i priset som distribueras ut till kund. Ett sådant val kan på kort sikt påverka möjligheten till *lönsamhet*, då marginalerna blir små och således möjlighet till vinst. Rescued försöker å andra sidan att alltid prioritera att rädda frukt vilket har resulterat i att andra inköp görs så billiga som möjligt. I kombination med ett högre pris har de således möjlighet att göra vinst.

5.4.2 Miljömässig hållbarhet i distributionen

Cetinkaya et al. (2011) menar att om man planerar aktiviteterna i distributionen kan det resultera i lägre kostnader. Planerade distributionsaktiviteter är också grunden i att uppnå *effektiva logistiklösningar*. De båda företagen använder sig av lösningar för att öka effektiviteten i sin logistik. Ett exempel som tas upp är att valet av distributörer som samarbetar med andra transportbolag för att skapa effektiva, och fulla transportlösningar tillsammans med andra verksamheters distribution. Det här hade inte varit möjligt i samma utsträckning om Rescued och Råå själva skulle stå för all leverans ut till kund. Rescued effektiviserar sina egna leveranser genom att kombinera säljmöten med leveranser och slår således två viktiga delar samman. Det finns även motsättningar i att skapa effektiva logistiklösningar och ta hänsyn till miljön. Som

tidigare beskrivit har Råås val av distributör för att nå effektiva logistiklösningar också resulterat i att en del produkter fraktas i onödan till Blekinge och sedan vidare ut tillbaka till Skåne. Den här problematiken beskrivs av Gyllström som en trade-off mellan att skapa logistiklösningar som är effektiva och minska *miljöutsläppet*.

Miljöutsläpp är en slags luftförorening som skapar klimatpåverkan och skadar vår miljö. Enligt Carter och Easton (2011) är klimatpåverkan en viktig del att ta hänsyn till i det miljömässiga perspektivet, för att skapa hållbarhet i sin leverantörskedja. Båda företagen har detta i åtanke eftersom att de vill minska miljöutsläppet i samband med distributionen. Genom att anlita distributörer som ordnar effektiv logistiklösningar kan transporten även minska då färre bilar behöver köra till samma ställen. Det bidrar till att utsläppen minskar, även om det också kan bidra till att somliga varor fraktas onödiga vägar. Som tidigare nämnt argumenterar Sridhar och Jones (2013) att klimatförändringar och andra miljöpåverkande faktorer är svåra att mäta. I både Rescueds och Råås fall är de beroende av transport, vilket innebär att de alltid kommer påverka miljön negativt på något sätt. De båda företagen beskriver att de gör så mycket som de klarar av i dagens läge för att göra miljömässiga val. Det hela är även styrt av resursbegränsningar i form av finansiella medel som gör det ekonomiskt ohållbart att använda sig av exempelvis elbilar i sin distribution. Det är en utmaning för företagen då det är det bästa valet rent miljömässigt men inte fungerar ekonomiskt. En integration av både miljömässig hållbarhet och ekonomisk hållbarhet är i det här läget svårt att uppnå. Företagen försöker att tackla problemet genom att välja det 'bästa' av det 'sämsta' i det ekonomin tillåter. De väljer därför svenska företag men bra bilar vilket i sig bidrar till att det sker mindre farliga utsläpp. Björklund, Martinsen och Abrahamsson (2012) menar att en viktig aspekt för företag vid val av distributörer, är energieffektivitet. Att båda företagen distribuerar produkter som inte behöver kylas är ytterligare en fördel då nedkyllning resulterar i större bränsleåtgång och således större miljöutsläpp.

5.4.3 Social hållbarhet i distributionen

Empirin belyser de båda företagens intresse att välja svenska distributörer i sin leverantörskedja. *Etisk transport* ses som en indikator för social hållbarhet, något som innefattar att transporten sker med enlighet med lagar och regler. Detta argumenterar även Björklund, Martinsen & Abrahamsson (2012) för, som menar att ett företag måste följa lagar. De båda bolagen har valt att arbeta med svenska, mindre åkeri för att ha möjlighet att kontrollera hur

transporten går till. Dessa val grundar sig även i den *arbetsmiljö* som det ställs krav på i svensk lagstiftning. Både Börje Jönssons åkeri och KGA presenterar på sina hemsidor information gällande sitt kvalitetsarbete. Rescued och Råå kontrollerar inte om det här efterföljs utan förlitar sig på samarbete de har och att företagen står vid sitt ord. Sodhi och Tang (2018) argumenterar för att företagets uppgift är att upprätthålla välbefinnande i hela verksamheten, även utanför sin kärnverksamhet. Det är således även Rescued och Råås ansvar att arbeta med företag med god arbetsmiljö och säkerhet för att uppnå en hållbar leverantörskedja.

