



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats FEKK01
VT 2010

Lågkonjunktursens påverkan på hållbarhetsarbete

- en studie av Posten Norden, SAS och SCA

Författare:
Aylia Feim Salif
Sofie Fransson
Emma Kenwood

Handledare:
Annette Cerne

Förord

Vi vill tacka samtliga respondenter som har tagit sig tid att dela med sig av sin kunskap och sina erfarenheter genom medverkande i uppsatsens empiriska studie.

Vi vill även tacka Annette Cerne för handledning under studiens gång med betydelsefulla råd och tips!

Lund, 31 Maj 2010

Aylia Feim Salif

Sofie Fransson

Emma Kenwood

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Lågkonjunktorens påverkan på hållbarhetsarbete – en studie av Posten Norden, SAS och SCA
Seminariedatum:	2010-06-04
Ämne/Kurs:	FEKK01, Examensarbete Kandidatnivå, 15 hp
Författare:	Aylia Feim Salif, Sofie Fransson och Emma Kenwood
Handledare:	Annette Cerne
Fem nyckelord:	Hållbarhet, CSR, Lågkonjunktur, Strategi, Carrolls CSR-pyramid, Aras & Crowthers The model of sustainable development
Syfte:	Det övergripande syftet med denna studie är att undersöka om företag har förändrat sitt hållbarhetsarbete på grund av den lågkonjunktur som inleddes år 2008. De företag vi har valt att studera har sedan några år tillbaka upprättat hållbarhetsredovisning enligt GRIs ramverk och har stort fokus på hållbarhet inom sin verksamhet.
Metod:	Vår studie är gjord utefter en kvalitativ forskningsmetod och är en multipel fallstudie på tre stora företag, Posten Norden, SAS och SCA. Vi har använt både primär data i form av bland annat semistrukturerade intervjuer och sekundär data i form av diverse litteratur.
Teoretiska perspektiv:	Vi har använt oss av teorier inom hållbarhetsarbete och affärsstrategi. De modeller vi främst har använt är Carrolls CSR-pyramid, Aras & Crowthers the model of sustainable development, SWOT-analys och Porters five forces.
Empiri:	Vi har samlat in vår empiri genom telefonintervjuer med respondenter på Posten Norden, SAS och SCA. Vi har även studerat dessa företags hållbarhetsredovisningar.
Resultat:	Genom vår studie har vi kommit fram till att stora, svenska företag med ett etablerat och integrerat hållbarhetsarbete inte har gjort några större förändringar av sitt arbete med hållbarhet under lågkonjunkturen.

Abstract

Title:	The recession's effect on sustainability – a study of Posten Norden, SAS and SCA.
Seminar date:	2010-06-04
Course:	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University credits points (UPC) or ECTS-cr
Authors:	Aylia Feim Salif, Emma Kenwood, Sofie Fransson
Advisor:	Annette Cerne
Key words:	Sustainability, CSR, Recession, Strategy, Carroll's CSR-pyramid, Aras & Crowthers' The model of sustainable development
Purpose:	The overall purpose of this study is to examine whether different companies changed its sustainability efforts when the recession began in year 2008. The companies we have chosen to study have an established sustainability reporting according to the GRI framework and has a strong focus on sustainability in its operations.
Methodology:	Our study has been performed along a qualitative research method and is a multiple case study of three large Swedish companies, Posten Norden, SAS and SCA. We have used both primary data, in the form of semi-structured interviews and sustainability reports, and secondary sources, such as literature.
Theoretical perspectives:	We have used the theory of sustainability performance and business strategy. The models we have mainly used is Carroll's CSR-pyramid, Aras & Crowthers' The Model of Sustainable Development, SWOT-analysis and Porter's five forces.
Empirical foundation:	We have collected our empirical data through telephone interviews with respondents at Posten Norden, SAS and SCA. We have also studied these companies' sustainability reports.
Conclusion:	Through our study we have concluded that large Swedish companies with established and integrated sustainability has not made any substantial changes in it's sustainability efforts in the recession.

Förkortningslista

BNP – Brutto National Produkt

CERES - Coalition for Environmentally Responsible Economics

CSR – Corporate Social Responsibility

ELIN - Electronic Library Information Navigator

GRI – Global Reporting Initiative

G3 – Tredje generationens GRI

SAFUG – Sustainable Aviation Fuel User Group

SNAM – Swedish National Air Medevac

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threats

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	8
1.1. Problembakgrund.....	8
1.2. Problemdiskussion.....	9
1.3. Tidigare forskning.....	11
1.4. Problemformulering.....	12
1.5. Syfte.....	13
1.6. Avgränsning.....	13
1.7. Disposition.....	15
2. Metod.....	17
2.1. Val av metod.....	17
2.1.1. Forskningsmetod.....	17
2.1.2. Deduktiv och induktiv metod.....	19
2.2. Val av teori.....	20
2.3. Samband mellan teori och empiri.....	20
2.4. Datainsamling.....	21
2.4.1. Primär data.....	21
2.4.2. Sekundär data.....	22
2.4.3. Litteraturdiskussion.....	22
2.5. Reliabilitet och Validitet.....	24
2.6. Sammanfattning av metod.....	25
3. Teoretisk referensram.....	26
3.1. Strategi.....	26
3.1.1. Corporate Level Strategy.....	27
3.1.2. Business Unit Level.....	27
3.2. Hållbarhet – CSR.....	29
3.2.1. Hållbarhetsarbete.....	29
3.2.2. De tre ansvarstagandena inom hållbarhet.....	29
3.2.3. Livscykelanalys.....	30
3.2.4. Eco-Efficiency.....	30
3.2.5. Hållbarhetsredovisning.....	30
3.2.6. Global Reporting Initiative - GRI.....	31
3.2.7. Carrolls hållbarhetsmodell.....	32
3.2.8. Aras och Crowthers hållbarhetsmodell.....	33
3.3. Strategi och Hållbarhet.....	34
3.4. Konjunkturer.....	35
3.4.1. Konjunkturcykeln.....	35
3.5. Intressentteorin.....	37
3.6. Kritik mot teori.....	37
4. Empiri.....	40
4.1. Posten.....	40
4.1.1. Allmänt om Posten Norden.....	40
4.1.2. Posten Nordens hållbarhetsarbete.....	41
4.1.3. Hållbarhetsarbete i konjunkturen.....	43
4.2. SAS.....	44
4.2.1. Allmänt om SAS Group.....	44
4.2.2. SAS hållbarhetsarbete.....	45
4.2.3. Hållbarhetsarbete i konjunkturen.....	46

4.3. SCA.....	46
4.3.1. Allmänt om SCA.....	46
4.3.2. SCAs hållbarhetsarbete	47
4.3.3. Hållbarhetsarbete i konjunkturen	49
5. Analys	51
5.1. Posten Norden AB.....	51
5.2. SAS	55
5.3. SCA.....	60
5.4. Avslutande analys.....	64
6. Slutsats	69
6.1. Slutsats.....	69
6.2. Förslag till fortsatt forskning	70
7. Referenser och bilagor	72
7.1. Källförteckning	72
7.1.1. Litteratur	72
7.1.2. Elektroniska källor.....	75
7.1.3. Muntliga Källor.....	78
7.2. Bilagor	79
7.2.1. Intervjuunderlag till företagen.....	79

1. Inledning

I detta kapitel presenterar vi en inledande bakgrund samt en problemdiskussion som leder fram till vår problemformulering. Vi kommer även att beskriva vårt syfte och uppsatsens disposition.

1.1. Problembakgrund

Corporate Social Responsibility, CSR, är idag ett mycket omtalat och trendigt begrepp som de flesta företag sysslar med på ett eller annat sätt. CSR benämns även som hållbarhet och vi har i vår uppsats valt att använda detta begrepp eftersom vi, precis som Per Granqvist skriver i sin bok *CSR i praktiken*, anser att hållbarhet bättre beskriver företags strävan efter att arbeta på ett långsiktigt hållbart sätt.¹ Vi kommer därför i fortsättningen av uppsatsen använda ordet hållbarhet istället för CSR. Hållbarhetsarbete inom organisationer har utvecklats enormt de senaste åren och har fått en allt större betydelse. Redan på 1950-talet var begreppet *Social Responsibility* känt med Howard R. Bowen i spetsen, då han publicerade sin bok *Social Responsibility of the Businessmen*. Där definierade han år 1953 begreppet som *"It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society"*.² Utvecklingen har sedan 1950-talet fortsatt och i slutet av 1980-talet myntade Gro Harlem Brundtland definitionen för hållbar utveckling som används än idag. Denna lyder *"En hållbar utveckling tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov"*.³ Definitionen används ofta som ett gemensamt mål för hållbarhetsarbete på företagsnivå. Dagens organisationer har en stor påverkan på samhället och spelar därför en viktig roll för att uppnå dessa hållbarhetsmål.⁴

Något som påverkat företag och företagsklimat i alla tider är konjunkturer. Det mest uppmärksammade exemplet på lågkonjunktur är den så kallade depressionen som drabbade USA och resten av världen på 1930-talet. Exempel på lågkonjunkturer i Sverige på senare tid är depressionen i början på 1990-talet och IT-bubblan i slutet

¹ Granqvist, Per, *CSR i praktiken* (2009), s. 20-21

² Carroll, Archie B, *Corporate Social Responsibility, evolution of a definitional construct* (1999), s. 270

³ Granqvist, Per, *CSR i praktiken* (2009), s. 18

⁴ Global Reporting Initiative, *Riktlinjer för hållbarhetsredovisning* (2009) s. 2

på 1990-talet och början på 2000-talet. Eftersom ekonomin följer en konjunkturcykel så pendlar man mellan lågkonjunktur och högkonjunktur med jämna mellanrum. Den konjunkturcykel vi befinner oss i nu nådde sin topp i april 2007 och i mitten av 2008 gick vi in i en lågkonjunktur.⁵ I slutet av 2008 var den så kallade finanskrisen ett faktum världen över. Bakgrunden till finanskrisen var det senaste decenniets våldsamma expansion i utlåning världen över.⁶ Centralbankerna, framför allt den amerikanska, höll styrräntorna låga och i USA fanns det en politisk vilja att göra det enklare för människor att låna pengar. När marknaden sedan vände nedåt blev det problem.⁷ Anledningen till att finanskrisen spred sig till Sverige, och andra delar av världen, beror på att många banker har samröre med amerikanska banker. Ekonomierna i nästan alla världens länder är idag väldigt integrerade och man är fri att placera kapital var man vill.⁸

1.2. Problemdiskussion

Det vi tidigare har studerat under våra år på Ekonomihögskolan kring hur företag bör agera i lågkonjunkturer och ekonomiska kriser, där arbetslösheten blir högre, produktionstakten lägre och investeringar uteblir, är att företag bör skära ner på de delar som inte upplevs som en del av kärnverksamheten. Om hållbarhetsarbete inte ses som en del av kärnverksamheten, skulle det då vara en del man skär ner på.

I ett flertal artiklar som publicerats de senaste åren diskuterar man företagens incitament för att fortsätta med sitt hållbarhetsarbete även under svåra ekonomiska tider. John A. Quelch och Katherine E. Jocz hävdar till exempel i sin artikel, *Can Corporate Social Responsibility survive a recession?*, att ett aktivt hållbarhetsarbete är otroligt viktigt under en ekonomisk kris eftersom att lågkonjunkturer försvårar fattigdom ytterligare, vilket gör det viktigare med stödjande insatser från organisationer och företag. En annan anledning är att konsumenternas val av varumärke och produkter är invariant och att dessa troligtvis

⁵ Ekonomifakta, Konjunkturen - Barometerindikatorn

⁶ Ekonomifakta, Larsson, Fredrik, *Vad är finanskrisen?* (2008)

⁷ Ibid.

⁸ Ekonomifakta, Vad är lågkonjunktur?

fortsätter stödja företag som tar sitt samhällsansvar, därför bör företagen fortsätta med detta för att klara sig i en lågkonjunktur. Hållbarhetsarbete sägs ge och bygga upp förtroende för företag, vilket blir extra viktigt i kritiska tider då just förtroendet blir osäkert. Istället för att dra ner på hållbarhetsarbetet i lågkonjunktur bör företag alltså fortsätta på samma nivå eller till och med öka det.⁹

Marcela Manubens har en lite annan vinkling på problemet. Hon skriver i artikeln *Corporate Social Responsibility in an Economic Crisis: An Opportunity for Renewal* att ett företags långsiktiga lönsamhet korrelerar med dess förmåga att anpassa sig till marknadens behov. När lågkonjunkturen nu fördjupas och sprids tar företagen drastiska beslut för att förbättra sina resultat, exempelvis omstruktureringar och nedskärningar. En kombination av två faktorer, en minskning i efterfrågan på produkter, och konsumenters fixering vid pris, har skapat en "perfekt storm" där förlorarna är länder med högre kostnader, större politisk och ekonomisk stabilitet och som saknar råvaruresurser. Hon har som åsikt att i det klimat vi befinner oss i nu finns det en risk att företagsledare påbörjar en ond spiral där man eftersträvar låga priser och kortsiktiga vinster och helt överger de etiska och hållbara aspekterna. Hon menar att trots att det finns risk för att detta sker finns det också möjligheter att satsa mer på hållbarhet. Den ekonomiska krisen utgör utmaningar för många företag men kan även erbjuda möjligheter att omvandla sitt hållbarhetsarbete för framtiden. De ansvariga för hållbarhetsarbete bör analysera sin affärsstrategi, sina operativa behov och sina möjligheter till organisatoriska förändringar för att utveckla planer och genomföra åtgärder som bättre positionerar hållbarhetsarbetet och företaget för att bättre klara sig igenom krisen och arbeta framåt.¹⁰

De här artiklarna är skrivna av amerikanska författare och behandlar först och främst det amerikanska företagsklimatet. Artiklarna väckte funderingar och skapade ett intresse hos oss kring hur företag i Sverige arbetar med sitt hållbarhetsarbete under konjunkturer. Under den ekonomiska krisen utsattes många företag för stor stress

⁹ Quelch, John A. & Jocz, Katherine E. *Can Corporate Social Responsibility survive a recession?* (2009)

¹⁰ Manubens, Manuela, *Corporate Social Responsibility in an Economic Crisis: An Opportunity for Renewal*, Global Business and Organizational Excellence (2009)

och de fick kämpa för sin överlevnad. Det ledde till att vissa företag fick omorganisera sin verksamhet och affärsstrategi och kanske påverkades även hållbarhetsarbetet av detta.

De här tankarna ledde till att vi började ifrågasätta om konjunkturer har någon påverkan på organisationers arbete med hållbar utveckling i Sverige.

1.3. Tidigare forskning

CSR i praktiken genomförde mellan april och maj år 2009 en undersökning hos sina läsare, CSR-barometern, som enligt *CSR i praktiken* arbetar med hållbarhetsfrågor inom företag. Undersökningen handlade om hur läsarna ser på hållbarhetsarbete i framtiden samt hur den finansiella krisen påverkat deras hållbarhetsarbete. I undersökningen kom de fram till att hållbarhetsfrågan är mer mogen i Stockholmsregionen än i andra delar av landet, en anledning, som nämns, till detta skulle kunna vara att näringslivet i Stockholm består av flera större företag och även statliga företag, som måste arbeta med hållbarhet enligt lag. De stora frågor som företagen arbetar med är bland annat kundrelationer, hur man kan stärka varumärket, intern effektivitet samt motivation och engagemang hos personalen.¹¹

De resultat undersökningen kom fram till var att i de flesta fall, ungefär hälften, så påverkas inte hållbarhetsarbetet av finanskrisen. I cirka en fjärdedel av fallen upplever till och med företagen att krisen medför en ökad koppling till lönsamhet. På samma sätt säger en fjärdedel att det är för tidigt att säga hur lågkonjunkturen påverkar.¹²

Undersökningens vidare resultat visar att hållbarhet har blivit en strategisk fråga för företagen och att i ungefär 60 procent av fallen ligger ansvaret kring hållbarhet hos VD för företaget. I ungefär 20 procent av fallen ligger det hos styrelsen och i ytterligare nästan 20 procent på en egen stabsfunktion.¹³

¹¹ CSRipraktiken.se, CSR-barometern ger vink om morgondagen i Hållbarhetsverige (2009)

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

För att genomföra vår undersökning har vi utgått från liknande frågor som i CSR-barometern men i vår studie har vi vänt oss till företagen och de ansvariga för hållbarhetsarbetet personligen, i jämförelse med CSR-barometern där frågorna besvarats mer anonymt.

Vi tror att vår undersökning kan komplettera CSR-barometern på så vis att den är en kvalitativ studie medan CSR-barometern är en kvantitativ studie. Vi har dessutom fokuserat mer på hållbarhetsarbete som en del av strategin och gått djupare in på det, till skillnad från CSR-barometern som undersökt flera aspekter men på ett mer övergripande sätt. Vi har noggrant studerat hur tre företag arbetar med hållbarhet medan CSR-barometern har gjort en mer ytlig undersökning på fler företag. Företag har dessutom själva valt att delta i undersökningen i samband med sitt besök på *CSR i praktikens* hemsida. Undersökningen är ett resultat av ett frågeformulär som alla hemsidans besökare har tillgång till. Detta kan ge en missvisande bild eftersom man kan ifrågasätta om endast företag som det har ett bra och stabilt hållbarhetsarbete deltar i undersökningen.

Undersökningen är gjord för ungefär ett år sedan och då svarade en avsevärd del att det inte kunde besvara frågorna eftersom det var för tidigt att säga hur lågkonjunkturen påverkat företagen. Nu har ytterligare ett år förflutit och saker och ting kan ha förändrats. Därför ansåg vi att det behövdes en grundligare och mer specifik undersökning kring hur lågkonjunkturen påverkat hållbarhetsarbete.