Företagens återförsäljare är slutdistributör för Rescued och Råå. Även dessa är en del av leverantörskedjan och bör bidra till de hållbarhetsindikatorer som finns. Råå använder sig primärt av Systembolaget, vilka även de har ett uttalat socialt ansvar. De värderar anställdas säkerhet, hälsa, affärsetik och tar stort ansvar vad gäller produkterna. Eftersom att Systembolaget noga granskar sitt val av produkter, är sortimentet unikt och noga genomtänkt. Allting på Systembolaget är kvalitetssäkrat, vilket bidrar till att en *produkt med hög kvalitet* distribueras ut till slutkund (Systembolaget, 2018). Rescued säljer mycket via uppsökande verksamhet, vilket bidrar till att de ofta får en inblick i de verksamheter som distribuerar ut deras produkter ut till slutkund. För att bibehålla produktkvaliteten ut till kund gillar de att associeras med caféer med samma hållbarhetstänk. De vet också att caféer som har ett ekologiskt utbud och värnar om miljön likt Rescued, kommunicerar en image som är gynnsam för konsumentens uppfattning av produktkvaliteten.

Gold, Seuring och Beske (2010) argumenterar för att social hållbarhet inkluderar frågor såsom relationer till de anställda, hälsa och säkerhet samt tillfredsställelse till kunder. De båda företagen syftar till att distribuera ut kvalitativa produkter med ansvarstagande distributörer. Aktiva val har gjorts för att skapa förutsättningar att detta genomförs, även om de båda företagen saknar möjlighet att styra närmare vad som faktiskt sker i den här delen av leverantörskedjan.

5.5 Övergripande analys

Att skapa sig en hållbar leverantörskedja beskrivs av litteraturen som något komplext, utan vidare vägvisning hur arbetet ska gå till. Elkington (1998) menar att företag är hållbara när de lyckas leva upp till the Triple Bottom Line, vilket innefattar ekonomiskt välstånd, miljömässigt- och socialt ansvarstagande. Vidare är hållbarhet definierat som ett

problem i leverantörskedjan och ingenting en enskild firma kan lösa själva på ett effektivt sätt (Bouchery et al., 2017). Krause, Vachon och Klassen (2009) hävdar att ett företag inte är mer hållbart än deras leverantörskedja. Arbetet med de tre aspekterna; ekonomisk, miljömässigt och socialt ansvarstagande måste alltså vara integrerat i hela leverantörskedjan för att företagen ska uppnå hållbarhet. Genom att titta på Rescued och Råå, framgår det att det operativa arbetet för att uppnå detta inte alltid är enkelt. Det finns dessutom större utmaningar i somliga delar av leverantörskedjan i förhållande till andra.

Elkington (1998) beskrev att hållbarhetsarbetet kan vara utmanande då sociala- och miljömässiga hållbarhetsåtgärder kan stjåla fokus från ekonomisk långsiktighet och vinstmaximering. Ett exempel på det är att Säwe vill vara mer miljövänlig när de väljer transportföretag, men på grund av bristande finansiella resurser är han begränsad. Säwe beskriver en liknande trade-off vid valet av flaskor som ska köpas in. De använder idag flaskor av glas med en säkerhetsring, något som gör att det inte går att panta. Det mest miljövänliga enligt Säwe hade varit att använda tetraförpackningar, något som inte är möjligt på grund av den höga inköpskostnaden för en sådan maskin. Samtidigt menar han att glas är bättre än plast men att det inte är ultimatum ur en miljömässig synpunkt. Gyllström och Råå står inför liknande utmaningar. I Råås anskaffningsprocess påverkar valet av ekologiskt den miljömässiga och sociala aspekten positivt men på bekostnad av ett högt pris. Det höga inköpspriset påverkar således den ekonomiska hållbarheten negativt och Råå tvingas göra ett val. Precis som Elkington (1998) beskriver kan ett miljömässigt ansvarstagande stjåla fokus från ekonomisk långsiktighet. Det kan dock diskuteras huruvida valet av de ekologiska ingredienserna påverkar företaget i positiv bemärkelse på lång sikt. Vilken ståndpunkt som ska tas i åtanke är svårt, då bland annat Carter och Rogers (2008) menar att hållbarhetsfokus kan bidra till en bättre ekonomisk prestation på lång sikt. Det ekologiska fokuset blir även en image för företaget vilket kan ha en positiv påverkan på försäljningen och således den ekonomiska hållbarheten. Även i Råås distribution finns resursbegränsningar som bidrar till att somliga produkter transporteras långa vägar i onödan. Det har en negativ påverkan på miljön men ses som det mest hållbara, rent ekonomiskt i förhållandet till de resurser som finns tillhanda. Det är tydligt att de tre aspekterna ofta står i konflikt snarare än att samspela, något som backas upp av Robins (2006).

Däremot kunde samspel identifieras inom den egna produktionen. Empirin visar att det finns flertalet fall där integrerandet av miljömässiga- och sociala hållbarhetsåtgärder gällande den egna produktionen haft positiva effekter även på den ekonomiska hållbarheten, däribland

effektivitet och lönsamhet. Som exempel är den investering Råå gjort i en separator för att minska vattenanvändningen enligt Gyllström en åtgärd för att minska påverkan på miljön. Att få ut mer öl per bryggnings påverkar dock också effektiviteten i produktionen och får därmed även en positiv påverkan på ekonomisk hållbarhet. Vidare innebär detta att företaget på sikt kan utveckla sin verksamhet och anställa fler. Detta visar att det i det operativa hållbarhetsarbetet inom den egna produktionen i viss mån integrerar både ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet. Gibsons (2006) kritik gällande att hållbarhetsaspekterna står i konflikt snarare än kompletterande är därmed till viss del berättigad inom produktionen.

Den egna produktionen är också den del i leverantörskedjan där det uppfattas som enklast att styra sin påverkan i de ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekterna. Carter och Easton (2011) beskriver att företag har ett fördelaktigt läge att påverka sin hållbarhetsprestation vid val av produktionsmetoder. De båda företagen styr själva över sin produktion och är av den storleken att det är möjligt att ha en överblick över hela verksamheten. Storleken hjälper företagen att vara flexibla vilket bidrar till att beslut kan anpassas till det som är mest fördelaktigt ur en hållbarhetssynpunkt. I stegen före och efter produktionen i leverantörskedjan, i det här fallet anskaffning och distribution, uppfattas det inte som lika enkelt. Företagen har inte resurser eller möjlighet att kontrollera att det deras leverantörer och distributörer säger också uppfylls. De får således förlita sig på att företagen tar de ansvar som utlovas. Att inte kunna spåra åsamkan ens produkt har på sin leverantörskedja, påverkar till stor del företagets möjlighet till att skapa hållbarhet enligt Cetinkaya et al. (2011).

De hållbarhetsutmaningar som samhället står inför kan enligt Bouchery et al. (2017) främst hanteras genom att skapa en mer hållbar produktion, då vårt konsumtionsmönster är djupt inrotat och trögrörligt i sin förändring. Genom att optimera och förändra processer inom den egna produktionen kan företag minska sin miljöpåverkan, bidra till säkrare arbetsförhållanden samtidigt som det har en positiv ekonomisk inverkan (Cetinkaya et al., 2011).

6.0 Slutsats och diskussion

I följande kapitel kommer vi presentera slutsatserna som vi har kommit fram till genom att ha undersökt hållbarhet i nya mindre företag. Studiens slutsats kan bidra till en ökad förståelse i hur företag skall arbeta med hållbarhet i leverantörskedjan. Vi kommer även presentera forskningsbidrag, diskussion samt förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsats

Syftet med uppsatsen var att undersöka *hur* visionen i mindre, nystartade företag med ett uttalat hållbarhetstänk, tog sig uttryck i det operativa arbetet i leverantörskedjan. Genom att studera det operativa arbetet syftade uppsatsen till att undersöka effekterna på företagets ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhet, samt integrationen mellan dem. Med integration menades i detta fall att mer än en av aspekterna uppfylls samtidigt.

Resultaten baserade på vår uppsats visar att företagets vision, som inkorporerar hållbarhet, till viss del tar sig uttryck i de undersökta företagets operativa arbete. Ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet har på flera sätt inkorporerats i kärnverksamheten och i verksamhetens dagliga drift, inom både anskaffning, produktion och distribution. Det har gjorts genom bland annat aktiva val av leverantörer, råvaror, produktionsmetoder och distributörer. Resultaten visar att företagen uppnår positiva effekter på sin ekonomiska, sociala och miljömässiga hållbarhetsprestation genom att inkorporera visionen i det operativa arbetet. Dock visar resultaten att det kräver noga avvägning då företagen även upplevt att vissa åtgärder, för att uppnå ökad miljömässig- och social hållbarhet, skulle ha alltför negativa effekter på dess ekonomiska hållbarhet för att anses försvarbart. Likväl upplever de att den ekonomiska hållbarheten begränsade dess möjlighet att investera i åtgärder för att uppnå miljömässig och social hållbarhet.

Dessa begränsningar märks främst av i anskaffning och distribution, där företagets möjlighet till kontroll minskar och yttre faktorer får större påverkan. Företagen upplevde att de i större grad fick anpassa sig till omvärlden i dessa aktiviteter och mötte svårigheter i att uttrycka sin vision. Analysen visar att båda företagen upplever att de har haft mest möjlighet att påverka sin

ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhetsprestation inom den egna produktionen. Summan av analysen visar också att utformningen av det operativa arbetet i anskaffningen, produktionen och distributionen i många fall integrerar åtminstone två av de tre aspekterna ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet. Det går inte att avgöra vilken aspekt som varit enklast att integrera i det operativa arbetet då företagen resonerar på olika sätt inför de vägval de ställs inför.

Sammanfattningsvis visar resultaten av denna uppsats att företags vision till viss del kan ta sig uttryck i företagets operativa arbete inom leverantörskedjan. Det visar också att detta för med sig både positiva effekter och utmaningar vid integrering av ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

6.2 Forskningsbidrag

Denna uppsats bidrar till ny kunskap inom hållbart entreprenörskap genom att undersöka hur visionen tar sig uttryck i det operativa arbetet i leverantörskedjan. Genom att applicera Elkingtons (1998) Triple Bottom Line på de primära aktiviteterna anskaffning, produktion och distribution, har resultaten av denna uppsats bidragit till att expandera förståelsen för hur detta arbete tar sig operativt. Det analytiska ramverket grundar sig i en kombination av teorier som vi inte funnit i andra studier. Det möter också bland annat Ansari och Kants (2017) efterfrågan på ett mer generellt ramverk, med möjlighet att applicera på fler företags leverantörskedjor än bara de som undersökts i denna uppsats. Det är viktigt att betona att denna uppsats inte bidrar med ett resultat som går att generalisera. Däremot ser vi denna identifiering och sammanställning som en utgångspunkt för mer omfattande studier där en större mängd företag inkluderas i urvalet.