1.4. Problemformulering

Vi vet att företag under lågkonjunktur och ekonomiska kriser är tvungna att dra ner på sina kostnader och då i första hand de som inte är relaterade till kärnverksamheten. Utifrån detta vill vi undersöka hur konjunkturförändringar och ekonomiska kriser påverkar företags hållbarhetsarbete. Vår fokus ligger på företag som under en längre tid har arbetat mycket med hållbarhet. Vi vet att hållbarhetsarbetet är viktigt för dessa företag men är det något som prioriteras även under ekonomiskt svåra tider. För att undersöka detta kommer vi att studera om

sättet att arbeta med hållbarhet förändras i och med en ekonomisk kris. Har hållbarhetsarbetets integration i affärsstrategin någon betydelse? Vi undrar även om de tre ansvarstagandenas, *ekonomiskt, socialt och miljömässigt*, betydelse förändras. Följer företag sina uppsatta mål för hållbarhet även under lågkonjunktur? Detta är några av de frågor vi kommer att undersöka i vår studie.

1.5. Syfte

Det övergripande syftet med denna studie är att undersöka om företag har förändrat sitt hållbarhetsarbete på grund av lågkonjunkturen som inleddes år 2008. De företag vi har valt att studera har sedan några år tillbaka upprättat hållbarhetsredovisning enligt GRIs ramverk som innehåller principer, vägledning och krav för hur en hållbarhetsredovisning ska upprättas. Utifrån hållbarhetsredovisningarna har vi sett att företagen även har stort fokus på hållbarhet inom sin verksamhet. Syftet är att analysera hållbarhetsarbetet och undersöka om arbetet med hållbarhet hos dessa företag minskar eller ökar, samt om målen för hållbarhetsarbetet förändras under en lågkonjunktur.

Vi tänker uppnå detta syfte genom att djupare studera tre olika företags års- och hållbarhetsredovisningar samt genomföra intervjuer med personer som arbetar med hållbarhet inom företagen.

1.6. Avgränsning

I vår studie har vi valt att endast studera denna konjunkturcykel och effekterna av den senaste tidens lågkonjunktur. Anledningen till detta är att det är under 2000-talet som hållbarhetsarbetet har blivit mer och mer utbrett och att alla företag nu, mer eller mindre, har en policy kring hållbarhet.

Vi har begränsat oss till stora svenska företag eftersom vi inte funnit speciellt mycket forskning om den svenska marknaden. Vi har valt att studera större företag eftersom vi genom att granska olika företags hållbarhetsredovisningar har kommit fram till att större företag ofta redovisar sitt hållbarhetsarbete mer än små företag, genom en

mer detaljerad och noggrant upprättad hållbarhetsredovisning, vilket underlättar arbetet med vår studie.

Vi är medvetna om att företag har olika incitament för att arbeta med hållbarhet men vi har valt att inte gå in närmare på dem, utan fokuserat på hållbarhet som en del av företagets strategi och hur det påverkas av konjunktursvängningar.

1.7. Disposition

Vi har valt att disponera uppsatsen på följande sätt;

1. Inledning

I detta kapitel presenterar vi en inledande bakgrund samt en problemdiskussion som leder fram till vår problemformulering. Vi kommer även att beskriva vårt syfte och uppsatsens disposition.

2. Metod

Inledningsvis visar vi hur vi har gått tillväga genom kvalitativa metoder, diskuterar deduktiv respektive induktiv metod och därefter vår insamling av data i primär respektive sekundär form. Kapitlet innehåller även vårt tillvägagångssätt för intervjuerna med samtliga företag och valet av teori som ligger till grund för uppsatsen.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel behandlas de olika teorier vi har använt oss av i vår studie. Vi har använt oss av teorier kring affärsstrategi, främst *SWOT-analys* och *Porters Five Forces*, och hållbarhet, främst *Carrolls CSR-pyramid* och *Aras och Crowhters Model of sustainable development*. Vi har även tagit upp teorier kring strategi och samhälle som förklarar hur man integrerar hållbarhet i affärsstrategin.

4. Empiri

Här redovisas den primärdata som vi har samlat in. Inledningsvis presenterar vi de olika företagen och därefter hur vi använt oss av företagens hållbarhetsredovisningar. Avslutningsvis lägger vi fram resultatet från de intervjuer vi har gjort med respektive företag.

5. Analys

I detta avsnitt uppvisas den koppling och analys vi har gjort mellan empirin och den teoretiska referensramen.

6. Slutsats

I denna del kopplar vi samman vårt syfte och vår problemformulering med de resultat vi fått fram i vår fallstudie. Avslutningsvis framför vi våra förslag till fortsatt forskning.

7. Referenser och bilagor

I detta kapitel presenteras våra referenser och bilagor, samt intervjufrågor.

2. Metod

Inledningsvis visar vi hur vi har gått tillväga genom kvalitativa metoder, diskuterar deduktiv respektive induktiv metod och därefter vår insamling av data i primär respektive sekundär form. Kapitlet innehåller även vårt tillvägagångssätt för intervjuerna med samtliga företag och valet av teori som ligger till grund för uppsatsen.

2.1. Val av metod

Efter att ha framställt uppsatsens problemformulering och syfte förklarar vi i detta kapitel vilka metoder vi har använt oss av och arbetat med i denna studie. Huvudsyftet med metodbeskrivningen är att beskriva hur data har samlats in och bearbetats under studiens gång. Vår undersökning är utifrån en kvalitativ karaktär med en multipel fallstudie.

2.1.1. Forskningsmetod

Inom forskningsmetod förekommer oftast två olika strategier; *kvantitativ* eller *kvalitativ* forskningsmetod. Inom kvantitativ metod betraktas data som en prövning av teorier, ett deduktivt synsätt mellan teori och praktisk forskning. I den kvalitativa metoden fokuserar forskningen på en induktiv metod, alltså generering av teorier ur ett tolkande synsätt.¹⁴

Den största skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ metod är att den kvalitativa forskningen är mer fokuserad på ord än siffror.¹⁵ Anledningen till att vi valde att arbeta med en *kvalitativ* forskningsmetod är att vår problemformulering är mer inriktad på teorigenerering än teoriprövning. Undersökningen går ut på att få en ökad förståelse för företagens hållbarhetsarbete och hur konjunktursvängningar påverkar det. Vi studerade bland annat vad företagen har för syn på hållbarhetsarbete i förhållande till teorin. Därefter genererade vi teori utifrån de data vi samlade in och de resultat vi kom fram till.¹⁶ För att kunna göra detta genomförde vi intervjuer med

¹⁴ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 40

¹⁵ Ibid. s. 298

¹⁶ Ibid. s. 312

de företag som studien innefattar. Detta är den främsta beståndsdelen när det kommer till insamling av data inom den kvalitativa forskningsmetoden.¹⁷

2.1.1.1. Fallstudie

Vi valde att genomföra en *fallstudie* utifrån den kvalitativa forskningsmetoden. En fallstudie omfattar en intensiv studie av en miljö eller en viss situation på en viss plats, som exempelvis en arbetsplats eller organisation.¹⁸ Vid val av en fallstudie utgår man ifrån ett fall som vi, i egenskap av forskare, valt att undersöka och oftast kan man välja vilken forskningsstrategi man vill använda sig av, kvalitativ eller kvantitativ metod.¹⁹ Det finns flera olika typer av fallstudier, men den vi arbetade med har sin utgångspunkt i *det informationsrika eller avslöjande fallet*. Detta innebär att man analyserar ett fall som tidigare inte har varit undersökt. Det behöver dock inte begränsas till ett fall som inte tidigare varit undersökt utan många kvalitativa fallstudier som görs med ett i huvudsak induktivt synsätt på teori behandlar varje fall som informationsrikt.²⁰ I vårt fall använde vi oss av en *multipl fallstudie*, vilket innebär att vi valde att studera flera olika företag.²¹

2.1.1.1.1. Urval

Vi valde att studera tre stora svenska företag som har arbetat med hållbarhet en längre tid och som upprättar en hållbarhetsredovisning enligt GRIs riktlinjer. Anledningen till det är att det hade varit svårt att studera hållbarhetsarbetets förändring under lågkonjunkturen hos ett företag som nyligen börjat arbeta med hållbarhet.

Vi valde SCA eftersom de är ett stort börsnoterat produktionsföretag. Det är ett väletablerat företag med en väl utarbetad strategi där hållbarhet är en integrerad del. SCA har upprättat hållbarhetsredovisningar enligt GRIs riktlinjer under flera år vilket ger oss intrycket av att de har ett omfattande arbete för hållbar utveckling.

¹⁷ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 299

¹⁸ Ibid. s. 71

¹⁹ Ibid. s. 72

²⁰ Ibid. s. 73

²¹ Ibid. s. 78

Vi valde Posten Norden AB för att det är en nyligen bildad koncern av två statligt ägda bolag, Posten AB och Posten A/S. En intressant aspekt med att analysera Posten Norden är att undersöka hur lågkonjunkturen påverkat hållbarhetsarbetet i en så pass nyligen bildad koncern med en ny affärsstrategi. Den svenska delen av koncernen, Posten AB, har sedan flera år tillbaka upprättat hållbarhetsredovisning enligt GRIs riktlinjer, vilket var ett kriterium för vår studie.

Slutligen valde vi att studera SAS eftersom vår uppfattning var att bolaget generellt sett drabbats väldigt hårt av den rådande lågkonjunkturen. SAS har de senaste åren ändrat sin affärsstrategi avsevärt och vi undrade om även hållbarhetsarbetet påverkats av detta. Även SAS har under många år upprättat sin hållbarhetsredovisning enligt GRIs riktlinjer.

2.1.2. Deduktiv och induktiv metod

Den *deduktiva* metoden omfattar hur teori och praktik förhåller sig till varandra. Det innebär att undersökningsprocessen börjar med att forskaren sammanställer vilka teorier som ska undersökas och därefter framställer sin frågeformulering. Därefter samlas relevant data in och till sist sammanställs ett resultat utifrån datainsamlingen. Först då börjar forskaren undersöka praktiken utifrån dessa teorier och analysen ställs upp på ett sådant sätt.²² Detta är en process som förekommer främst i kvantitativa studier.²³

Den *induktiva* undersökningsmetoden används mer i de kvalitativa forskningsstrategierna. Även denna metod omfattar hur teori och praktik förhåller sig till varandra. Den induktiva processen följer dock inte någon modell på samma sätt som den deduktiva metoden. Här sammanställer man först resultatet och kopplar teorier utifrån de observationer man har gjort, det vill säga raka motsatsen till den deduktiva metoden. Vi har använt oss av en induktiv undersökningsprocess genom att vi har valt teorier utefter den empiri vi format i uppsatsen. Därför uppstod det under arbetets gång en del upprepningar av empiri- och teoriinsamling.

²² Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 23

²³ *Ibid.* s. 25

Sådana upprepningar kallas för iterativ strategi. Detta framgår väldigt tydligt i en teoribildning på empirisk bakgrund, *grounded theory*.²⁴

2.2. Val av teori

Vid vårt val av teori utgick vi från teorier kring hållbarhetsarbete. Efter att ha genomfört intervjuer med två av företagen insåg vi att en teori om hur företag arbetar fram en affärsstrategi var relevant för vår analys. Vi valde då att använda oss av Anthony och Govindajarans teori, kring hur företag arbetar fram en strategi, och även av Porters teori kring strategi och samhälle, då det blev allt mer tydligt att företagen bör integrera sitt hållbarhetsarbete med sin strategi.

I teorin kring hållbarhetsarbete valde vi först att kortfattat beskriva de tre olika ansvarstaganden som hållbarhetsarbete är uppbyggt kring för att sedan beskriva hållbarhet närmare med *Carrolls pyramid*. Anledningen till att vi valde just Carrolls modell för att det är en av de mest använda modellerna inom hållbarhet. Den beskriver utförligt de olika ansvarstagandena och hur de hänger samman med varandra. Vi ansåg dock att Carrolls modell inte var tillräcklig och valde därför att komplettera denna med *Aras och Crowthers* modell som tar hänsyn till hållbarhetsarbete långsiktigt och kortsiktigt samt företagets intressenter.

Efter att ha genomfört alla tre intervjuer insåg vi att ett av de främsta motiven till hållbarhetsarbete var företagens intressenter. Således blev även intressentteorin relevant att ha med inför den framtida analysen.

2.3. Samband mellan teori och empiri

I den analys vi har gjort har vi utgått från teorier kring strategi och hållbarhet och tillämpat dem på den empiri vi fått fram från företagen. Vi har tillämpat en *SWOT-analys* och en analys av *Porters Five Forces* på de tre olika företagen. Vi har även funderat kring vilken företagsstruktur företagen använder sig av. I analysen kring hållbarhet har vi utgått från *Carrolls CSR-pyramid* och *Aras och Crowthers* modell. Vi har sedan tillämpat dessa modeller på den empiri vi fått fram från vår studie.

²⁴ Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt, *Kvalitativa studier i teori och praktik* (1996), s.106

Slutligen har vi analyserat hur väl företagens hållbarhetsarbete är integrerat i strategin och de fördelar det kan tänkas ge, enligt *Porter och Kramers* artikel.

2.4. Datainsamling

2.4.1. Primär data

Den primära datainsamlingen i vår studie innehåller främst undersökningar av årsredovisningar och hållbarhetsredovisningar, som de utvalda företagen har publicerat. Annan primär data är de intervjuer som vi har gjort med representanter från de tre företagen.

2.4.1.1. Granskning av hållbarhetsredovisningar

Vi har först och främst använt oss av företagens hållbarhetsredovisningar för att skaffa oss information om företagens hållbarhetsarbete. Vi har även tittat på om de följer GRIs ramverk och om de är extern granskade. Vi har även använt oss av hållbarhetsredovisningarna för att utforma intervjufrågor, som ett underlag inför intervjuerna.

2.4.1.2. Intervju

Inom kvalitativa intervjuer kan man använda sig av två olika former av intervjuer, ostrukturerade och semistrukturerade.²⁵ I den ostrukturerade intervjun använder sig forskaren mest av lösa minnesanteckningar som hjälp under intervjun. Denna form av intervju tenderar att likna ett vanligt samtal.²⁶ I den semistrukturerade intervjun har forskaren en lista över förhållandevis specifika teman som ska beröras, men respondenten har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Frågorna behöver inte komma i samma ordning som intervjuunderlaget och följdfrågor som inte ingår i underlaget kan också ställas.²⁷ I vår studie har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer.

2.4.1.2.1. Utformning av intervjufrågor

Eftersom vi i vår studie har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer förberedde vi, inför intervjuerna, ett intervjuunderlag att utgå ifrån. Efter att vi hade

²⁵ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s.360

²⁶ Ibid. s.361

²⁷ Ibid.

studerat företagens hållbarhets- och årsredovisningar, utformade vi våra intervjufrågor. Vi tog fram ungefär samma intervjuunderlag till de olika företagen och sedan kompletterade vi detta underlag med mer specifika frågor från redovisningarna. Vi utgick även till viss del från de frågor som *CSR i praktiken* innefattat i sin undersökning år 2009.

2.4.1.2.2. Genomförande av intervju

Innan vi genomförde våra intervjuer kontaktade vi de personer som var ansvariga för hållbarhetsarbetet på de utvalda företagen. Vi bokade tid för telefonintervjuer och dagen innan intervjun mailade vi ut intervjufrågorna så att respondenterna skulle få tid på sig att gå igenom frågorna och leta fram relevant material.

När vi sedan genomförde intervjuerna delade vi upp uppgifterna så att endast en person intervjuade och de andra antecknade och hjälpte till att formulera följdfrågor löpande under intervjuens gång. Alla intervjuer genomfördes över högtalartelefon så att alla gruppmedlemmar skulle höra hur respondenten besvarade frågorna och samtalen spelades dessutom in för att senare skrivas rent och sammanställas.

2.4.2. Sekundär data

Den sekundära datainsamlingen har bestått av litteratur, tidningsartiklar och annan offentlig information, det vill säga data som vi inte har samlat in själva och kommer använda i ett syfte som den primära författaren inte är medveten om.²⁸ Vi har främst använt oss av Internet, både för att finna publicerad litteratur och artiklar i elektronisk form. Tidningsartiklar och dylikt har vi funnit genom informationssökningar på Internet. Vi har främst använt oss av Lunds Universitets elektroniska databas ELIN, Electronic Library Information Navigator.

2.4.3. Litteratordiskussion

I detta avsnitt vill vi föra en diskussion kring våra val av primär- och sekundär data.

En kritik som kan riktas mot att använda sig av kvalitativa intervjuer som primär data i en studie är att det kan vara tidskrävande och svårt att få kontakt med relevanta

²⁸ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s 231.

respondenter.²⁹ Vi kan hålla med om att det är tidskrävande med intervjuer men vi ansåg det vara en nödvändighet för vår studie att innefatta kvalitativa intervjuer. Vi upplevde det dock inte speciellt svårt att få kontakt med relevanta personer, men i vissa intervjuer upplevde vi att respondenten inte tog uppgiften speciellt allvarligt och detta är något som självklart påverkar kvaliteten på intervjun. Vi måste dessutom ta hänsyn till att respondenterna är färgade av de företag de arbetar för och kan komma att försöka framställa företagen i bättre dager.

Det faktum att vi använde oss av telefonintervjuer istället för att träffa respondenten personligen påverkar också resultatet negativt eftersom man vid en telefonintervju inte kan observera respondenten och läsa av dennes kroppsspråk utan måste till fullo förlita sig på vad de säger.

En annan kritik som bör framföras är att vi vid val av respondenter först och främst vände oss till de som var ansvariga för hållbarhetsarbetet inom de olika företagen, något som ledde till att respondenterna var väldigt väl insatta i hållbarhetsarbetet men inte lika insatta i de ekonomiska och strategiska aspekterna som visade sig vara relevanta för arbetet.

Förutom kvalitativa intervjuer använde vi oss av företagens årsredovisningar och hållbarhetsredovisningar. Dessa rapporter kan i vissa fall användas som marknadsföring av företagen och kan därför ifrågasättas som källa. Vi anser dock att rapporterna, eftersom de följer de ramverk och lagar som gäller och dessutom är externt granskade, kan användas som tillförlitliga källor.

Vi anser att majoriteten av de sekundära källor vi har använt oss av i denna studie är reliabla källor. De artiklar vi har använt oss av är skrivna av välkända författare inom ämnet och/eller publicerade i ansedda tidningar och tidskrifter. En viss kritik bör dock riktas mot de källor som är publicerade av konsultföretag och därför kan vara

²⁹ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999), s. 118-119

vinklade ur ett företagsperspektiv. Vi ansåg dock att de var tillräckligt objektiva för att bidra till vår studie då de endast används för att förklara begrepp och föra diskussionen vidare.