6.3 Diskussion

Under uppsatsens gång har de två fallföretagen visat att de i det operativa arbete med produktionen, deras kärnverksamhet, till störst utsträckning kan arbeta med hållbarhet.. Baserat på uppsatsens fallföretag är möjligheten till kontroll och kunskap som störst i denna delen av leverantörskedjan och det är också här företagen har full bestämmanderätt. Det kunde i denna uppsats identifieras att de största svårigheterna ligger utanför företagets kärnverksamhet. Stegen anskaffning och distribution uppfattas som svårare att styra och kontrollera, mycket baserat på bristande kunskap. Begränsningar för företagets möjlighet till insikt och

bestämmanderätt över sin leverantörskedjas påverkan på hållbarhet, utifrån ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt angreppssätt, grundar sig ofta i resursbrist. De företag som har en vision om att skapa en hållbar verksamhet, således också en hållbar leverantörskedja, har i de beskrivna fallen varken resurser i form av tid, personal eller finansiella medel, att kontrollera och spåra de steg i leverantörskedjan som sker innan och efter den egna kärnverksamheten. Resursbristen kan även vara kopplad till regleringar i utbud, vilket resulterar i vad som finns tillgängligt på marknaden. Den här resursbristen har visat sig vara en begränsning både vid anskaffning av resurser och distribution ut från kärnverksamheten.

Diskussionen kan vidare lyftas till olika nivåer, och retoriska resonemang kan föras kring hur dessa svårigheter och begränsningar kan bemötas och angripas. Företagets bristande resurser blir således en fråga värd att diskutera. Baserat på resultaten i vår uppsats är det av intresse att undersöka hur företags resurser skulle allokeras för att ha möjlighet att skapa hållbarhet även i leverantörskedjans steg utanför kärnverksamheten. Utan bristande resurser, såsom tid och kapital, skulle företagen förmodligen kunna ha större inblick i sin leverantörskedja och ha möjlighet att kontrollera samarbetande aktörers effekt på leverantörskedjan. Däremot finns det resursbegränsningar utanför företagens egna möjlighet till påverkan, såsom utbudet av tillgängliga resurser och aktörer. Hur dessa marknadsbegränsningar ska angripas råder det ingen entydig lösning kring. Resursbristen blir således komplex ur många synvinklar och svår för mindre företag att veta hur de ska angripa.

Ytterligare ett retoriskt resonemang kan föras kring idealsituationen; att alla företag har möjlighet, vill och också operativt arbetar med hållbarhet i sin egna kärnverksamhet. Ett sådant önskvärt tillstånd hade således inneburit att alla aktörer på marknaden varit hållbara, vilket hade resulterat i att även alla aktörer i företags leverantörskedjan är hållbara. De utmaningar som identifierats hos de företagen som exemplifieras i uppsatsen, hade i ett sådant läge inte existerat. Detta i ett läge där alla företag gör det som de utger sig för att göra, utan att resurser krävs för att kontrollera och säkerställa att det efterföljs. Däremot verkar företags leverantörskedjor idag på en global nivå, vilket i sin tur hade inneburit att alla världens företag och aktörer hade behövt arbeta med hållbarhet i sin egna kärnverksamhet för att företag skulle ha möjlighet att skapa helt hållbara leverantörskedjor. I uppsatsen har det identifierats att hållbarhetsarbete i den operativa verksamheten påverkas av företagens vision. I mindre företag är vision influerad och utformad av den individuella entreprenören bakom företaget och att entreprenörskapet kan kategoriseras som hållbart entreprenörskap. Möjligheten till detta idealtillstånd bryts således ner

till att nya och existerande företag måste ha hållbarhet integrerad i sin vision för att det operativa arbetet också ska inkorporera hållbarhet. Vidare resonemang bör således föras kring hur fler företagare kan inspireras till att integrera hållbarhet i visionen, och således också i det operativa arbetet i kärnverksamheten.

Definitionen av hållbarhet är fortfarande vag och det saknas vägledning och guidning i hur företag ska arbeta med hållbarhet och vad som faktiskt är hållbarhet. Beslut som tas i företag är komplexa då det består av flertalet olika dimensioner. Vidare befinner sig varje företag i en unik kontext och därför är det svårt att utveckla ett förhållningssätt som verkar universellt. Företag ställer sig även undrande till vad som kan benämnas som hållbarhet. Innebär hållbarhet att följa lagar och regler, eller bör man utveckla sitt ansvarstagande ytterligare? Det krävs således en ännu större förståelse för de utmaningar företag står inför i skapandet av hållbara leverantörskedjor och var de har som störst möjlighet att påverka.