Vi har i viss mån använt oss av Internetsidor som inte är vetenskapligt granskade. De kan ses ur ett journalistiskt eller politiskt perspektiv vilket vi anser lämpligt för att i första hand förklara begrepp, till exempel finanskrisen, som det inte finns vetenskaplig litteratur om.

2.5. Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet och validitet är några av de viktigaste kriterierna för bedömning inom företagsekonomisk forskning.³⁰ Reliabilitet rör frågan om resultatet från studien skulle bli detsamma om den skulle genomföras igen och validitet för en bedömning om de slutsatser som genererats hänger ihop eller inte.³¹ I vår uppsats har vi valt att använda oss av en kvalitativ och tolkande undersökning.

Reliabilitet i en kvalitativ undersökning tolkas ur ett internt och externt perspektiv. Den *externa reliabilitetens* kriterium är svårt att uppfylla i en kvalitativ undersökning eftersom studien måste kunna upprepas på samma sätt som tidigare.³² I vårt fall, där en stor del av studien innefattar intervjuer, hade det inneburit att genomföra nya intervjuer. Vi anser att vi uppfyllt detta kriterium eftersom det är vår åsikt att vid ett eventuellt genomförande av nya intervjuer, med samma företag, inom en snar framtid skulle resultatet bli detsamma. Ett undantag skulle vara om de yttre omständigheterna förändrats avsevärt, exempelvis att lågkonjunkturen blivit värre, något som skulle ha påverkat resultatet. Den *interna reliabiliteten* innebär att medlemmarna inom studiegruppen är överens om hur de ska tolka det de ser och hör.³³ Vi anser att den interna reliabiliteten kan anses uppnådd eftersom vi inom studiegruppen är överens om tolkningen.

³⁰ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 48

³¹ Ibid.

³² Ibid. s. 306

³³ Ibid.

Begreppet *validitet* är också indelat i ett internt och externt perspektiv. Den *interna validiteten* innebär att det finns en god koppling mellan forskarens observation och teori. Det sker oftast genom en långvarig närvaro och delaktighet hos respondenterna.³⁴ I vår studie har vi inte haft möjlighet att genomföra intervjuer på plats hos företagen eller genomföra en observation av verksamheten, men vi anser ändå att vi har fått en bra insyn i företagen genom telefonintervjuer samt material publicerat av företagen, och utifrån detta framställt relevant data. *Extern validitet* medför att resultat som framställs genom en studie bidrar till en generalisering för ett område trots att det kan vara en fallstudie och ett begränsat urval.³⁵ I vårt fall omfattar studien tre stora svenska företag som vi genererar vår slutsats utifrån. Validiteten kan då ifrågasättas på grund av det begränsade antalet företag som vi studerat, men vi anser att de slutsatser vi dragit utifrån dessa tre företag kan generaliseras till stora svenska företag i stort och därför är kriteriet kring validitet uppfyllt.

2.6. Sammanfattning av metod

Vår studie är gjord utefter en kvalitativ forskningsmetod och är en multipel fallstudie på tre stora företag. De tre företagen är SCA, Posten Norden och SAS som alla har arbetat med hållbarhet en längre tid och som även upprättar sin hållbarhetsredovisning enligt GRIs riktlinjer. För att genomföra vår studie har vi använt oss av teorier som omfattar hållbarhetsarbete och affärsstrategi. Vi har använt både primär data i form av bland annat semistrukturerade intervjuer och även sekundär data, i form av bland annat böcker, artiklar och Internetsidor.

³⁴ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 306

³⁵ Ibid.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel behandlas de olika teorier vi har använt oss av i vår studie. Vi har använt oss av teorier kring affärsstrategi, främst SWOT-analys och Porters Five Forces, och hållbarhet, främst Carrolls CSR-pyramid och Aras och Crowhters Model of sustainable development. Vi har även tagit upp teorier kring strategi och samhälle som förklarar hur man integrerar hållbarhet i affärsstrategin.

3.1. Strategi

För att företag ska kunna uppnå sina mål på bästa sätt behöver de arbeta fram en strategi. Det är först och främst viktigt att man tar hänsyn till både interna och externa faktorer inom verksamheten innan man utvecklar sin strategi. Enligt K. Andrews bör man integrera de interna och externa faktorerna i en SWOT-analys.³⁶ Den interna analysen omfattar de styrkor, *strengths*, och svagheter, *weaknesses*, företaget har. Analysen gör man för att ta fram företagets kärnvärden genom att studera bland annat deras teknologiska utveckling, logistik och marknadsföring. Företaget bör även studera sin externa verksamhet där man tar hänsyn till bland annat kunder, konkurrenter, leverantörer och sociala och politiska händelser. I den externa analysen tar man fram de möjligheter, *opportunities*, och hot, *treats*, som påverkar företaget men fokus ligger främst på de möjligheter som existerar. Sedan kopplar ledningen samman dessa analyser med sina interna kärnvärden och framtida möjligheter för att därefter utforma affärsstrategin.³⁷

Företag använder sig av strategier på flera olika nivåer i verksamheten och de skiljer sig åt beroende på vilken typ av företag de är och vilken bransch de tillhör. Företag arbetar framförallt fram två strategier för sin verksamhet; en strategi för hela organisationen och en för de olika affärsområdena.³⁸

³⁶ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2007), s. 57

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

3.1.1. Corporate Level Strategy

Den strategi som framställs för hela organisationen fokuserar mer på frågor om *var* man ska bedriva sin verksamhet än *hur*, som är mer relevant i strategin för affärsområden.³⁹ Företag kan ha olika strategier beroende på vilken marknad de vill etablera sig på och hur de väljer att bedriva sin verksamhet. Det finns tre olika affärsstrategier inom organisationsstrategi, *single-industry*, *related diversification*, *unrelated diversification*. *Single-industry* innebär att företag driver sin verksamhet på en enda marknad, *related diversification* omfattar de företag som verkar inom flera marknader som är relaterade med varandra, något som i sin tur kan ge fördelar genom till exempel att man delar gemensamma resurser och kärnkompetens. Slutligen är *unrelated diversification* en strategi då företag producerar olika produkter som saknar relevans gentemot varandra.⁴⁰

3.1.2. Business Unit Level

Den strategi organisationen utformar för de olika affärsområdena i en verksamhet handlar om hur man skapar en konkurrenskraftig etablering i de olika branscherna. Det man främst tittar på är vad företaget har för mål och syfte med sin verksamhet och hur man kan skapa tillväxt och konkurrenskraft för att uppnå dessa mål och syften.⁴¹

I diversifierade företag är det viktigt att ledningen ser till att använda rätt strategi, då vinst som genereras i ett affärsområde kan implementeras som finansiell tillgång i ett annat affärsområde.⁴² På så sätt kan de sprida ut de finansiella riskerna inom företaget. Det är emellertid viktigt att varje affärsområde har individuella mål som de eftersträvar.

³⁹ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2007), s. 58

⁴⁰ Ibid. s.59-60

⁴¹ Ibid. s.62

⁴² Ibid.

3.1.2.1. Five Forces

Varje företag bör, för att bättre kunna uppnå sina mål, utveckla sin verksamhet genom att titta på sin konkurrenskraft.⁴³ Enligt Porter kan man genomföra en *industry analysis* för att kunna utveckla sina konkurrensfördelar till att bli mer överlägsna och hållbara.⁴⁴ Porter menar att man ska genomföra en analys av företagets struktur utifrån dess styrkor inom fem områden som han kallar *Five Forces*. De analysområden som ingår i modellen är:

1. *De existerande konkurrenterna*. De befintliga rivalerna påverkar bland annat marknadens tillväxt, produktutveckling och de fasta kostnaderna.
2. *Kunders förhandlingsstyrka*. Kunder kan oftast styra vilka val de gör och deras efterfrågan är ett viktigt instrument för företagets strategi.
3. *Leverantörers förhandlingsstyrka*. Här bör man analysera hur beroende man är av sina leverantörer. Är det lätt att byta leverantör, kan man få tag på de volymer man önskar och liknande frågor avgör vilken påverkan leverantörerna har.
4. *Substitut*. Här bör man analysera de eventuella hot, i form av substitut till företagets produkter, som kan dyka upp på marknaden. Dessa substitut kan komma att påverka de befintliga priserna på marknaden.
5. *Nyetabletrade företag*. Nya företag på marknaden ökar inte bara konkurrensen utan de brukar även dyka upp med nya distributionskanaler, nya teknologier och visa sig vara mer utvecklade än de redan etablerade företagen.⁴⁵

Porters modell innebär att ju starkare dessa fem moment är desto mindre vinstdrivande blir företaget. *Five Forces* skapar en större insikt i företagets natur och kan därmed utveckla en strategi som gynnar deras konkurrensfördelar.⁴⁶

⁴³ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2007), s.66.

⁴⁴ Ibid. s.67

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid. s. 68

3.2. Hållbarhet – CSR

3.2.1. Hållbarhetsarbete

Hållbarhetsarbete kan beskrivas som företags frivilliga samhällsansvar och består av tre huvudområden, *ekonomiskt-, miljömässigt- samt socialt ansvarstagande*. För att uppnå en långsiktig hållbar verksamhet, där företaget gör ekonomisk vinst, tar miljöansvar och samtidigt bidrar till de anställdas trivsel på arbetsplatsen, krävs att dessa tre ansvarstaganden balanseras på ett optimalt sätt.⁴⁷

Grunden för allt företagande är att genom produkter och tjänster tillfredsställa kundernas behov. Idag är kunder väl medvetna om att företag måste ta sitt ansvar och många konsumenterna ställer krav på detta. De företag som inte tar ansvar riskerar att förlora kunder och få ett dåligt rykte. Konsumenterna vill inte köpa varor från företag som använder sig av till exempel barnarbete eller bidrar till stora miljöutsläpp. Detta har tvingat företag att se över sina verksamheter och riktlinjer kring detta för att uppfylla kundernas behov.

3.2.2. De tre ansvarstagandena inom hållbarhet

Ekonomiskt ansvarstagande, som är ett av de tre ansvarstagandena inom hållbarhetsarbete, går främst ut på att göra ekonomisk vinst. Detta för att tillfredsställa aktieägarnas krav och för att vara ett förtroendeingivande företag. Målsättningen är att tjäna pengar på ett etiskt och ansvarsfullt sätt och hela tiden ha hållbarhet i tankarna.⁴⁸

Det andra ansvarstagandet är miljömässigt ansvarstagande som framförallt koncentrerar sig på att inte driva företagande på ett sätt som påverkar miljön negativt på långsikt.⁴⁹ Att vidta åtgärder för att spara på naturresurser och reducera eller eliminera miljöfarliga utsläpp är något som företag arbetar mycket med idag.

⁴⁷ Granqvist, Per, *CSR i praktiken* (2009), s. 17-18

⁴⁸ Ibid. s. 17

⁴⁹ Ibid.

Socialt ansvarstagande handlar till sist om att driva företag med hänsyn till människors hälsa och välbefinnande. Detta ansvarstagande inkluderar samtliga av företagets intressenter, såsom anställda, underleverantörer och konsumenter.⁵⁰

3.2.3. Livscykelanalys

För att få ett perspektiv på en verksamhets hållbarhetsarbete kan man använda sig av en livscykelanalys. Genom att titta på en produkts hela livscykel från första delen i tillverkningen till och med sista delen i skrotning eller återvinning kan man mäta produktens påverkan. Det gäller att tänka på vad som händer både före och efter produkten har tillverkats och använts.⁵¹

3.2.4. Eco-Efficiency

Många åtgärder för mindre miljöpåverkan ger även ekonomiska fördelar för företag vilket är något som blivit alltmer känt bland företag idag. Detta benämns ibland som eco-efficiency och innebär att man skapar värde för företaget samtidigt som man minskar ekologiska effekter och resursförbrukning. Eco-efficiency inkluderar handlingar som tar hänsyn till miljön och samtidigt sparar kostnader för företaget. Detta bidrar till ökad motivation hos företagsledningen eftersom de tjänar på det ekonomiskt och resultatet för miljön blir positivt. Oavsett om det är ekonomiska eller ekologiska drivkrafter som ligger bakom hållbarhetsarbetet blir effekterna detsamma.⁵²

3.2.5. Hållbarhetsredovisning

En del företag väljer att redovisa sitt hållbarhetsarbete i en hållbarhetsredovisning. Att upprätta en sådan är frivilligt för alla företag utom statliga företag som från och med det räkenskapsår som inleddes den första januari år 2008 är skyldiga att redovisa hållbarhetsinformation i enlighet med GRIs riktlinjer.⁵³ Att upprätta en hållbarhetsredovisning innebär att organisationen redovisar vad de uppnått i sitt arbete mot en hållbar utveckling. Ett företags hållbarhetsredovisning ska ge en rimlig

⁵⁰ Granqvist, Per, *CSR i praktiken* (2009), s. 91

⁵¹ Ibid. s. 44-48

⁵² WBCSD, *Eco-efficiency learning module*

⁵³ Blomqvist, Mattias & Franzén, Veronika & Tornberg Rankell, Jessica, *Att redovisa hållbarhet – Krav, erfarenheter och inspiration* (2008), s. 7

bild av organisationens arbete inom ekonomisk-, miljömässig- och social påverkan, och ska redovisa både positiva och negativa resultat.⁵⁴

3.2.6. Global Reporting Initiative - GRI

GRI grundades 1997 av Coalition for Environmentally Responsible Economics, CERES, och är en oberoende, icke-vinstdrivande organisation. Syftet med att skapa organisationen var att ta fram globala riktlinjer för hållbar utveckling.⁵⁵ De nuvarande riktlinjerna, G3, presenterades 2006 efter en omfattande revisionsprocess som startade år 2005.⁵⁶ GRIs riktlinjer kan användas av alla organisationer, oberoende av bransch, storlek och geografisk hemvist⁵⁷ och finns idag översatta till 16 olika språk, däribland svenska.⁵⁸

3.2.6.1. Hållbarhetsredovisning enligt GRI

Enligt GRIs ramverk ska en hållbarhetsredovisning följa årsredovisningens rapporteringscykel.⁵⁹ GRIs riktlinjer är grovt sett uppdelade i två delar. Del ett som innehåller principer och vägledning för vad hållbarhetsredovisningen ska innehålla gällande avgränsning och hur informationen ska kvalitetssäkras. Medan del två innehåller krav på vilken information som ska redovisas angående företagets vision och strategi, organisatoriska profil, ledningsstruktur och ledningssystem och indikatorer för ekonomi, miljö och social prestanda.⁶⁰

3.2.6.1.1. Redovisningsnivåer

Det finns tre olika redovisningsnivåer inom GRI och företagen kan själva välja på vilken nivå man vill redovisa. Redovisningsnivå A är den högsta nivån och vänder sig främst till företag som har arbetat med hållbarhetsfrågor länge. Nivå C är den lägsta nivån och lämpar sig bäst för företag som inte tidigare gjort någon

⁵⁴ Global Reporting Initiative, Riktlinjer för hållbarhetsredovisning (2009), s.3

⁵⁵ Blomqvist, Mattias & Franzén, Veronika & Tornberg Rankell, Jessica, *Att redovisa hållbarhet – Krav, erfarenheter och inspiration* (2008), s. 6

⁵⁶ Enell, Magnus, *Röster om transparens och hållbarhetsredovisning* (2008), s. 13-14

⁵⁷ Global Reporting Initiative, Riktlinjer för hållbarhetsredovisning (2009), s. 3

⁵⁸ Enell, Magnus, *Röster om transparens och hållbarhetsredovisning* (2008), s. 15

⁵⁹ Blomqvist, Mattias & Franzén, Veronika & Tornberg Rankell, Jessica, *Att redovisa hållbarhet – Krav, erfarenheter och inspiration* (2008), s. 7

⁶⁰ Ibid. s. 8

hållbarhetsredovisning.⁶¹ När en organisations hållbarhetsredovisning har genomgått en extern granskning av en oberoende part får man lägga till ett ”+” till den redovisningsnivå man deklarerat.⁶²

3.2.7. Carrolls hållbarhetsmodell

The pyramid of Corporate Social Responsibility visar fyra ansvarstaganden som företag ska arbeta med i sitt hållbarhetsarbete. Dessa är *ekonomiskt-, legalt-, etiskt-* samt *filantropiskt ansvar* och demonstreras i figur 1. Enligt Carroll är grunden i företagande att generera vinst till aktieägarna och därav baseras övriga ansvarstaganden på det ekonomiska som är placerat längst ner i pyramiden.⁶³ Enligt denna modell kan de övriga ansvarstaganden inte uppfyllas förrän det ekonomiska är uppfyllt. Den andra nivån är det legala ansvarstaganden som innebär att företag måste följa lagar och regler inom branschen. Det tredje är det etiska ansvaret som innebär att företag ska ta hänsyn till sina intressenter och inte utföra handlingar som dessa tar skada av. Det filantropiska ansvaret innebär i stort sett att företaget ska vara en god samhällsmedborgare som tar sitt ansvar.⁶⁴ Sammanfattningsvis bör företaget alltså sträva efter att göra ekonomisk vinst, följa lagen, vara etiska samt vara en god samhällsmedborgare.⁶⁵

Inom det *ekonomiska ansvarstagandet* bör företaget sträva efter att maximera vinsten per aktie, vara så lönsamt som möjligt samt behålla en stark position i förhållande till konkurrenterna. Att arbeta med en hög effektivitet och samtidigt vara ett framgångsrikt företag med stabil lönsamhet är också två viktiga faktorer. Inom det *legala ansvarsområdet* finns det främst två viktiga faktorer som företag bör beakta, att utföra sin verksamhet på ett sätt som överensstämmer med förväntningar från regering och lagstiftning samt att följa förordningar som finns i samhället. Ett företag bör även arbeta med *etiskt ansvarstagande*, enligt några

⁶¹ Blomqvist, Mattias & Franzén, Veronika & Tornberg Rankell, Jessica, *Att redovisa hållbarhet – Krav, erfarenheter och inspiration* (2008), s. 8

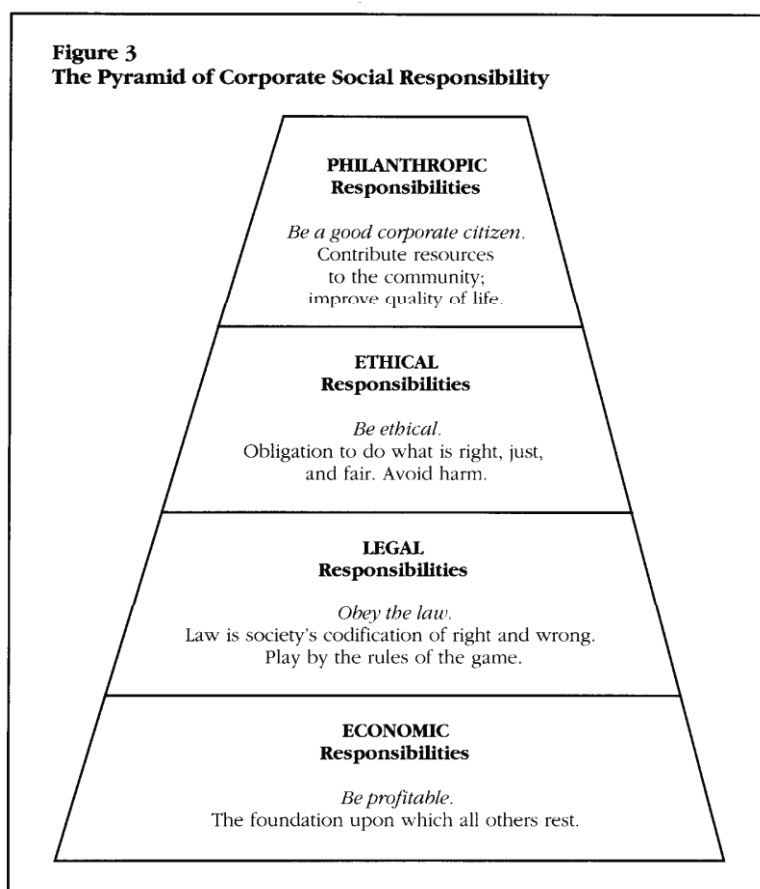
⁶² Ibid. s. 9

⁶³ Claydon, Jane, *Two Models of CSR and Sustainability* (2009)

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Carroll, Archie B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* (1991)

viktiga grundläggande delar. De är bland annat att följa och respektera normer i samhället samt att inse att ett företags integritet och beteende innebär mer än det legala ansvaret. Det *filantropiska ansvar* som ett företag bör beakta handlar om att uppfylla förväntningar från till exempel välgörenhetsorganisationer och att samtliga inom företaget deltar i frivillig och välgörande verksamhet. Att ett företag bör ta sitt ansvar gentemot utbildningsinstitutioner och ”nyttiga” projekt ingår också under det filantropiska ansvarstagandet.⁶⁶



Figur 1. The pyramid of Corporate Social Responsibility⁶⁷

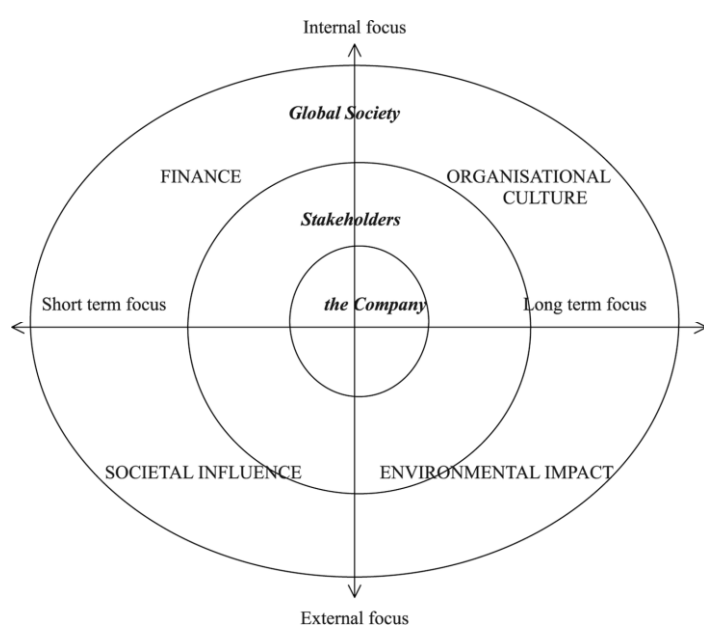
3.2.8. Aras och Crowthers hållbarhetsmodell

Aras och Crowther har utvecklat en annan modell inom hållbarhet, *The Model of Sustainable Development*, som även den tar upp fyra aspekter av

⁶⁶ Carroll, Archie B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* (1991)

⁶⁷ Claydon, Jane, *Two Models of CSR and Sustainability* (2009)

företags sociala ansvar. Dessa är miljöpåverkan, samhällligt inflytande, finansiellt resultat och organisationskultur. Denna modell anses mer komplex och heltäckande än Carrolls pyramid eftersom pyramiden inte visar hur ansvarsområdena ska upprätthållas över tid och för olika intressenter. *Aras och Crowthers* modell, som illustreras i figur 2, hävdar att lönsamhet baseras på de andra faktorerna inom företagets hållbarhetsarbete och visar hur varje ansvarsområde associeras med hållbarhet på företagsnivå, aktieägarnivå eller global samhällsnivå samt på lång eller kort sikt.⁶⁸



Figur 2. The model of sustainable development⁶⁹

3.3. Strategi och Hållbarhet

Företag arbetar idag med hållbarhetsarbete på olika nivåer inom sociala, miljömässiga och ekonomiska frågor. Detta arbete leder till positiva effekter för både företaget, intressenter och omvärlden men Porter och Kramer hävdar i sin artikel, *Strategy & Society*, skulle det kunna bidra ännu mer. De menar att företag inte anpassar sitt sociala ansvarstagande utifrån vad som är mest lämpligt för varje företag, samt inte inser att företaget och samhället är beroende av varandra. Om företag inser detta och istället utformar sitt hållbarhetsarbete utifrån det, skulle det

⁶⁸ Claydon, Jane, *Two Models of CSR and Sustainability* (2009)

⁶⁹ Ibid.

kunna vara en källa till innovation, möjligheter och konkurrenskraft. Många företags hållbarhetsarbete har ingen relation till kärnverksamhet och strategi vilket leder till att de går miste om viktiga möjligheter med hållbarhetsarbetet.⁷⁰

För att förbättra sitt hållbarhetsarbete måste företag förstå samspelet mellan företag och samhälle och samtidigt integrera arbetet i sin strategi och verksamhet. Det är viktigt att ha i åtanke att inget företag kan lösa alla samhällets problem utan varje företag måste ta sitt ansvar och hjälpa till på det område som företaget är verksamt inom. En vägledning i hållbarhetsarbetet bör vara att utföra åtgärder som skapar dubbelt värde, det vill säga skapar värde både för samhället och för företaget. Om man inte gör det finns risken att hållbarhetsarbetet blir rörigt och osammanhängande med verksamhetens strategi, vilket varken ger en meningsfull social inverkan eller långsiktig konkurrensfördel.⁷¹

3.4. Konjunkturer

3.4.1. Konjunkturcykeln

För att mäta konjunkturcykler använder man sig av BNP. När BNP ökar från ett år till ett annat brukar man tala om att det är tillväxt i ekonomin.⁷² En genomsnittlig ökning i BNP sett över en längre tidsperiod brukar kallas för den långsiktiga tillväxttakten eller BNP-trenden.⁷³ Skillnaden mellan BNP-trenden och den faktiska BNP-serien benämns som konjunkturcykeln.⁷⁴ Om BNP under ett antal år ökar mer än BNP-trenden är det ett tecken på att det råder högkonjunktur, och om BNP-tillväxten är lägre än BNP-trenden råder det lågkonjunktur.⁷⁵ Perioden mellan topp och botten är en nedgångsfas, recession, och perioden mellan botten och topp är en uppgångsfas, expansion.⁷⁶ Cyklerna utgörs av tillfälliga avvikelser medan

⁷⁰ Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* (2006)

⁷¹ Ibid.

⁷² Regeringskansliet, Finansdepartementet, *Hur mäter man ekonomisk tillväxt?*

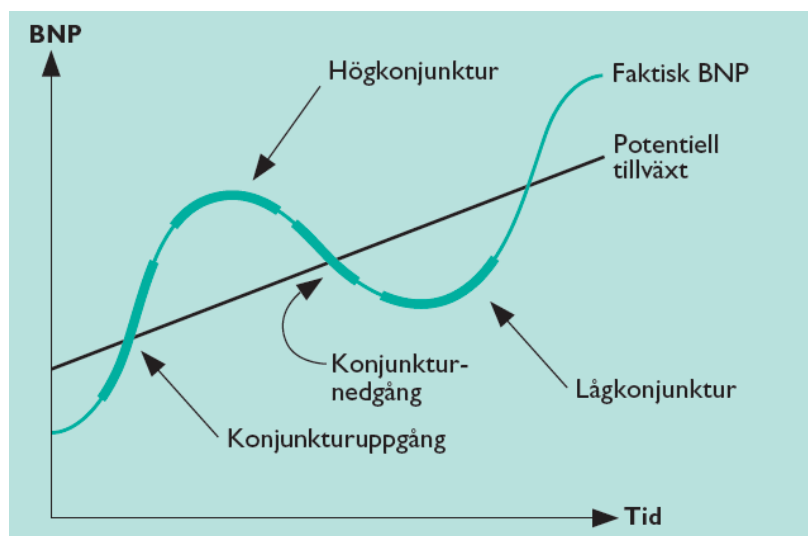
⁷³ Ibid

⁷⁴ Fregert, Klas och Jonung, Lars, *Makropolitik, Teori, politik och institutioner* (2008), s. 247

⁷⁵ Regeringskansliet, Finansdepartementet, *Hur mäter man ekonomisk tillväxt?*

⁷⁶ Fregert, Klas och Jonung, Lars, *Makropolitik, Teori, politik och institutioner* (2008), s. 248

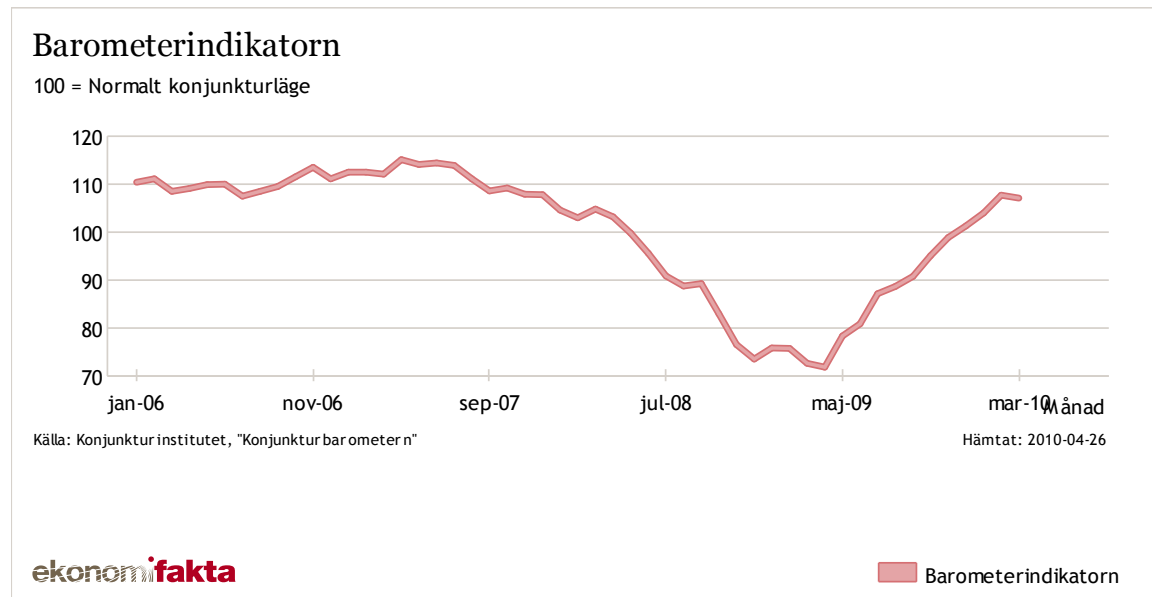
trenden utgörs av permanenta förändringar i BNP.⁷⁷ Någon enhetlig definition på hur lång en konjunkturcykel är finns inte men en normal konjunkturcykel brukar vara mellan fem och tio år.⁷⁸ En konjunkturcykel illustreras i figur 3.



Figur 3. Konjunkturcykeln⁷⁹

3.4.1.1. Konjunkturen 2006-2010

Vi vill med figur 4 nedan illustrera hur konjunkturen sett ut mellan år 2006 och år 2010.



Figur 4. Konjunkturen 2006-2010⁸⁰

⁷⁷ Fregert, Klas och Jonung, Lars, *Makropolitik, Teori, politik och institutioner* (2008), s. 247

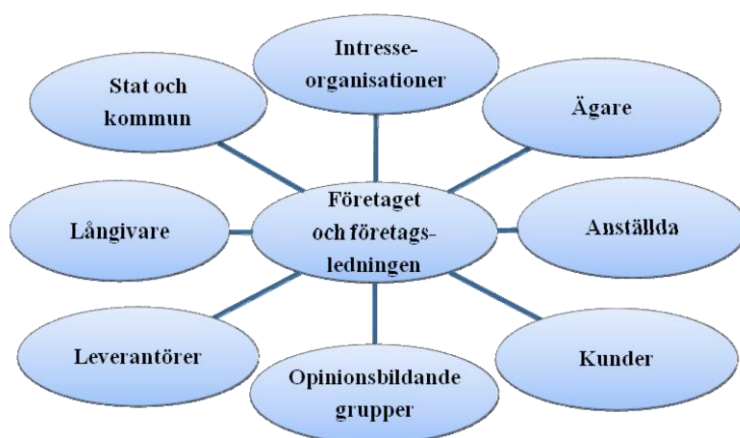
⁷⁸ Regeringskansliet, Finansdepartementet, *Hur mäter man ekonomisk tillväxt?*

⁷⁹ Eklund, Klas, *Vår ekonomi* (2007), s. 254

⁸⁰ Ekonomifakta, Barometerindikatorn

3.5. Intressentteorin

Ett företag kan ha flera olika aktörer som intresserar sig för verksamheten. Det är inte enbart företagsledningen som är en del av de aktörer som kallas intressenter. Det kan likaväl vara kunder, samhället, aktieägare och anställda i företaget.⁸¹ Det är viktigt för företagsledningen och styrelsen att ta hänsyn till andra intressenters åsikter för att undvika en konflikt. Detta benämns som intressentteorin, då företagsledningens och styrelsens uppgift är att balansera de olika intressenternas anspråk och undvika de motsättande intressen som kan uppstå.⁸² Den konflikt som främst brukar uppstå grundar sig i vad de olika intressenterna anser är viktigt och hur de borde bedriva sin verksamhet för att vara framgångsrika.⁸³ Vid sådana motsättningar brukar styrelsen ha en betydande roll, eftersom de för att fullborda gemensamma riktlinjer kan genomföra kompromisser och förhandlingar mellan alla intressenter.⁸⁴ Ett exempel på olika intressenter illustreras i figur 5.



Figur 5.⁸⁵ Exempel på ett företags intressenter.

3.6. Kritik mot teori

Vid närmare granskning kan kritik riktas mot *Carrolls CSR-pyramid*. Modellen är utformad år 1979 utifrån ett amerikanskt perspektiv och man kan ifrågasätta om den

⁸¹ Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, *Organisationer, ledning och processer* (2007), s. 101

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Bruzelius Lars & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad Organisationslära* (2004), s.74

är aktuell för den europeiska och svenska marknaden idag, då den amerikanska kulturen skiljer sig avsevärt från den europeiska. Modellen må vara utvecklad utifrån ett amerikanskt perspektiv men vi anser att den även är aktuell ur ett globalt perspektiv inom flera olika verksamhetsområden. Vi anser att modellen är användbar och relevant för att analysera företagen i vår studie eftersom företagens hållbarhetsarbete är indelat i de områden som modellen illustrerar.

Modellen kan anses vara något otydlig och kan tolkas på flera olika sätt. Det *ekonomiska ansvaret* är grunden i pyramiden och vi tolkar det som att det ekonomiska ansvaret måste vara uppfyllt innan man arbetar vidare med sitt *legala-, etiska-* och *filantropiska ansvarstagande*. Ett alternativt tolkningssätt är att det *ekonomiska ansvaret* är den största delen av hållbarhetsarbete, sedan följer det *legala-, etiska-* och slutligen det *filantropiska ansvarstagandet*. De olika områdena i pyramiden är således illustrerade efter storlek.

En annan intressant kritik som riktas mot *Carrolls* modell är vad som skulle hända om två av ansvarsområdena kolliderar med varandra. Det *legala-, etiska-* och *filantropiska ansvarstagandet* är visserligen en del av företagets hållbarhetsarbete, men det *ekonomiska ansvarstagandet* väger alltid tyngst.⁸⁶ Om det ekonomiska ansvarstagandet inte längre är uppfyllt slutar man arbeta med de övriga tre ansvarsområdena då? Bör inte det legala ansvarsområdet uppfyllas främst eftersom det styrs, ibland, av lagar som länders regeringar instiftat. Då det ekonomiska ansvaret inte uppfylls kan man verkligen sluta arbeta med framförallt det legala men även de andra områdena? Detta är framförallt en intressant aspekt av modellen i tider med lågkonjunktur eftersom det påverkar det ekonomiska ansvarstagandet.

Kritik kan även riktas mot *Aras och Crowthers* modell och då främst att modellen drar tydliga linjer kring om de olika ansvarstagandenas fokus ska vara långsiktigt eller kortsiktigt, och internt eller externt. Ett exempel är att modellen illustrerar att det sociala ansvarstagandet är externt och har kortsiktigt fokus. Vi tycker dock inte att

⁸⁶ Bonnedahl, Karl Johan & Jensen, Tommy & Sandström, Johan, *Ekonomi och moral* (2007), s.178

detta stämmer överens med hur de företag vi har studerat arbetar. Då företagen inte enbart arbetar med det sociala ansvarstagandet enbart externt utan det har även en stor betydelse i form av långsiktiga mål, internt inom verksamheten.