6.4 Förslag till framtida forskning

Framtida forskning bör förslagsvis utgå från liknande upplägg baserat på ett större urval. Detta för att kunna generalisera hur företag arbetar operativt för att uppnå hållbara leverantörskedjor. Vidare finns det få universellt applicerbara ramverk utvecklade för att guida och utvärdera företags hållbarhetsarbete inom leverantörskedjor. Ytterligare forskning bör därmed fokusera på att skapa förståelse och vidare utformning av sådana ramverk. Dessa bör baseras på ett större antal företag och företag med diversifierade bakgrunder. Detta för att få en större förståelse för de utmaningar företag möter i försök till att uppnå hållbara leverantörskedjor. Det skulle i sin tur kunna bidra till att utveckla tydligare definierade guider, riktlinjer och lagar rörande ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet inom företagande.

Avslutningsvis hade det kunnat vara intressant att undersöka företags hållbarhetsarbete ur ett internationellt perspektiv. Eftersom leverantörskedjan i största utsträckning är globalt förankrad hade det förslagsvis varit av intresse att utföra liknande studier i andra delar av världen. Den svenska lagstiftningen skapar förutsättningar för svenska företag att vara hållbara utan att de har någon större fokus på detta i sin vision. Det hade därmed kunnat vara av intresse att studera hur situationen ser ut för företag som inte befinner sig i en kontext med yttre reglering som uppmanar till hållbarhetsarbete. Detta för att få en ytterligare förståelse för hur man i sådana kontexter kan motivera och inspirera till hållbart entreprenörskap.

Källförteckning

Allbäck, R., Boisen, L.A., Delin, G., Delin, S., & Djurfäldt, M. (2011). *Befolkningsökningen måste tas på allvar*. [online] Göteborgsposten. Available at: <http://www.gp.se/debatt/befolknings%C3%B6kningen-m%C3%A5ste-tas-p%C3%A5-allvar-1.848137> [Accessed 20 May. 2018].

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Sverige: Studentlitteratur AB.

Ansari, Z. N., & Kant, R. (2017). Exploring the framework development status for sustainability in supply chain management: a systematic literature synthesis and future research directions. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 873-892.

Bechhofer, F., Elliott, B., & McCrone, D. (1984). Safety in numbers: on the use of multiple interviewers. *Sociology*, 18(1), 97-100.

Björklund, M., Martinsen, U., & Abrahamsson, M. (2012). Performance measurements in the greening of supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 29-39.

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

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.

Bolagsverket (2012). *Större och mindre företag - Bolagsverket - Bolagsverket.se*. [online] Available at: <http://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317> [Accessed 12 May 2018].

Bolton, J. E. (1971) *Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. London:HMSO.

Borglund, T., De Geer, H., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., & Windell, K. (2012). *CSR-corporate social responsibility: en guide till företagets ansvar*. Sanoma utbildning.

Bouchery, Y., Corbett, C. J., Fransoo, J. C., & Tan, T. (Eds.). (2017). Sustainable supply chains: A research-based textbook on operations and strategy (Vol. 4). *Springer*.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Sverige: Liber.

Börje Jönssons åkeri (2018). Vår filosofi - helheten är avgörande. - Börje Jönssons åkeri - bjtrucks.com. [online] Available at: <http://www.bjtrucks.com/sv-SE/v%C3%A5r-filosofi-23217944>. [Accessed 26 April 2018]

Carter, E., & Jones-Evans, D. (2009). Enterprise and small business: Principles, practice and policy. *Strategic Direction*, 25(5).

Carter, C. R., & Easton, P. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International journal of physical distribution & logistics management*, 41(1), 46-62.

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-387.

Cetinkaya, B., Cuthbertson, R., Ewer, G., Klaas-Wissing, T., Piotrowicz, W., & Tyssen, C. (2011). Sustainable supply chain management: practical ideas for moving towards best practice. *Springer Science & Business Media*.

Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.

Citygross (2018). CSR-Policy - Citygross - Citygross.se. [online] Available at: <https://www.citygross.se/om-city-gross/miljo--kvalitet/csr-policy/> [Accessed 9 May 2018]

Cohen B., Winn M. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 22(1): 29–49.

Collins, J.C., & Porras, J.L. (1994). Built to Last. New York: *HarperCollins Publishers*.

Dahlbom, B. (2007). *Globalisering, välstånd och välfärd – Bo Dahlbom*. [online] Bodahlbom.se. Available at: <http://bodahlbom.se/2007/11/06/globalisering-valstand-och-valfard/> [Accessed 6 Apr. 2018].

Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of business venturing*, 22(1), 50-76.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. *Berrett-Koehler Publishers*

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik

Fay, C. (2017). Foreword. Hillary, R. *Small and medium-sized enterprises and the environment; business imperatives*. Routledge.

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

Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44-56.

Gibb, A., & Davies, L. (1990). In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of Small Business. *International Small Business Journal*, 9(1): 15-31.