4. Empiri

Här redovisas den primärdata som vi har samlat in. Inledningsvis presenterar vi de olika företagen och därefter hur vi använt oss av företagens hållbarhetsredovisningar. Avslutningsvis lägger vi fram resultatet från de intervjuer vi har gjort med respektive företag.

4.1. Posten

4.1.1. Allmänt om Posten Norden

Posten Norden består av fyra affärsområden, *Breve Danmark*, *Meddelande Sverige*, *Informationslogistik* och *Logistik*, som tillsammans står för kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden. Företaget är ett resultat av Posten AB och Post Danmark A/S sammanslagning i juni år 2009 och ägs till 60 procent av svenska staten och till 40 procent av danska staten.⁸⁷ Lars G. Nordström är VD och koncernchef för Posten Norden och företaget har en omsättning på cirka 45 miljarder kronor.⁸⁸

Affärsområdena Breve Danmark och Meddelande Sverige sköter distribution av brev, tidningar och direktreklam samt in- och utlämning av paket för privatmarknaden i respektive land. Breve Danmark står för 29 procent av koncernens omsättning och Meddelande Sverige för 35 procent.⁸⁹

Informationslogistik står för utveckling, produktion samt leverans av system, tjänster och produkter för en effektiv kundkommunikation. Affärsområdet arbetar även med lösningar för märkning och identifiering och svarar för åtta procent av den totala omsättningen.⁹⁰

Logistikområdet står för 28 procent av omsättning och arbetar med effektiva logistikflöden. De erbjuder kunderna allt från enkla paketleveranser till heltäckande

⁸⁷ Posten Nordens Årsredovisning 2009, förvaltningsberättelsen s. II

⁸⁸ Ibid. s. 2

⁸⁹ Posten Nordens Hållbarhetsredovisning 2009, s. II-III

⁹⁰ Ibid

logistiklösningar.⁹¹ Posten Norden levererar omkring 30 miljoner försändelser och 500 000 paket varje vardag⁹² och som framgår av deras mission ska man med posten kunna nå den man vill, i rätt tid, säkert och effektivt.⁹³

4.1.2. Posten Nordens hållbarhetsarbete

Elisabeth Johansson, chef för Investor Relations inom Posten Norden, beskriver företagets hållbarhetsarbete som ett aktivt arbete med att styra hela verksamheten mot en balanserad målbild med måltal för de viktigaste hållbarhetsaspekterna. Den balanserade målbilden är en styrmodell utifrån vilken företaget väljer att kommunicera och definiera vad som är viktigt för Posten Norden utifrån ett hållbarhetsperspektiv. De viktigaste hållbarhetsaspekterna är att minska miljö och klimatpåverkan samt att erbjuda de omkring 50 000 medarbetare en bra arbetsmiljö, så låg sjukfrånvaro som möjligt och även att få de anställda engagerade i sitt arbete. Det görs sedan löpande uppföljning och rapportering kring de här aspekterna och alla enheter förhåller sig till och vet hur de ska bidra för att de uppsatta målen ska uppnås. På detta sätt är hållbarhetsarbetet integrerat i verksamheten, verksamhetsplaner samt i företagets styrning. Införandet av den balanserade målbilden har medfört en tydligare styrning inom företaget och en tydligare prioritering om vad som är viktigast att fokusera på.⁹⁴

I och med att Posten Norden länge har haft många anställda och ett stort transportbehov har hållbarhetsarbetet under lång tid varit aktuellt inom företaget. Sedan slutet av 80-talet/början på 90-talet har företaget drivit ett aktivt miljöarbete med att förminska utsläpp från transporter och liknande verksamhet. År 2001 tydliggjorde Posten AB sina hållbarhetsmål i en balanserad målbild som inkluderade aspekter såsom sjukfrånvaro, nöjda kunder samt kvalitet. Från och med år 2002 har företaget, som en del av koncernens styrning, arbetat med att minska den globala miljöpåverkan.⁹⁵ Ett konkret exempel på Posten Nordens hållbarhetsarbete är att de

⁹¹ Posten Nordens Hållbarhetsredovisning 2009, s. II-III

⁹² Ibid. s. I-II

⁹³ Posten Nordens Årsredovisning 2009, s. 9

⁹⁴ Intervju, Elisabeth Johansson

⁹⁵ Ibid.

”öronmärker” pengar som satsas på hållbarhetsfrågor, exempelvis öronmärktes 100 miljoner kronor år 2010 för framtida åtgärder inom miljömässiga frågor.⁹⁶ I början på 2000-talet öronmärktes samma summa för att minska sjukfrånvaron bland de anställda. Denna satsning har nu givit resultat och minskat sjukfrånvaron från tio till fem procent.⁹⁷

Den främsta anledningen till att Posten Norden arbetar aktivt med hållbarhet är för att tillfredsställa kunderna men även för att samtliga medarbetare inom företaget ska trivas på arbetsplatsen. Posten Nordens ägare, Svenska staten, har beslutat att alla statliga bolag ska upprätta en hållbarhetsredovisning enligt GRI. Posten Norden upprättade år 2009 koncernens första hållbarhetsredovisning. Denna är upprättad enligt GRIs riktlinjer, externt granskad av Ernst & Young och ligger på nivå C+. Posten AB har sedan år 2005 upprättat hållbarhetsredovisning och år 2008 låg den på nivå B+. I och med sammanslagningen med Post Danmark A/S valde företaget dock att år 2009 gå ner en nivå.⁹⁸ Företaget har många olika intressenter, bland annat den svenska och danska staten, samhället, kunder, medarbetare, leverantörer och andra samarbetspartners.⁹⁹ Intressenterna förväntar sig att företaget har ett framgångsrikt hållbarhetsarbete.¹⁰⁰

Posten Norden ser på sitt miljöarbete som både en miljövinst och en kostnadsbesparing, till exempel varje oförbrukad kilowattimme eller sparad liter bränsle bidrar positivt till miljön och likaså minskar det företagets kostnader.¹⁰¹ Företaget ser även uppnådda mål som en inspiration till att sätta nya mål för att hela tiden begränsa sin miljöpåverkan så mycket som möjligt.¹⁰²

⁹⁶ Posten Nordens Årsredovisning 2009, s. 2-3

⁹⁷ Intervju, Elisabeth Johansson

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Posten Nordens Hållbarhetsredovisning 2009, s. 4-5

¹⁰⁰ Intervju, Elisabeth Johansson

¹⁰¹ Posten Nordens Hållbarhetsredovisning 2009, s. 3

¹⁰² Ibid. s. 12

Inom det sociala ansvarstagandet har Posten Norden under år 2009 främst fokuserat på tre områden; medarbetarskap, ledarskap och hälsa. Detta är även strategin framöver för att skapa en positiv och hållbar arbetsmiljö för samtliga medarbetare.¹⁰³

4.1.3. Hållbarhetsarbete i konjunkturen

Trots att företaget Posten Norden har drabbats av lågkonjunkturen genom att de har erhållit lägre intäkter och därmed fått svårigheter med att få ihop lönsamheten har deras hållbarhetsarbete inte påverkats. Verksamheten har bland annat påverkats av att de fått färre försändelser att leverera till följd av kundernas minskade efterfrågan. Företaget har dock sett att satsningar som de tidigare har gjort inom hållbarhet sparar pengar långsiktigt vilket gör att detta inte är något som de drar ner på i svåra tider. Att agera ansvarfullt genom att arbeta med sociala samt miljömässiga frågor har medfört positiva effekter för Posten Nordens lönsamhet.

Frågorna inom hållbarhetsarbete är högt prioriterade inom företaget och något de fortsätter med trots lågkonjunkturen. Genom att se över sina kostnader och öka effektiviteten försöker de att anpassa kostnaderna till de lägre intäkterna istället för att dra ner på hållbarhetsarbetet.¹⁰⁴

Målen för hållbarhetsarbetet har inte heller förändrats under lågkonjunkturen. Företaget fortsätter att sätta upp både kort- och långsiktiga mål, som att exempelvis minska koldioxidutsläpp och sjukfrånvaro, i strävan efter att hela tiden förbättra dessa aspekter. Som vi nämnt ovan är Posten Nordens hållbarhetsarbete även ekonomiskt lönsamt vilket gör att det inte är så konjunkturellt beroende. Ett fullständigt och integrerat hållbarhetsarbete är därför i högsta grad aktuellt även under lågkonjunktur.¹⁰⁵

¹⁰³ Postens Hållbarhetsredovisning 2009, s. 18

¹⁰⁴ Intervju, Elisabeth Johansson

¹⁰⁵ Ibid.

Om företaget hade påverkats ytterligare av lågkonjunkturen spekulerar Elisabeth Johansson i att de eventuellt inte hade haft råd att öronmärka 100 miljoner kronor till hållbarhetsfrämjande åtgärder. Hon påpekar dock att eftersom dessa investeringar har visat sig lönsamma på sikt är de något som Posten Norden prioriterar högt.¹⁰⁶

4.2. SAS

4.2.1. Allmänt om SAS Group

År 1946 slogs tre nationella flygbolag i Danmark, Norge och Sverige samman och bildade SAS. År 2003 blev flygverksamheten i respektive land en egen affärsenhet och år 2004 blev de tre enskilda självständiga aktiebolag, Airlines Danmark, SAS Braathens och Scandinavian Airlines Sverige.¹⁰⁷ SAS affärsidé går ut på att erbjuda flexibla och prisvärda flygresor med fokus på produkter och tjänster som skapar värde för affärsresenärer i Norden.¹⁰⁸ År 2009 förnyade SAS koncernen sin strategi, då Core SAS infördes. Den är uppbyggd på fem pelare som ska säkerställa att SAS blir mer effektivt och långsiktigt lönsamt. Det som främst genomfördes var att företagsstrukturen förenklades genom att man eliminerade eller outsourcade bolag som inte ingick i deras kärnverksamhet. Vid lanseringen av den nya strategin, Core SAS, utvidgades företagets kostnadsprogram, med förväntningar om en mer stabil framtida tillväxt inom koncernen. Sedan införandet av den nya strategin år 2009 ligger SAS strategiska fokus på dessa pelare:

1. *Nordiska hemmamarknaden*
2. *Affärsresenärer och ett stärkt kommersiellt erbjudande*
3. *Förbättrad kostnadsbas*
4. *Besluts- och kostnadseffektiv organisation med förstärkt kundfokus*
5. *Förstärkt kapitalstruktur*¹⁰⁹

¹⁰⁶ Intervju, Elisabeth Johansson

¹⁰⁷ SAS hemsida, Historia

¹⁰⁸ SAS Årsredovisning 2009, s.8

¹⁰⁹ Ibid.

4.2.2. SAS hållbarhetsarbete

SAS upprättade sin första hållbarhetsredovisning år 1995 och anser att de arbetar i rätt riktning med hållbarhetsfrågor. Sedan mitten på 90-talet har hållbarhetsarbetet inom företag ökat och blivit en stor del av verksamheten. Detta bland annat på grund av krav på lägre utsläpp för fortsatt verksamhet i framtiden. ”Ekonomi och hållbarhetsarbete går hand i hand” säger Lars Andersen, miljöchef på SAS, han menar att för varje kilo sparat bränsle, minskar både företagets utsläpp och kostnader. Företaget har effektiviserat sitt hållbarhetsarbete genom åren, vilket även har lett till bättre resultat vid de löpande uppföljningar som gjorts.¹¹⁰

SAS hållbarhetsredovisning år 2009 är upprättad enligt GRIs riktlinjer på nivå A+ och granskad av en extern revisor från Deloitte.¹¹¹ Hållbarhetsarbetet är huvudsakligen baserat på fyra kärnvärden, *omtanke, pålitlighet, värdeskapande* och *öppenhet*,¹¹² och målet med arbetet är att skapa långsiktig värdetillväxt för ägarna samt att bidra till koncernens måluppfyllelse.¹¹³

Företaget har ett starkt eget engagemang för att arbeta med hållbarhet. Detta engagemang ökar när företagets intressenter ställer ökade krav. Enligt SAS är företagets intressenter bland annat; aktieägare, som till hälften består av staten, medarbetare, kunder, investerare, finansanalytiker, myndigheter, leverantörer, ideella organisationer, massmedia och läroverk.¹¹⁴ Att företagets hållbarhetsarbete bidrar till lägre kostnader är också en stark drivkraft. SAS hållbarhetsarbete är integrerat i företagets strategi och de strävar hela tiden efter att förbättras genom att exempelvis, inom det miljömässiga ansvaret, reducera sina utsläpp. Företaget arbetar även med sociala och ekonomiska frågor men fokus ligger främst vid den miljömässiga biten. Inom dessa tre områden sätter SAS upp mål och det sker sedan kontinuerlig rapportering för att säkerställa att målen uppnås.¹¹⁵

¹¹⁰ Intervju, Lars Andersen

¹¹¹ SAS Årsredovisning 2009, s. 122

¹¹² Ibid. s. 109

¹¹³ Ibid. s. 106

¹¹⁴ Ibid. s. 109

¹¹⁵ Intervju, Lars Andersen

4.2.3. Hållbarhetsarbete i konjunkturen

SAS har under lågkonjunkturen varit i en utmanande ekonomisk situation. För att motverka konsekvenserna av detta har företaget förstärkt sin affärsplan och sin strategi. Verksamheten genomgår en omfattande omställning där de sänker sina kostnader och ökar sin finansiella beredskap genom till exempel emission.

Eftersom SAS ser på sitt hållbarhetsarbete som en konkurrensfördel som växer sig allt starkare har de inte dragit ner på vare sig sin ambitionsnivå eller aktivitetsnivå under lågkonjunkturen utan, snarare tvärtom, förstärkt den. Företagets mål eller budget för hållbarhetsarbetet har inte heller förändrats under lågkonjunkturen. Funderingar kring huruvida målen skulle kunna uppnås fanns, men genom att ställa om och anpassa verksamheten på ett bra sätt lyckades företaget till och med överträffa de uppsatta målen. Enligt Lars Andersen har många andra flygbolag, trots den lägre efterfrågan, fortsatt att flyga med halvtomma plan vilket inte genererar någon samhällsnytta utan en negativ klimatpåverkan. SAS har istället ställt om verksamheten och därmed förbättrat sina miljödata och sin strategi. SAS utgångspunkt är att hållbarhetsarbetet inte ska påverkas av konjunktursvängningar och trots att den rådande lågkonjunkturen har varit påtaglig för företaget har de inte dragit ner på hållbarhetsarbetet. De anser att ett långsiktigt och kontinuerligt arbete är av stor vikt för att nå de uppsatta målen.¹¹⁶

4.3. SCA

4.3.1. Allmänt om SCA

SCA grundades år 1929¹¹⁷ och är idag ett globalt konsumentvaru- och pappersföretag som utvecklar, producerar och marknadsför produkter inom de fyra affärsområdena *Personliga hygienprodukter, Mjukpapper, Förpackningar* samt *Skogsindustriprodukter*.¹¹⁸ Företaget är verksamt med försäljning i ett hundratal länder och har tillverkning i omkring 40 länder världen över.¹¹⁹ SCA har ett antal olika

¹¹⁶ Intervju, Lars Andersen

¹¹⁷ SCAs hemsida, Historia

¹¹⁸ SCAs hemsida, Vår verksamhet

¹¹⁹ Ibid.

varumärken och de som är aktuella i Sverige är *Libresse, TENA, Tork, Libero* och *Edet*.¹²⁰

Affärsområdet *personliga hygienprodukter* består av tre produktsegment, inkontinensskydd, barnblöjor och mensskydd. Försäljningen sker i ett 100-tal länder och affärsområdet står för 23 procent av företagets nettoomsättning. 37 procent av nettoomsättningen kommer från *mjukpapper* som inkluderar toalett- och hushållspapper, ansiktsservetter, näsdukar och servetter. *Förpackningsindustrin* står för 25 procent av nettoomsättningen med försäljning i omkring 50 länder. Övriga procent av nettoomsättningen kommer från *skogsindustrin* som består av tryckpapper, pappersmassa och sågade trävaror.

SCAs strategi bygger på kund- och konsumentinsikt, regional närvaro med global styrka och hållbar utveckling.¹²¹

4.3.2. SCAs hållbarhetsarbete

SCA upprättade år 2009 en hållbarhetsredovisning enligt GRIs riktlinjer på nivå A+ som granskades av PricewaterhouseCoopers. Företaget har upprättat hållbarhetsredovisning sedan år 2006 och dessförinnan upprättade de miljöredovisning 1998-2001, samt rapporter för miljö- och socialt ansvar 2002-2005. SCAs hållbarhetsarbete består av ekonomiska, sociala samt miljömässiga frågor och kan enligt Patrik Isaksson beskrivas som långsiktigt och konkret.¹²² Företaget arbetar utifrån en hållbarhetspolicy som visar vad som ska ingå i SCAs hållbarhetsarbete. Denna policy innebär att SCAs verksamhet ska bedrivas på ett sätt som motsvarar högsta miljöstandard och att företaget ska uppfylla krav som ställs av tillämplig lagstiftning. Policyn innebär även att SCA eftersträvar en öppen dialog med intressenter kring miljömässiga och sociala ambitioner och att företagets produkters miljöpåverkan ska utvärderas i olika faser av livscykeln. SCA ska kontinuerligt

¹²⁰ SCAs hemsida, Sverige

¹²¹ SCAs hemsida, Strategi

¹²² Intervju, Patrik Isaksson

förändra sina målsättningar i syfte att minska den globala miljöpåverkan och aktivt sträva efter att förbättra hälsa och säkerhet på arbetsplatsen.¹²³

Hållbarhetsarbete har varit en del av SCAs strategi sedan företagets grundande, man använde dock inte begreppet hållbarhet på den tiden. Redan från början var sociala och likaså miljömässiga frågor aktuella för SCA och företaget bidrog till stora positiva sociala effekter genom att erbjuda arbete, inkomst och i vissa fall även bostad för människor i städer och byar. Företagets arbete med miljöfrågor har trappats upp och varit aktuellt sen många år tillbaka men de senaste åren har även arbetet med sociala frågor ökat. Anledningen till detta är enligt Patrik Isaksson, miljöchef på SCA, främst att det ställs ökade krav från aktörer i samhället.¹²⁴

SCA har en rad olika incitament för att arbeta med hållbarhet, ett exempel är det ökade intresset för hållbarhetsarbete bland företagets investerare, kunder och andra intressenter såsom leverantörer, kreditgivare, samhället och medarbetarna.¹²⁵ Även ökade krav via ny lagstiftning och EU-direktiv är av stor vikt för företaget.¹²⁶ Företaget anser att ett bra hållbarhetsarbete ökar konkurrenskraften och likaså minskar företagets kostnader eftersom exempelvis en lägre energiförbrukning är positiv för miljön samtidigt som energikostnaderna sjunker. Hållbarhet är även en grundpelare i SCAs varumärke och ett sätt att vara en attraktiv arbetsgivare.¹²⁷

SCA arbetar främst utifrån nedanstående fyra mål inom hållbarhet.

Mål 1: *”SCA ska minska sina utsläpp av koldioxid från fossila bränslen och från inköpt el och värme med 20 procent i relation till produktionsnivån till år 2020 med år 2005 som referensår.”*¹²⁸

¹²³ SCAs hemsida, Hållbarhetspolicy

¹²⁴ Intervju, Patrik Isaksson

¹²⁵ SCAs Årsredovisning 2009, s. 38

¹²⁶ Intervju, Patrik Isaksson

¹²⁷ SCAs Hållbarhetsredovisning 2009, s.9

¹²⁸ Ibid. s.4

Mål 2: "SCA ska tillämpa metoder som säkerställer att ingen vedfiber eller material som tillverkas av färsk vedfiber har ett kontroversiellt ursprung. Målet omfattar även inköpt fiber som massa och wellpappråvara."¹²⁹

Mål 3: "Minska den specifika vattenförbrukningen med 15 procent mellan 2005 och 2010. Minska det specifika organiska innehållet i utloppsvattnet, mätt som BOD, med 30 procent mellan 2005 och 2010."¹³⁰

Mål 4: "Uppförandekoden ska vara en integrerad del i den dagliga verksamheten."¹³¹

SCA prioriterar dessa fyra mål likvärdigt för att uppnå en långsiktigt hållbar verksamhet.¹³²

SCA har ingen direkt hållbarhetsavdelning men i början av år 2010 beslutade de att införa en ny stabsfunktion med ansvar för hållbarhetsfrågor.¹³³ På huvudkontoret i Stockholm arbetar dessutom ungefär tre personer med hållbarhetsfrågor och på samtliga av SCAs 45 pappersbruk finns en miljöchef som svarar för miljöfrågor.

4.3.3. Hållbarhetsarbete i konjunkturen

SCAs verksamhet har påverkats av lågkonjunkturen på så vis att intäkterna, av olika anledningar, har minskat. Efterfrågan på vissa av SCAs produkter är starkt kopplade till BNP-variation och därmed är företagets volymutveckling beroende av konjunkturen. Förpackningsindustrin påverkas exempelvis av livsmedels- och tillverkningsindustrin som är en konjunkturkänslig del av verksamheten precis som skogsindustrin. Hygienverksamheten är mindre konjunkturberoende än övriga verksamheter och SCA har därför valt att satsa på denna för att minska lågkonjunktursens ekonomiska påverkan på.¹³⁴ För att förhindra negativa effekter av lågkonjunkturen så mycket som möjligt har SCA vidtagit åtgärder för samtliga verksamheter genom att sänka kostnader och se över kapacitets- och

¹²⁹ SCA Hållbarhetsredovisning 2009, s.5

¹³⁰ Ibid. s.6

¹³¹ Ibid. s.7

¹³² Intervju, Patrik Isaksson

¹³³ SCAs Hållbarhetsredovisning 2009, s.11

¹³⁴ Ibid. s.18

produktionsstruktur.¹³⁵ Även förändrad ränta på upplåning har påverkat SCAs verksamhet under konjunktursvängningen.¹³⁶

Trots att SCA har påverkats negativt av lågkonjunkturen menar Patrik Isaksson att företagets hållbarhetsarbete inte har påverkats. SCA anser att hållbarhetsarbetet är viktigt och inte är något de i första hand skär ner på. Inte heller målen för hållbarhetsarbetet har förändrats i och med lågkonjunkturen. Patrik Isaksson säger dock att om det blir en lång lågkonjunktur kommer även hållbarhetsarbetet att påverkas i slutändan. Om verksamheten drabbas kraftigt och går med förlust år efter år kommer de inte att kunna göra samma insatser för till exempel miljön, detta är dock inte aktuellt på SCA för tillfället.¹³⁷

¹³⁵ SCAs Årsredovisning 2009, s.46-51

¹³⁶ Intervju, Patrik Isaksson

¹³⁷ Ibid.

5. Analys

I detta avsnitt uppvisas den koppling och analys vi har gjort mellan empirin och den teoretiska referensramen.

5.1. Posten Norden AB

Posten Norden arbetar, enligt teorin, med ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande. Elisabeth Johansson säger att fokus på hållbarhetsarbetet ligger främst inom de sociala och miljömässiga frågorna.¹³⁸ Att hållbarhetsarbetet är uppbyggt kring dessa faktorer gör att företaget kan sätta upp mål, framförallt kring medarbetarnas hälsa och klimatpåverkan¹³⁹, och tillfredsställa samtliga intressenter.

Vi anser att Carrolls *CSR-pyramid* stämmer väl överens med Posten Nordens syn på hållbarhetsarbete. Företaget prioriterar hållbarhetsarbete högt, även i ekonomiskt svåra tider, men de tror inte att det är möjligt att bedriva ett framgångsrikt hållbarhetsarbete i ett företag som inte är ekonomiskt lönsamt.¹⁴⁰ Vi tolkar innebörden av Carrolls pyramid som så att det ekonomiska ansvarstagandet måste vara uppfyllt innan företaget kan arbeta med hållbarhet legalt, etiskt och filantropiskt. Ett företag som inte är ekonomiskt lönsamt kan inte odsla kostnader på något annat än den huvudsakliga kärnverksamheten. Den lågkonjunktur som varit den senaste tiden drabbade visserligen Posten Norden, men inte så hårt att det ekonomiska ansvarstagandet inte längre var uppfyllt. Därför kunde företaget fortsätta satsa på hållbarhet även inom de andra tre ansvarstagandena. Elisabeth Johansson säger att Posten Norden anser att deras hållbarhetsarbete sparar pengar för företaget på lång sikt, enligt teorin om *eco-efficiency*. Hon nämner till exempel att ställa om sitt beroende av fossila bränslen inte bara är en miljövänlig åtgärd utan även bra för ekonomin.¹⁴¹

¹³⁸ Intervju Elisabeth Johansson

¹³⁹ Posten Norden Hållbarhetsredovisning 2009, s.11

¹⁴⁰ Intervju Elisabeth Johansson

¹⁴¹ Ibid.

I dagens läge uppfyller företaget alla steg i pyramiden, det *ekonomiska ansvaret* uppfylls genom att företaget genererar vinst¹⁴², det *legala* eftersom de publicerar en hållbarhetsredovisning som följer GRIs ramverk, som staten kräver för statligt ägda bolag, det *etiska* eftersom de arbetar aktivt med sociala - och miljömässiga frågor¹⁴³ och det *filantropiska* genom diverse samarbeten med bland annat Barnfonden.¹⁴⁴

Posten Nordens hållbarhetsarbete stämmer bara delvis överens med *Aras och Crowthers* modell. Företaget ser på sociala frågor som både en långsiktig och en kortsiktig faktor för en lönsam verksamhet, där *Aras och Crowther* menar att socialt ansvar endast är en kortsiktig faktor. *Aras och Crowther* menar dessutom att de sociala frågorna är en extern faktor, men Posten Norden arbetar med sociala frågor på både extern och intern nivå. Företaget har framförallt arbetat med de anställdas hälsa och välbefinnande¹⁴⁵, vilket är en intern faktor. De har även arbetat externt med socialt arbete ur ett samhällsperspektiv genom exempelvis *Post Pals*, ett samarbete mellan Posten Norden och Barnfonden.¹⁴⁶ Det externa sociala arbetet är en kortsiktig faktor eftersom den inte är direkt relaterad till kärnverksamheten medan det interna sociala arbetet är på lång sikt. Att Posten Norden arbetar med sina sociala frågor och prioriterar dem högt, är för att personalen och deras hälsa är en mycket viktig del av deras kärnverksamhet¹⁴⁷. Elisabeth Johansson berättar att de 100 miljoner kronor som öronmärktes för att arbeta med medarbetarnas hälsa i början av 2000-talet har givit resultat i och med att sjukfrånvaron minskat från tio procent till fem procent.¹⁴⁸ Det verkar dock finnas ett fortsatt stort behov av arbete med hälsa eftersom närmare hälften av medarbetarna uppger att de har värk i rygg, axlar och nacke. Något som för närvarande inte kopplas till sjukfrånvaron, men det är ett angeläget och prioriterat förbättringsområde.¹⁴⁹ Att sjukfrånvaron minskat är något positivt som Posten Norden tydligt framhäver både i sin

¹⁴² Posten Norden Hållbarhetsredovisning, s. 1

¹⁴³ Intervju, Elisabeth Johansson

¹⁴⁴ PostPals hemsida

¹⁴⁵ Intervju, Elisabeth Johansson

¹⁴⁶ PostPals hemsida

¹⁴⁷ Intervju, Elisabeth Johansson

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Posten Norden Hållbarhetsredovisning s, 20

hållbarhetsredovisning och under intervjun med Elisabeth Johansson, men att närmare hälften av medarbetarna dras med arbetsrelaterade skador är inte lika tydligt.

Elisabeth Johansson säger att företaget arbetar med sitt miljömässiga hållbarhetsarbete både långsiktigt och kortsiktigt. De 100 miljoner kronor som de avsatt för arbete med klimatpåverkan¹⁵⁰ är ett exempel på en långsiktig åtgärd. Exempel på kortsiktig fokus för år 2010 är att införa fler fordon som drivs med alternativa bränslen och att fortsätta energieffektivisera.¹⁵¹ Att Posten Norden arbetar med miljömässigt arbete även kortsiktigt bör ge kortsiktiga fördelar, något som vi inte anser att de gör. Fokus är kortsiktigt men fördelarna är långsiktiga. *Aras och Crowthers* modell menar att miljömässigt arbete är långsiktigt och externt. Om man ser till de fördelar som Posten Nordens arbete genererar, och inte till fokus, så är de långsiktiga och överensstämmer med *Aras och Crowthers* modell. Vi anser dock att miljöarbetet även är internt eftersom det, enligt Elisabeth Johansson, genererar fördelar för företaget i form av kostnadsbesparingar¹⁵², en kortsiktig fördel.

Posten Norden använder sig av *livscykelanalyser* för att analysera sin verksamhets miljöpåverkan. Deras brev- och pakettjänsters miljöpåverkan analyseras genom hela livscykeln, det vill säga, från början till slut. Livscykelanalyserna ligger sedan till grund för Posten Nordens tjänsters miljövarudeklarationer.¹⁵³ Genom att utföra noggranna livscykelanalyser kan företaget upptäcka var miljömässiga svagheter i deras brev- och pakettjänsters processer finns, och därefter åtgärda dessa på bästa möjliga sätt.

Elisabeth Johansson berättar att Posten Nordens hållbarhetsarbete är väl integrerat i företagets strategi, verksamhet och styrning.¹⁵⁴ Detta märks väl i och med att alla aspekter kring hållbarhetsarbetet är relaterat till verksamheten. Det finns en tanke

¹⁵⁰ Intervju Elisabeth Johansson

¹⁵¹ Posten Norden Hållbarhetsredovisning 2009, s. 14

¹⁵² Intervju Elisabeth Johansson

¹⁵³ Posten Norden Hållbarhetsredovisning 2009, s.16

¹⁵⁴ Intervju Elisabeth Johansson

och en medvetenhet bakom hållbarhetsarbetet och vi tror att det är en stor del i att det är så framgångsrikt och inte har påverkats av lågkonjunkturen.

Vid genomförande av en SWOT-analys på Posten Norden anser vi att förekomsten av ett hållbarhetsarbete är en möjlighet, *opportunity*, i företagets externa omgivning för att locka till sig kunder, investerare och medarbetare. Denna möjlighet har Posten Norden tagit tillvara på och genom att integrera det på ett bra sätt med sina kärnvärden utvecklat till en av företagets styrkor, *strenghts*. En svaghet, *weakness*, inom verksamheten är att arbetet är väldigt slitsamt för personalen, något som det faktum att nästan hälften av medarbetarna dras med förslitningsskador i axlar, nacke och rygg visar.¹⁵⁵ Denna svaghet arbetar man dock med och det är en del av företagets hållbarhetsmål. Ett hot, *threat*, för Posten Norden är att lågkonjunkturen vi befinner oss i nu, och den ökade kostnadsfokusering som den har medfört, har inneburit att man kommunicerar mindre, och i ökad utsträckning via digitala kommunikationsvägar.¹⁵⁶ Detta har gjort att Posten Norden har behövt dra ner på sina kostnader, något som även hållbarhetsarbetet bidragit till i och med att Posten Nordens miljöarbete i vardagen bygger på synsättet att varje oförbrukad kilowattimme eller sparad liter bränsle är både en miljövinst och en kostnadsbesparing.¹⁵⁷

En analys, enligt Porters *Five Forces*, av Posten Nordens konkurrensfördelar visar att Posten Norden är en stark aktör på marknaden. Deras höga marknadsandel beror till stor del på att det inte förekommer alltför många konkurrenter, *existerande* eller *nyetablerade*, på den Nordiska marknaden. Det som kan påverka företaget är främst *kunders och leverantörers förhandlingsstyrka* och *substitut*. Posten Norden är, som intressentteorin gör gällande, väldigt mån om sina intressenter. När företagsintressenter kräver mer och mer miljö- och socialt ansvar så fokuserar Posten Norden ytterligare på detta. Deras hållbarhetsarbete kan alltså ses som en konkurrensfördel. *Substitut* som kan påverka företaget är som vi tidigare nämnt

¹⁵⁵ Posten Norden Hållbarhetsredovisning, s.16

¹⁵⁶ Ibid. s. 2

¹⁵⁷ Ibid. s. 3

digitala kommunikationsvägar. Digitala kommunikationsvägar konkurrerar främst med pris. Att Posten Norden fokuserar på sitt hållbarhetsarbete är även där positivt eftersom allt fler människor i dagens samhälle tar hänsyn till fler faktorer än bara pris.

5.2. SAS

Även SAS hållbarhetsarbete följer de tre ansvarsområdena, *ekonomiskt-, socialt- och miljömässigt ansvarstagande*. Lars Andersen säger att företaget är främst inriktat på det *miljömässiga ansvarstagandet* eftersom flygbranschen har så pass stor påverkan på miljön.¹⁵⁸

Vi anser inte att *Carrolls CSR-pyramid* stämmer överens med SAS hållbarhetsarbete om man utgår ifrån hela företaget. Eftersom SAS inte har haft ett positivt resultat de senaste åren¹⁵⁹ uppfyller man inte det *ekonomiska ansvarstagandet* i pyramiden. Trots detta arbetar man aktivt och ambitiöst med sitt hållbarhetsarbete och snarare utökar och förstärker arbetet än minskar det.¹⁶⁰ Inte heller i fortsättningen planerar företaget att dra ner på hållbarhetsarbetet utan ser det som en konkurrensfördel man bör upprätthålla.¹⁶¹ Detta var något vi fann väldigt motsägelsefullt eftersom vi tolkat *Carrolls CSR-pyramid* som att det ekonomiska ansvarstagandet måste vara uppfyllt innan man arbetar vidare med de övriga tre ansvarsområdena. Om man ändrar perspektiv på modellen och istället utgår från att *Carrolls CSR-pyramid* enbart syftar till hållbarhetsarbetet så stämmer den överens med SAS eftersom hållbarhetsarbetet tar ett *ekonomiskt ansvar*. I SAS hållbarhetsredovisning står det att läsa att det är SAS övertygelse att en långsiktigt lönsam verksamhet inte går att bedriva utan att ta ett socialt och miljömässigt ansvar och att kopplingen mellan ekonomi och hållbar utveckling är en självklarhet för SAS.¹⁶² SAS ser även att de investeringar som görs ur en miljömässig- och social aspekt i längden är ekonomiskt lönsamma, enligt teorin om *eco-efficiency*. Omvänt är dock långsiktigt hållbar

¹⁵⁸ Intervju, Lars Andersen

¹⁵⁹ SAS Årsredovisning 2009, s. 55

¹⁶⁰ Intervju, Lars Andersen

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² SAS Årsredovisning 2009, s. 115

lönsamhet och tillväxt en förutsättning för att kunna uppnå de krav på miljömässigt- och socialt ansvarstagande som ställs på SAS idag. SAS har ambitionen att visa att ett strategiskt hållbarhetsarbete bidrar till ett långsiktigt värdeskapande för företaget.¹⁶³ SAS anser att hållbarhetsarbetet är så pass viktigt för företaget att det kommer vara en del av verksamheten så länge företaget existerar.¹⁶⁴ SAS arbetar även med *legalt ansvar*, i och med att de publicerar en hållbarhetsredovisning enligt GRIs ramverk¹⁶⁵, *etiskt ansvar* eftersom de fokuserar på miljömässiga och sociala frågor som exempelvis ett program för bränslebesparing¹⁶⁶ och förbättringar av medarbetarnas arbetsmiljö.¹⁶⁷ Slutligen arbetar SAS med *filantropiskt ansvar* genom att till exempel tillgängliggöra två ambulansflygplan inom ramen för Swedish National Air Medevac, SNAM.