Gibb, A., & Davies, L. (1991). Methodological Problems in the Development and Testing of a Growth model of Business Enterprise Development. *Recent Research in Entrepreneurship. Aldershot: Avebury.* 286-323.

Gibson, R. (2006). Beyond the Pillars: Sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision-making. *Journal of Environment Assessment Policy and Management*, 8, 259–280.

Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate social responsibility and environmental management*, 17(4), 230-245.

Grünhagen, M. (2008). *The Evolution of Entrepreneurs' Fund-Raising Intentions A Multiple Case Study of Financing Processes in New Ventures.* Gabler Verlag.

Gustavsson, B. (2004). Kunskapande mångfald–från enhet till fragment. I Gustavsson, B.(red.) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen.*(ss. 7-20). Lund: Studentlitteratur.

Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: what is it and how does it work? *Indiana business review*, 86(1), 4.

Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448.

Harland, C. M. (1996). Supply chain management: relationships, chains and networks. *British Journal of management*, 7(s1).

Hart, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard business review*, 75(1), 66-77.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, 41(1), 23.

Hillary, R. (Ed.). (2017). *Small and medium-sized enterprises and the environment: business imperatives.* Routledge.

Holt, D. (2011). Where are they now? Tracking the longitudinal evolution of environmental businesses from the 1990s. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 238-250.

Jolink, A., & Niesten, E. (2015). Sustainable development and business models of entrepreneurs in the organic food industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 386-401.

Jordbruksverket. (2018). *Certifierad ekologisk produktion*. [online] Available at: <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/miljoklimat/ekologiskproduktion/reglerochcertifiering/certifieradekologiskproduktion.4.7850716f11cd786b52d80001399.html> [Accessed 5 May. 2018].

KGGA, (2018). Vår miljöpolicy. KGA Logistics AB. [kgalogistics.se](http://kgalogistik.se/om-oss/var-miljopolicy/). [online]. Available at: <http://kgalogistik.se/om-oss/var-miljopolicy/> [Assessed 28 April 2018].

Kisfalvi, V. (2002). The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: A field study. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 489-518.

Krause, D. R., Vachon, S., & Klassen, R. D. (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 18-25.

Kurdve, M., Zackrisson, M., Wiktorsson, M., & Harlin, U. (2014). Lean and green integration into production system models—experiences from Swedish industry. *Journal of Cleaner Production*, 85, 180-190.

Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial marketing management*, 29(1), 65-83.

Lans, T., Blok, V., & Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37-47.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet; En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Littig, B., & Griessler, E. (2005). Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. *International journal of sustainable development*, 8(1-2), 65-79.

Livsmedelsverket. (2018). *Branschriktlinjer småbryggerier för bedömning*. [online] https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/produktion-handel-kontroll/branschriktlinjer/branschriktlinjer_smabryggerier.pdf [Accessed: 5 May 2018]

Mullins, J. W. (1996). Early growth decisions of entrepreneurs: the influence of competency and prior performance under changing market conditions. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 89-105.

Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Entrepreneurial Narratives in Sustainable Venturing: Beyond People, Profit, and Planet. *Journal of Small Business Management*, 56, 154-176.

Nationalencyklopedin (2018). *Industriella revolutionen - Uppslagsverk - NE.se*. [online] Available at: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/industriella-revolutionen> [Accessed 12 May 2018].

Nationalencyklopedin (2018). *Joseph A. Schumpeter- Uppslagsverk - NE.se*. [online] Available at: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/joseph-a-schumpeter> [Accessed 12 Apr. 2018].

Naturvårdsverket. (2017). *Konsumtionsbaserade utsläpp av växthusgaser, från exporterande företag*. [online] Available at: <http://www.naturvardsverket.se/Sa-mar-miljon/Statistik-A-O/Vaxthusgaser-konsumtionsbaserade-utslapp-fran-exporterande-foretag/> [Accessed 5 May 2018].

Nayab, N., & Scudder, R. (2011). *What is Entrepreneurship. A Look at Theory* [online] Available at: <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/78364.aspx> [Accessed 20 April 2018].

Nicholls-Nixon, C. L., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (2000). Strategic experimentation: Understanding change and performance in new ventures. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 493-521.

Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management*, 45(2), 37-56.

Parrish, B.D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 510-523.

Pearson, J. N., & Ellram, L. M. (1995). Supplier selection and evaluation in small versus large electronics firms. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 53.

Rescued. (2018). *Därför räddar vi frukt med händerna* [internt material]. Helsingborg: Rescued.

Robins, F. (2006). The challenge of TBL: a responsibility to whom? *Business and Society Review*, 111(1), 1-14.

Saba Fruit. (2018). *Egen import*. [online] Available at: <http://sabafruit.se/sortiment/egen-import/> [Accessed 20 May 2018]

Santillo, D. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability (7 pp). *Environmental Science and Pollution Research-International*, 14(1), 60-66.

Savitz, A.W. & Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line*. Jossey-Bass, San Francisco, CA

Schaltegger, S. (2002). A Framework for Ecopreneurship. *Greener Management International*, (38).

Schick, H., Marxen, S., & Freimann, J. (2002). Sustainability Issues for Start-up Entrepreneurs. *Greener Management International*, (38).

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.

Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of management review*, 20(4), 936-960.

Skånska Energi. (2018) *Om oss- Miljö*. [online] Available at: <https://www.skanska-energi.se/sv-SE/Om-oss/Miljo>. [Accessed 5 May. 2018]

Skärvad, P. H., & Lundahl, U. (2016). *Utredningsmetodik*. 4 uppl. Studentlitteratur AB.

Smith, D. (2010). *Exploring innovation*. 3 uppl. McGraw-Hill Higher Education.

Sodhi, M. S., & Tang, C., S. (2018) Corporate social sustainability in supply chain; a thematic analysis of the literature. *International Journal of Production Research*, 56:1-2, 882-901.

Sridhar, K., & Jones, G. (2013). The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings. *Asian Journal of Business Ethics*, 2(1), 91-111.

Stål, H. I., & Bonnedahl, K. (2016). Conceptualizing strong sustainable entrepreneurship. *Small Enterprise Research*, 23(1), 73-84.

Systembolaget (2018). En hållbar värld behöver fler som gör skillnad [online]. Available at: <https://www.omssystembolaget.se/hallbarhet/> [Accessed 9 May 2018].

Söderberg, B., Flising, L-L, & Flising, M. (2012). *Det enda som räknas; Entreprenörskap på riktigt*. Bookhouse Edition.

Tillväxtverket (2018). Basfakta om företag [online] Available at: <https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html?chartCollection=3> [Accessed 5 May 2018].

United Nations, Department of Economic and Social Affairs (DESA), Population Division (2017). World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables. Working Paper No. ESA/P/WP/248.

Van Der Vorst, J. G., Tromp, S. O., & Zee, D. J. V. D. (2009). Simulation modelling for food supply chain redesign; integrated decision making on product quality, sustainability and logistics. *International Journal of Production Research*, 47(23), 6611-6631.

Van Weele, A. J. (2010) *Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. Cengage Learning EMEA.

Viking malt. (2018). *How we do it - sustainability*. [online] Available at: <https://www.vikingmalt.com/how-we-do-it/sustainability/> [Accessed 18 May. 2018]

Wittstruck, D., & Teuteberg, F. (2012). Understanding the success factors of sustainable supply chain management: empirical evidence from the electrics and electronics industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(3), 141-158.

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our common future*. Oxford, UK: Oxford University Press.

WWF. (2008). *Jordens resurser överkonsumeras i rasande takt*. [online] Available at: <http://www.wwf.se/press/1199635-jordens-resurser-overkonsumeras-i-rasande-takt> [Accessed 6 Apr. 2018].

Yin, K. R. (2013) *Kvalitativ forskning från start till mål*. Sverige: Studentlitteratur AB.

Yle. (2017). *Svenska Yle - Kina och Indien blir herrar över världsekonomin: USA och Europa backar*. [online] Available at: <https://svenska.yle.fi/artikel/2017/03/25/kina-och-indien-blir-herrar-over-varldsekonomin-usa-och-europa-backar> [Accessed 20 May. 2018]

Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2005). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Bilagor

Appendix 1: Sammanfattning intervjuer

Företag och respondent	Datum och plats	Besökstid (tid intervju)	Om intervjun	Sammanfattning
<i>Rescued Fruits AB</i> Björn Säwe, VD sedan årsskiftet	2018-04-18 Helsingborg, Mogatan 9. Företaget var beläget i utkanten av Helsingborg, i ett industriområde. Väl inne i lokalen, visade det sig att de delade lokal med ett annat företag, vilket gjorde miljön mer stimmig. Det väsnades även mycket från produktionsdelen, eftersom att maskinerna jobbar många h/dag. Det fanns alltså både kontor, lager och produktion under samma tak.	Klockan 10– 12.30 (1 h 45)	Björn var mycket entusiastisk och självsäker för att ha arbetat i verksamheten så kort period. Han är intresserad av hållbarhet ända ut i fingerspetsarna vilket märktes under besöket. Björn berättade mycket specifikt hur processen fungerar, men även mycket annat runt om. Det blev mycket information, men det mesta var användbart. Det gjorde att vi fick en bred inblick i hur verksamheten fungerar och hur han gillar att styra företaget.	Överlag är Björn en trevlig och välkommande man som älskar sitt jobb. Han är en sann frukträddare som vill skapa en bättre värld.
<i>Råå Bryggeri AB.</i> Nicolai Gyllström, VD och grundare	2018-04.20 Helsingborg, Industrig 97. Råå Bryggeri var belägna i en lokal för lastbilar, dvs en avlång men hög lokal. Tankarna där ölen produceras är stora. För att få en mysigare känsla hade de byggt ett separat kontor. En kall miljö, men med mycket värme från de tre kollegorna som driver företaget.	Klockan 10-13 (1 h 55)	Nicolai är en glad man som brinner för hållbarhet och dryck, vilket utgör en perfekt kombination för Råå Bryggeri. Under besöket i bryggeriet pratade Nicolai om allt från hans livserfarenheter, till hur ölen produceras, allt i detalj. För att öka vår förståelse i hur produktionen går till fick vi en ordentlig rundvandring. Under tiden vi var på besök dök nya områden upp att prata om, det var sällan tyst.	Nicolai har mycket energi och glädje, speciellt gällande hans verksamhet. Han vill inte bara utveckla en öl, utan en ekologisk öl med en fortsatt utveckling kring hållbarhet.