SAS tar, enligt intressentteorin, stor hänsyn till sina intressenter. De senaste åren har de märkt av att hållbarhetsfrågor fått allt större betydelse för intressenterna och de för därför en dialog med dessa för att på bästa sätt kunna identifiera, definiera och utveckla väsentliga hållbarhetsfrågor.¹⁶⁸

SAS hållbarhetsarbete utgår från att arbeta långsiktigt med miljömässiga frågor och även att upprätta en strategi och organisationskultur som är lönsam på lång sikt¹⁶⁹, vilket stämmer bra överens med *Aras och Crowthers* modell. Att de satsar på miljömässigt hållbarhetsarbete på lång sikt märks tydligt genom att de fortsätter att satsa även i de svåra tider som företaget varit i. De har som tidigare nämnts inte gått med vinst på flera år.¹⁷⁰ SAS är övertygade om att hållbarhetsarbete leder till ökad lönsamhet på lång sikt.¹⁷¹ De arbetar visserligen med miljömässiga mål även på

¹⁶³ SAS Årsredovisning 2009, s.115

¹⁶⁴ Intervju, Lars Andersen

¹⁶⁵ SAS Årsredovisning 2009, s. 109

¹⁶⁶ Ibid. s. 116

¹⁶⁷ Ibid. s. 117

¹⁶⁸ Ibid. s. 109

¹⁶⁹ Intervju, Lars Andersen

¹⁷⁰ SAS Årsredovisning 2009 s. 55

¹⁷¹ Ibid. s. 115

kortare sikt, som sträcker sig från år 2008 till år 2011¹⁷², men de kortsiktiga målen ger inte kortsiktiga fördelar utan används främst för att etablera en stabil grund för ett framtida långsiktigt arbete¹⁷³. När det gäller SAS strategi och organisationskultur har de ett internt och långsiktigt fokus enligt *Aras och Crowthers* modell. SAS strategiska kulturarbete är inriktat på att öka arbetsglädje, motivation och engagemang hos personalen. Målet är att det ska få positiva återverkningar på förhållandet till kunderna och stärka SAS konkurrenskraft.¹⁷⁴ I ett försök att förstärka SAS kulturella grund infördes under 2007/2008 planer på att påbörja ett projekt som ska leda till ett vinstdelnings- och delägarprogram för samtliga anställda. Detta avstannade dock på grund av lågkonjunkturen år 2009.¹⁷⁵ SAS arbete med *sociala frågor* är både internt och externt och skiljer sig därför från *Aras och Crowthers* modell som menar att man ska fokusera på socialt arbete externt. SAS fokuserar främst på socialt arbete internt genom de egna medarbetarna och den omvärld som de är beroende av.¹⁷⁶ Att lågkonjunkturen drabbade SAS hårt är något som framförallt personalen inom företaget har märkt av. Efter omstruktureringen och kostnadsprogrammet försvann ungefär 4600 heltidstjänster från företaget, varav 2900 från Core SAS.¹⁷⁷ Sjukfrånvaron för medarbetarna ökade under år 2009, troligen till följd av den ökade press som omstruktureringar och neddragningar medförde.¹⁷⁸ Lars Andersen sa under intervjun att hållbarhetsarbetet inte påverkats alls av lågkonjunkturen,¹⁷⁹ vi anser dock att den sociala aspekten av hållbarhetsarbetet har påverkats i och med att man avskedat så många medarbetare, och dragit in på kulturella åtgärder för att kunna spara kostnader under den finansiella krisen. Något som i sin tur lett till att bland annat sjukskrivningar hos medarbetare har ökat, en av indikatorerna för företagets sociala påverkan. SAS arbete med sociala frågor externt yttrar sig främst i sponsring och samarbeten med andra verksamheter, under 2009 har SAS till exempel engagerat sig

¹⁷² SAS Årsredovisning 2009, s.106

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ SAS Årsredovisning 2009, s.112

¹⁷⁵ Ibid.

¹⁷⁶ Ibid.

¹⁷⁷ SAS Årsredovisning 2009, s. 113

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ Intervju, Lars Andersen

i Rädda Barnen där SAS är en av organisationens huvudsponsorer.¹⁸⁰ SAS fokuserar på det *ekonomiska ansvaret* internt och långsiktigt vilket inte stämmer överens med *Aras and Crowthers* teori som menar att fokus ska vara kortsiktigt. Att SAS fortsätter satsa på hållbarhet trots sina ekonomiska svårigheter visar att de, enligt oss, måste ha ett långsiktigt perspektiv eftersom ett kortsiktigt tankesätt hade lett till att incitamenten för ett hållbarhetsarbete inte funnits.

SAS utvecklade år 2009 en ny strategi för sin verksamhet, då de valde att lägga mer fokus på fem specifika pelare. För att kunna utveckla en ny strategi studerade SAS de möjligheter som fanns på marknaden, analyserade de hot som förekom i företagets omvärld samt undersökte verksamhetens styrkor och svagheter. Om man tittar på deras externa faktorer och de möjligheter och hot som kan uppstå så är hållbarhetsarbetet en tydlig möjlighet, *opportunity*¹⁸¹. Detta innebär att de kan nischas sig bland sina konkurrenter och på så vis locka till sig intressenter. Genom att fortsätta arbeta aktivt med hållbarhetsfrågor och marknadsföra sig som ett miljöinriktat bolag skulle SAS kunna använda sitt integrerade hållbarhetsarbete som en styrka, *strenght*. Vi anser dock att en positiv marknadsföring av hållbarheten, som är en del av styrkan, inte utnyttjas till fullo och därför förlorar hållbarhetsarbetet lite av sin kraft gentemot kunder. Vi tror till exempel att många av SAS flygresenärer inte är medvetna om vilket omfattande miljöarbete företaget driver. Detta är något som SAS kommer arbeta vidare med, det står att läsa i Årsredovisningen från 2009 att ett av deras mål är att intensifiera extern kommunikation och engagemang.¹⁸²

När man ser till hot, *threat*, så är flygbranschen en bransch som är väldigt känslig för händelser i omvärlden. En lågkonjunktur, ekonomisk kris eller, som nu senast, ett vulkanutbrott kan skaka om och vända upp och ner på hela branschen.¹⁸³ I den rådande lågkonjturen när det uppstått en minskad efterfrågan i flygbranschen,

¹⁸⁰ SAS Årsredovisning 2009, s. 115

¹⁸¹ Ibid. s. 113

¹⁸² Ibid. s. 106

¹⁸³ Ibid. s. 103

med ökad konkurrens och prispress som följd¹⁸⁴ är SAS hållbarhetsarbete en konkurrensmöjlighet. En annan utmaning för SAS är den stora mediala fokuseringen på flygets negativa miljöpåverkan. Här har SAS använt sig av sitt hållbarhetsarbete, visat framfötterna och tagit en ledande roll i debatten.¹⁸⁵ De stora utsläpp som flyg genererar kan även ses som en intern svaghet, *weakness*. SAS arbetar aktivt med denna svaghet genom att de bland annat varit med och bildat en arbetsgrupp, SAFUG, som har som uppdrag att påskynda utvecklingen av nya långsiktigt hållbara flygbränslen från förnyelsebara källor.¹⁸⁶ Som en följd av bland annat terrordåden den 11 september 2001 genomförde SAS nyligen en strategiförändring för att anpassa sig till de förhållanden som råder idag. De förenklade sin företagsstruktur genom att eliminera och outsourca bolag som inte ingick i deras kärnverksamhet. Denna omstrukturering kan nu komma att ses som en intern styrka, *strength*, eftersom man fokuserat på de effektiva och lönsamma delarna av verksamheten. Det faktum att hållbarhetsarbetet inte påverkades under denna omstrukturering tyder på att det är en viktig del som är integrerad i kärnverksamheten.

Om man utgår ifrån *Porters Five Forces*- analys är SAS konkurrensfördelar få. Det finns, som vi tidigare nämnt, många *existerande* aktörer på marknaden och det tillkommer ständigt *nyetablerade* företag. *Kunders och leverantörers förhandlingsstyrka* är hög i och med att det är lätt att byta till ett konkurrerande bolag. SAS satsar kraftigt på hållbarhet med både kort- och långsiktiga mål för sitt hållbarhetsarbete. De har bland annat som mål att vara ledande i arbetet med hållbar utveckling och ha ett av luftfartens mest ambitiösa långsiktiga miljöprogram.¹⁸⁷ Detta kan ses som en konkurrensfördel som skiljer dem från andra aktörer och fångar intressenters uppmärksamhet. Vi anser att ett fortsatt aktivt arbete med hållbarhet är viktigt för SAS eftersom det är en av de få positioneringsmöjligheter företaget har i en bransch som präglas av hård konkurrens. När det kommer till *substitut* finns det generellt inga transportmedel

¹⁸⁴ SAS Årsredovisning 2009, s.103

¹⁸⁵ Ibid. s. 109

¹⁸⁶ Ibid. s. 107

¹⁸⁷ Ibid. s. 106

som skulle kunna konkurrera ut flygbranschen och då främst långväga flygningar.¹⁸⁸ Men när det gäller den Nordiska marknaden, som SAS inriktat sig på,¹⁸⁹ finns det transportmedel, som exempelvis tåg, som utgör ett hot. Tåg är både ett miljövänligare och i vissa fall billigare och smidigare alternativ, som dessutom inte påverkas av samma omständigheter som flygbranschen, vi tänker främst på den högst aktuella situationen gällande vulkanaskan.

5.3. SCA

SCAs hållbarhetsarbete är uppbyggt kring de tre ansvarsområdena, *ekonomiskt*-, *socialt*- samt *miljömässigt ansvarstagande*. Företagets hållbarhetsarbete är uppdelat inom dessa tre områden och de arbetar för att förbättra verksamheten inom samtliga.¹⁹⁰ Det *ekonomiska ansvaret* fokuserar på aktieägare och intressenter, det *sociala ansvarstagandet* på hälsa, säkerhet, relationen till medarbetarna, mänskliga rättigheter, affärsetik och samhällsengagemang och det *miljömässiga ansvarstagandet* på klimat, energi, skog, vatten, kemikalier och produktsäkerhet.¹⁹¹

Som vi tidigare nämnt har *Carrolls pyramid* fyra steg som måste uppfyllas nerifrån och upp, det vill säga att det *ekonomiska ansvarstagandet*, som är underst i pyramiden, måste uppfyllas innan de övriga, *legalt*-, *etiskt*- och *filantropiskt ansvarstagande* kan uppfyllas. SCA arbetar med hållbarhet på samtliga nivåer i pyramiden, det *ekonomiska ansvaret* genom att företaget genererar vinst till sina aktieägare¹⁹², det *legala* eftersom de följer GRIs ramverk¹⁹³, det *etiska* eftersom de lägger stort fokus på främst den miljömässiga men även den sociala aspekten av hållbarhetsarbetet¹⁹⁴ och slutligen det *filantropiska* där de bland annat bidrar med hygienprodukter till kvinnor i U-länder.¹⁹⁵ Att företaget arbetar med samtliga nivåer i

¹⁸⁸ SAS Årsredovisning 2009, s. 104

¹⁸⁹ Ibid.

¹⁹⁰ Intervju Patrik Isaksson

¹⁹¹ SCA Hållbarhetsredovisning 2009, s. 21-51

¹⁹² Ibid. s. 47.

¹⁹³ Ibid. s. 65

¹⁹⁴ Intervju Patrik Isaksson

¹⁹⁵ SCAs hemsida, Community involvement

dagens läge beror på att lågkonjunkturen som drabbade SCA nyligen inte påverkade företaget så pass mycket att företaget inte längre kunde uppnå det ekonomiska ansvarstagandet. Patrik Isaksson säger att om lågkonjunkturen hade blivit värre så kunde det ha blivit så att de övriga ansvarstagandena hade påverkats, eftersom ett företag i grund och botten måste vara lönsamt.¹⁹⁶

Patrik Isaksson säger i intervjun att många av de investeringar som SCA gör har både ekonomiska och miljömässiga fördelar¹⁹⁷, vilket stämmer överens med teorin om *eco-efficiency*. Man kan även läsa i SCAs hållbarhetsredovisning från 2009 att företaget under de senaste fem åren har genomfört stora investeringar som inneburit avsevärda förbättringar både av effektivitet och miljöprestanda.¹⁹⁸

Aras och Crowther menar i sin modell att företag ska fokusera långsiktigt på miljömässig påverkan och organisationskultur medan de ska fokusera på sociala och ekonomiska faktorer mer kortsiktigt. De menar också att man ska fokusera på sociala och miljömässiga faktorer externt och ekonomiska faktorer och organisationskultur internt. Vi anser att detta delvis stämmer överens med SCAs verksamhet på så vis att de har långsiktiga mål inom miljömässiga frågor. Ett exempel är att ett av SCAs fyra viktigaste mål är att minska mängden koldioxidutsläpp med 20 % fram till år 2020.¹⁹⁹ Vi anser dock att SCA arbetar med miljömässiga frågor internt också på grund av att de ger ekonomiska fördelar i form av kostnadsbesparingar. Ett exempel är en investering av en mesaugn, en ugn som används för kemikalieåtervinningen vid pappersmassaindustrier, som nyligen gjorts som innebär att utsläppen från koldioxid minskar med 80 % samtidigt som produktionen ökar med 10 000 ton massa per år och kemikalie- och underhållskostnader sjunker.²⁰⁰ SCA uppdaterade och förstärkte sin hållbarhetsstrategi och uppförandekod år 2009 för att hålla på lång sikt. Uppförandekoden är väl förankrad i organisationen och organisationskulturen, och

¹⁹⁶ Intervju Patrik Isaksson

¹⁹⁷ Ibid.

¹⁹⁸ SCA Hållbarhetsredovisning 2009, s. 50.

¹⁹⁹ Ibid. s. 4

²⁰⁰ Ibid. s. 23

ses dessutom över regelbundet. Uppförandekoden är även utgångspunkten för SCAs hållbarhetsarbete.

Att man rapporterar enligt GRI har också bidragit till strategiarbetet genom att GRI-indikatorerna har givit vägledning kring vad som bör stå i fokus.²⁰¹ SCA arbetar med sociala frågor både inom och utanför kärnverksamheten. Internt genom att arbeta med medarbetarnas säkerhet och hälsa²⁰² och externt genom att bland annat engagera sig i samhällen där SCA bedriver verksamhet.²⁰³ Detta stämmer inte helt överens med modellen som menar att man enbart ska arbeta med sociala frågor externt. Vi håller med om att SCA arbetar med den ekonomiska aspekten av hållbarhetsarbetet internt och kortsiktigt eftersom de ekonomiska fördelar arbetet ger företaget är främst kortsiktiga. SCA menar också att de arbetar med de ekonomiska frågorna långsiktigt eftersom hållbarhetsarbetet ökar värdet på bolaget.²⁰⁴ SCA skriver även i sin hållbarhetsredovisning att de arbetar med det ekonomiska ansvaret externt i och med att människor och samhällen gynnas av deras verksamhet.²⁰⁵ Detta tycker vi dock är något som gäller alla lagenliga företag och är inte något som utmärker SCA.

En positiv aspekt av SCAs hållbarhetsarbete är att de utför en livscykelanalys av sina produkter för att undersöka produkternas miljöpåverkan i olika faser av livscykeln. Genom denna livscykelanalys ser de hur produkten påverkar miljön och kan på så vis förbättra samtliga steg av produktion, användning och skrotning.²⁰⁶

SCAs hållbarhetsarbete är en integrerad del av verksamheten och företagets affärsstrategi. I och med att hållbarhetsarbetet är utformat och integrerat i

²⁰¹ SCA Hållbarhetsredovisning 2009, s. 35

²⁰² Ibid. s. 41-43

²⁰³ Ibid. s. 44-45

²⁰⁴ Ibid. s. 47-50

²⁰⁵ Ibid. s. 44-45

²⁰⁶ Ibid. s. 24

verksamheten ger det en förbättrad konkurrenskraft, minskade kostnader och en sänkt risknivå.²⁰⁷

När man tittar på SCAs styrkor och svagheter och företagets möjligheter och hot, en så kallad SWOT-analys, så ser man tydligt att de använt sig av sitt hållbarhetsarbete i denna. De har analyserat sin omgivning och sett en möjlighet, *opportunity*, att attrahera nya kunder, investerare och andra intressenter genom hållbarhetsarbete.²⁰⁸ Om man tittar på SCAs interna faktorer ser man tydligt att de integrerar hållbarhetsarbete i sin utveckling, produktion och marknadsföring av de fyra affärsområdena; *personliga hygienprodukter, mjukpapper, förpackningar och skogsindustrin*. Att SCA tagit tillvara på denna möjlighet och satsar mycket på hållbarhet har utvecklats till en styrka, *strength*, för företaget. SCA har i sin hållbarhetsredovisning från år 2009 ett avsnitt som handlar om företagets risker och dess riskhantering. De risker, *threats*, i omgivningen som omnämns är bland annat BNP-utveckling, konjunkturer och politiska beslut.²⁰⁹ För att hantera den senaste konjunkturen satsade SCA mer på sin hygienverksamhet eftersom den är mindre känslig för konjunktursvängningar än exempelvis förpackningsverksamheten.²¹⁰ Detta är en möjlighet man kan utnyttja när man, som SCA, använder sig av en företagsstruktur som kallas *unrelated diversification*. En svaghet, *weakness*, med SCAs verksamhet är att den har en negativ effekt på miljön i form av bland annat avverkning och utsläpp. Hållbarhetsarbetet är en viktig del för att väga upp den negativa påverkan företaget har. De arbetar bland annat med att plantera ny skog som har en positiv miljöpåverkan och möjliggör tillgång till förnybar skogsråvara. De arbetar även med ett resursanvändningssystem som kontrollerar hur företaget utnyttjar energi, vatten, råvaror och transport.²¹¹

I Porters teori om *Five Forces* diskuterade han kring hur man kan uppnå konkurrensfördelar på marknaden. Något som utmärker SCA gentemot *existerande*

²⁰⁷ SCA Hållbarhetsredovisning 2009, s. 8

²⁰⁸ Intervju, Patrik Isaksson

²⁰⁹ SCA Hållbarhetsredovisning 2009, s. 18

²¹⁰ Ibid. s. 18

²¹¹ Ibid. s. 18

och *nyetablerade* konkurrenter och ökar deras konkurrensfördelar är att hållbarhetsarbetet har varit aktivt och integrerat i deras strategi sedan företaget grundades.²¹² SCA har konstruerat en egen hållbarhetsstrategi, där de arbetar med fyra mål ur ett långsiktigt perspektiv. Enligt intressentteorin och även Porters två punkter, *kunders – och leverantörers förhandlingsstyrka* tas SCA stor hänsyn till sina intressenter. Här använder sig SCA av hållbarhet för att attrahera miljömedvetna kunder, etiska investerare och talangfulla medarbetare.²¹³

5.4. Avslutande analys

Samtliga företag har under lågkonjunkturen förändrat, eller ändrat fokus på, sin affärsstrategi för att på bästa möjliga sätt kunna bemöta konjunkturens konsekvenser, inget av företagen har dock reducerat nivån av hållbarhetsarbete utan istället integrerat det ytterligare i strategin. Vi tror främst att anledningen till att de tre företag vi har studerat klarat lågkonjunkturen utan att dra ner på hållbarhetsarbetet är att de har ett väl integrerat och medvetet hållbarhetsarbete i sin verksamhet. Att hållbarhetsarbetet är en integrerad del av företagets affärsstrategi medför en stabilitet som inte förändras i en lågkonjunktur. Många av de artiklar som fick oss intresserade av ämnet berörde hur lågkonjunkturen påverkat amerikanska företag. När vi studerade de svenska företagen fann vi att den ekonomiska krisen inte drabbat företagen i Sverige i samma omfattning. Något som vi tror kan vara en anledning till att hållbarhetsarbetet inte förändrats, företagen hamnade inte i en så djup kris att det blev aktuellt.