Appendix 2: Intervjuguide

Teman	Frågor	Teorirelevans
Bakgrund	<ul style="list-style-type: none"> • Berätta om dig själv (namn, viktigt för dig osv) • Vad har du för roll i företaget? • Hur ser din resa ut? • Hur länge har du arbetat på företaget? • Hur skulle du beskriva en entreprenör? • Skulle du kalla dig själv entreprenör? • Intraprenör? • Visionen? För dig och företaget? • Identifierar du dig med företaget? Är den vision densamma? 	<p><i>Koppla samman med teorin om entreprenören och dess roll i företagets innovations- och utvecklingsförmåga.</i></p>
Företaget	<ul style="list-style-type: none"> • Hur ser er verksamhet hur? • Varför startades företaget? • När startades företaget? • Vad har ni för affärsmodell? • Skulle du kunna beskriva er affärsmodell? • Vad är visionen med er verksamhet? • Vad ser ni att företaget är om 5 år? 10 år? • Vad är det huvudsakliga syftet med er verksamhet? • Vilka skulle ni beskriva som era huvudsakliga intressenter/aktörer för att få verksamheten att rulla? • Kan du rangordna dem (hur viktiga är dem)? 	<p><i>Grundteorin och förståelsen om företagande, ur en ekonomisk synvinkel.</i></p>
Leverantörs kedjan	<ul style="list-style-type: none"> • Hur ser leverantörskedjan ut? (skulle du kunna illustrera den?) • Hur har processen sett ut för att välja leverantörer och aktörer? • Vad ser ni för utmaningar gällande leverantörskedjan? • Vem fokuserar ni mest på i leverantörskedjan? • Vilket område har problem med hållbarhet? • Vilket område är mest fokuserat på hållbarhet? • Några övriga svårigheter vad gäller hållbara leverantörskedjor? • Har leverantörskedjan förändrats sen början? • Har ni samarbete med andra aktörer som ej ingår i er/den traditionella leverantörskedjan? • Samarbetar ni kring hållbarhet med aktörerna i leverantörskedjan? 	<p><i>Teori om leverantörskedjan och dess olika processer</i></p>

Hållbarhet	<ul style="list-style-type: none"> • Hur ställer ni er gentemot hållbarhet? • Hur hållbara är ni? Hur definierar ni/du hållbarhet? • Hade ni ett hållbarhetstänk från början/implementerades detta från start? • Har tänket/arbetsättet förändrats kring hållbarhet allt eftersom att företaget har växt? • Hur har det isåfall förändrats? • Hur lätt är produkten att återvinna? Kan kunden göra åtgärder som påverkar samhället/hållbarheten? • Har ni satt upp mål inom hållbarhet? <ul style="list-style-type: none"> • Ifall ja, Vilka är dessa mål? • Vem utvecklar dessa mål, och vem fattar beslut att implementera dessa? • Har ni någon på företaget som jobbar enbart med hållbarhet? 	<p><i>Ska kopplas samman med teorin om vad begreppet innebär och hur en verksamhet tar tillvara på hållbarhet.</i></p>
Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Finns det en koppling mellan ekonomisk vinning och hållbarhet? • Vad betyder det för dig? • Hur tar det sig i uttryck för Rescued/Råå bryggeri • Vem får ta del av vinsten? (Anställda, kunder?) 	<p><i>Teori om ekonomisk grundtanke. TBL</i></p>
Miljö	<ul style="list-style-type: none"> • Hur jobbar ni för att främja miljön? • Vad betyder det för er? • Vad har ni för mål gällande miljö? Kort- och långsiktighet? • Hur tror du att man kan mäta det? • Tar ni mer hänsyn till miljön nu än tidigare? • Varför/varför inte? • Bidrar företaget till mindre miljöutsläpp? Hur? 	<p><i>Teori om TBL och förhållningssättet till miljö</i></p>
Socialt	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetar ni för social hållbarhet? • Vad betyder det för dig? • Tror du att alla i företaget skulle säga detsamma? (Typ att anställda och chefer tycker samma.) • Hur påverkas omgivningen positivt respektive negativt? • Vilken av ovanstående tre frågor är allra lättast att arbeta efter och varför? • Vad är svårigheterna? 	<p><i>Teorin om TBL och förhållningssättet till sociala problem</i></p>
Tillväxt	<ul style="list-style-type: none"> • Har ni något uttalat tillväxtmål? • Vi har tidigare pratat om hållbarhet. Hur går det ihop med den planerade tillväxten? • Tror du att det finns någon skillnad för hållbarhetsarbete i mindre och större företag? 	<p><i>Diskuteras i teorin om vad tillväxt och entreprenörers samband</i></p>