Den typ av hållbarhetsarbete som de företag vi studerat arbetar med, gynnar inte bara samhället utan även företaget i sig. Det motsätter sig vad Porter och Kramer talar om i artikeln *Strategy & Society*, där de menar att företag generellt sett inte anpassar sitt ansvarstagande till det som är mest lämpligt för verksamheten. Vi anser att de fallföretag vi studerat anpassat sina tre ansvarstaganden, *ekonomiskt, socialt och miljömässigt*, efter sin affärsstrategi. Alla företag arbetar främst med hållbarhetsfrågor som är relaterade till sin verksamhet och i de fall de inte gör det

²¹² Intervju, Patrik Isaksson

²¹³ SCA Hållbarhetsredovisning 2009, s. 9

handlar det om en mindre omfattning av externa samhällsengagemang. Att företagen arbetar på detta sätt skapar *möjligheter, innovationer samt konkurrenskraft* och ger dessutom *ett dubbelt värde*, exempelvis långsiktigt minskade kostnader och samtidigt positiva effekter för miljön, även kallat *eco-efficiency*, för både samhället och företagen.

Att bygga upp sitt hållbarhetsarbete kring de tre ansvarsområden som Posten Norden, SAS och SCA gör ger en stark grund för ett bra hållbarhetsarbete. Genom att fokusera på de olika ansvarstagandena och sätta upp tydliga mål inom dem blir hållbarhetsarbetet konkret och tydligt. Detta medför en styrka när till exempel en lågkonjunktur påverkar företagets verksamhet på ett negativt sätt.

Vi fann att Carrolls modell stämde väl in på både SCA och Posten Nordens hållbarhetsarbete men i SAS fall så uppstod en konflikt eftersom det ekonomiska ansvaret inte var uppfyllt. Enligt Carroll kan ett företag som inte är ekonomiskt lönsamt inte fokusera på andra aspekter av ansvarstagande. Detta är logiskt i och med att hållbarhetsarbete i många fall genererar kostnader, som visserligen "betalas tillbaka" långsiktigt, men ett företag som under en längre period går med förlust kan inte betala den initialkostnad som hållbarhetsarbetet innebär, även om det är lönsamt på sikt. Detta verkar inte stämma i SAS fall eftersom företaget inte förändrar sitt hållbarhetsarbete trots negativa resultat och sjunkande efterfrågan. Man kan dock finna alternativa synsätt, beroende på hur man tolkar Carrolls modell, som styrker SAS fortsatta arbete med hållbarhet. Vi fick intrycket av att SAS inte skulle dra ner på hållbarhetsarbetet förrän företaget går så dåligt att verksamheten inte längre går att bedriva.

Aras och Crowthers modell stämde delvis överens med alla företag. De skillnader vi fann var främst om företag fokuserar internt eller externt på de olika områdena. Enligt *Aras och Crowthers* modell fokuserar företag antingen internt eller externt, medan i våra företags fall fokuserar de på båda. Problemet med modeller i allmänhet är att det inte finns några "gråzoner". För att modeller ska bli tydliga förmedlas allt som "svart eller vitt", verkligheten är dock full av "gråzoner". Den

största skillnaden mellan företagen och modellen var inom det sociala ansvarstagandet. Det blir naturligt att företag lägger stor vikt vid de interna sociala frågorna eftersom de är relaterade till verksamheten och enligt *Porter och Kramer* är det hållbarhetsfrågor relaterade till verksamheten som man ska fokusera på. Medarbetarna på företagen är även medlemmar av samhället så om man tänker långsiktigt så påverkas de externa sociala ansvarstagandena också.

När vi analyserat företagens affärsstrategier enligt *Porter's Five Forces* och *SWOT-analysen* har vi kommit fram till att de har tagit tillvara på de fördelar som hållbarheten kan ge och att alla använder sig av hållbarhet som en konkurrensfördel. Det är en viktig aspekt för hållbarhetsarbetet. Kan inte företagen använda sig av hållbarhetsarbetet som en konkurrensfördel tror vi att en del av incitamentet för att arbeta med hållbarhet försvinner.

När vi analyserat företagens företagsstruktur fann vi att det faktum att SCA använder sig av en *unrelated diversification* ger dem en styrka i lågkonjunkturen som SAS och Posten Norden saknar. Genom att SCA har verksamheter i olika branscher kan de välja att prioritera andra delar av verksamheten om en viss bransch skulle gå dåligt. Något de gjorde i denna lågkonjunktur, där de fokuserade mer på hygienverksamheten än på förpackningsbranschen, som drabbades av mindre efterfrågan. SAS och Posten Norden använder sig av *related diversification* som innebär att de är verksamma i relaterade branscher. Detta gör att om en bransch påverkas av omvärldshändelser såsom lågkonjunkturer drabbas företaget hårdare eftersom branscherna är relaterade och påverkas då på ett liknande sätt. Man skulle kunna göra en jämförelse med investeringar i aktier. Där man för att minska risken sprider ut sina aktieköp på olika företag, SCA som verkar i flera branscher. Alternativet, som innebär en högre risk, är att "lägga alla ägg i samma korg" och investera alla aktier i ett företag eller flera relaterade företag, som Posten Norden och SAS eftersom de verkar i relaterade branscher.

De tre företagen upprättar sina hållbarhetsredovisningar enligt GRIs riktlinjer. För Posten Norden och SAS är detta ett krav från staten medan SCA gör det frivilligt.

Efter att ha studerat hållbarhetsredovisningarna anser vi att SCAs och Posten Nordens är betydligt bättre och mer detaljerat utformade än SAS. SCA upprättar främst sin hållbarhetsredovisning på grund av ökat intresse från intressenter vilket ger dem incitament att göra det på ett bra sätt, medan Posten Norden och SAS gör det till följd av krav från staten. Att SAS, enligt oss, inte lyckats lika bra med att presentera en hållbarhetsredovisning tror vi kan vara en följd av att deras verksamhet har påverkats negativt och att de för att dra ner på kostnader inte lägger ner lika mycket energi och pengar på att ta fram en utförlig hållbarhetsredovisning. Detta behöver dock inte betyda att deras hållbarhetsarbete inte är lika omfattande som SCAs och Posten Nordens. Vi fick genom intervjun med Lars Andersen, SAS, intrycket att företaget i stor utsträckning fokuserar på sitt hållbarhetsarbete och tror därför inte att SAS arbetar mindre med hållbar utveckling än Posten Norden och SCA, trots att detta är intrycket utifrån företagens hållbarhetsredovisningar. De olika företagen redovisar på olika nivåer, enligt GRIs ramverk, och SAS och SCA redovisar på nivå A+, medan Posten Norden endast redovisar på nivå C+. Detta visar på att hur man uppfattar hållbarhetsredovisningarna handlar mycket om marknadsföring från företagen och inte nödvändigtvis omfattning av hållbarhetsarbetet.

Intressenternas ökade krav på att företag bör ta sitt ansvar inom olika områden har lett till en konflikt för företag om vilka intressenters åsikter som ska prioriteras högst. I SAS fall kan man tydligt se att aktieägarnas intresse vägs gentemot miljöorganisationers och miljömedvetna kunders intresse. Detta är ett bra exempel på ett företag som, i denna situation, prioriterar sitt miljöansvar. Vi anser att företag som inte prioriterar hållbarhet och därmed driver en oetisk verksamhet inte har en ekonomiskt lönsam framtid eftersom intressenternas krav har en stor betydelse och förhandlingskraft för företags verksamhet.

Patrik Isaksson uppger i intervjun att intressenterna är den främsta anledningen till att SCA arbetar med hållbarhet och detta stämmer överens med vad våra respondenter på Posten Norden, Elisabeth Johansson, och SAS, Lars Andersen, sa också. Eftersom de företag vi studerat är väldigt beroende av sina intressenter tror vi att de har stor påverkan på det fortsatta hållbarhetsarbetet i lågkonjunkturen.

Eftersom intressenternas krav på hållbarhetsarbete inom företagen är ett så pass stort incitament att det inte är möjligt att prioritera bort. Vi tror att en bortprioritering av hållbarhet skulle leda till negativa konsekvenser för företagets verksamhet. John A. Quelch och Katherine E. Jocz artikel, *Can Corporate Social Responsibility survive a recession?*, som vi tog upp i problemdiskussionen bekräftar även dessa tankar. De menar då att konsumenter väljer varumärke delvis av vana och troligtvis håller sig till ett varumärke om detta företag tar sitt samhällsansvar även i ekonomiskt svåra tider. Varje företag bör därför arbeta med hållbarhet trots en lågkonjunktur för att inte förlora kunder och därmed få en ytterligare försämrad verksamhet.

6. Slutsats

I denna del kopplar vi samman vårt syfte och vår problemformulering med de resultat vi fått fram i vår fallstudie. Avslutningsvis framför vi våra förslag till fortsatt forskning.

6.1. Slutsats

Utifrån vår undersökning har vi kommit fram till att respektive företag inte har förändrat sina mål för hållbarhetsarbetet och inte heller sättet de arbetar med hållbarhet trots att lågkonjunkturen påverkat företagens verksamhet. De företag, vi studerat, har i olika utsträckning påverkats negativt av konjunkturen. Trots det har de fortsatt med hållbarhetsarbete i samma utsträckning som tidigare och ser det som ett sätt att bibehålla/öka lönsamheten. Utifrån vår studie drar vi slutsatsen att stora, svenska företag inte ser hållbarhetsarbete som en kostnad utan snarare som ett sätt att få en långsiktigt lönsam verksamhet och att företag hellre använder andra tillvägagångssätt för att motverka konsekvenserna av den sviktande ekonomiska situationen.

Det vi förväntade oss var att företag, vid ekonomisk förlust, skulle skära ner på hållbarhetsarbete, då det ekonomiska ansvarstagandet inte längre uppfylls. Det vi istället insåg var att den negativa trenden kan brytas genom att ha långsiktiga hållbarhetsmål och att fortsätta prioritera ett aktivt hållbarhetsarbete. Genom att prioritera de ansvarsområden som på bästa sätt matchar ett företags verksamhet kan företaget, inte bara uppnå lönsamhet på ett effektivt sätt, utan även nyttja det som en konkurrensfördel. Företag som går med förlust bör alltså inte dra ner på sitt hållbarhetsarbete utan istället fortsätta med det för att på lång sikt återfå en lönsam verksamhet.

Intressenternas förväntningar på företags hållbarhetsarbete gör att företag är noga med att prioritera denna aspekt. Vi har fått intrycket av att hållbarhetsarbetet inte är frivilligt för företag utan ett krav från intressenterna. Intresset bland olika

intressenter, till exempel ägare, kunder och organisationer, har ökat vilket sätter stor press på företag att fokusera på viktiga frågor inom hållbarhet.

Vi har utifrån vår studie kommit fram till att stora, svenska företag med ett integrerat hållbarhetsarbete i sin strategi inte har förändrat sitt hållbarhetsarbete under den senaste lågkonjunkturen. Trots att företagens verksamheter har påverkats negativt av lågkonjunkturen har de valt att prioritera hållbarhetsarbetet. Anledning är främst tron om att arbetet med hållbarhet bidrar till en långsiktigt lönsam verksamhet. Utifrån detta drar vi slutsatsen att stora svenska företags hållbarhetsarbete inte är konjunkturrellt beroende.

6.2. Förslag till fortsatt forskning

Vår studie begränsar sig till att titta på tre svenska företag under en relativt kort tidsperiod som inkluderar en konjunktursvängning, 2006-2010. Eftersom det tidigare inte har funnits dokument som hållbarhetsredovisningar och kommunikation om hållbarhetsarbete från företag har det inte varit möjligt att studera påverkan vid tidigare konjunkturer. Vårt förslag till vidare forskning är därför att studera hur företags hållbarhetsarbete påverkas de närmsta åren efter en lågkonjunktur samt vid en eventuell mer långvarig lågkonjunktur. Med tanke på att en stor del av litteraturen kring vårt ämne är baserad på den amerikanska marknaden hade det även varit intressant att studera företag i Europa för att göra en komparativ studie mellan den europeiska och amerikanske marknaden.

Vi anser att det finns många möjligheter för fortsatta jämförande studier inom området, till exempel en jämförelse mellan stora som små företag och företag inom olika branscher. Något vi gärna hade velat utveckla forskningen vidare med är en komparativ studie mellan europeiska länder och mindre utvecklande länder på andra kontinenter. Detta har dock inte varit möjligt på grund av den tidsbegränsning vi har haft.

En annan studie som hade varit intressant att genomföra är vilken del av hållbarhetsarbetet, socialt-, ekonomiskt- eller miljömässigt ansvarstagande som

anses viktigast för olika företag. Det vill säga hur dessa prioriteras, om de olika ansvarstagandena kolliderar med varandra och i så fall på vilket sätt.

Ytterligare en annan intressant aspekt att studera vidare är om, och i så fall hur, företags ägandeförhållande påverkar hållbarhetsarbetet.

7. Referenser och bilagor

I detta kapitel presenteras våra referenser och bilagor, samt intervjufrågor.

7.1. Källförteckning

7.1.1. Publicerade källor

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2007) *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur AB, upplaga 1:4

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2007) *Management Control Systems*, International Edition, upplaga 12

Blomqvist, Mattias & Franzén, Veronika & Tornberg Rankell, Jessica, (2008) *Att redovisa hållbarhet – Krav, erfarenheter och inspiration*, Natliken AB

Bonnedahl, Karl Johan & Jensen, Tommy & Sandström, Johan (2007) *Ekonomi och moral*, Liber AB

Bruzelius, Lars & Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur AB

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB

Carroll, Archie B. (1999) "Corporate Social Responsibility, evolution of a definitional construct", *Business Society*, volym 38, år 1999, nummer 3, sida 268-295, webbadress:

<http://bas.sagepub.com/cgi/content/short/38/3/268>

Carroll, Archie B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, år 1991, sida 39-48, webbadress:

http://ida.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/cgi-bin/elsevier_local?YYBT0100-A-00076813-V0034I04-9190005G

Claydon, Jane (2009) "Two Models of CSR and Sustainability", *Issues in Social & Environmental Accounting*, volym 2, år 2009, nummer 2, sida 260-265, webbadress:

<http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=101&sid=5ce2bd62-7348-4ab3-a30a-d21911b10669@sessionmgr112>

Eklund, Klas (2007), *Vår ekonomi*, Norstedts akademiska förlag, upplaga 11

Enell, Magnus (2008) *Röster om transparens och hållbarhetsredovisning*, Öhrlings Pricewaterhouse Coopers, Studentlitteratur AB

Fregert, Klas och Jonung, Lars (2008) *Makropolitik, Teori, politik och institutioner*, Studentlitteratur AB, upplaga 2

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur AB Lund, upplaga 3:11

Global Reporting Initiative, Riktlinjer för hållbarhetsredovisning (2009) PDF- rapport, s. 2, webbadress:

<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/D41710C8-A9AD-4ECE-B6FB-BEF98D415F1E/0/GRIGuidelinesSwedish.pdf>

Granqvist, Per (2009) *CSR i praktiken*, Liber AB

Manubens, Manuela (2009), "Corporate Social Responsibility in an Economic Crisis: An Opportunity for Renewal", *Global Business and Organizational Excellence*, år 2009, volym 29, nummer 1, sida 50-60, webbadress:

<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/122649573/PDFSTART?CRETRY=1&SRETRY=0>

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006) "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, volym 84, nummer 12, sida 78-91, webbadress:

<http://ehis.ebscohost.com/ludwig.lub.lu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=102&sid=10953e1c-4976-41a7-a22f-f78be1e82a2b%40sessionmgr110>

Posten Nordens Hållbarhetsredovisning 2009

Posten Nordens Årsredovisning 2009

Quelch, John A. & Jocz, Katherine E. (2009) "Can Corporate Social Responsibility survive a recession?", *Leader to Leader*, nummer 53, sida 37-43, webbadress:

<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/122454811/PDFSTART>

SAS Hållbarhetsredovisning 2009

SAS Årsredovisning 2009

SCAs Hållbarhetsredovisning 2009

SCAs Årsredovisning 2009

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur AB Lund

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) - *Dedicated to making a difference*, PDF- fil, webbadress:

http://www.wbcsd.org/DocRoot/UROf8cWqw37ZpR3wrDm6/ee_module.pdf

(Hämtad: 2010-05-26)

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) - *Eco-efficiency learning module*, PDF- fil, webbadress:

http://www.wbcsd.org/DocRoot/UROf8cWqw37ZpR3wrDm6/ee_module.pdf

(Hämtad: 2010-05-26)

7.1.2. Elektroniska källor

CSRIPRAKTIKEN.se, "CSR-barometern ger vink om morgondagen i Hållbarhetsverige", hemsida:

<http://www.csripraktiken.se/2009/06/09/csr-barometern-ger-vink-om-morgondagen-i-hallbarhetsverige/>

(Hämtad: 2010-06-05),

CSRIPRAKTIKEN.se, "Finanskrisen ett stresstest för ansvarstagandet", hemsida:

<http://www.csripraktiken.se/2009/05/20/finanskrisen-ett-stresstest-for-ansvarstagandet/>

(Hämtad: 2010-05-20)

Det naturliga steget, Hållbarhetsprinciperna, hemsida:

<http://www.naturalstep.org/en/sweden/hallbarhetsprinciperna>

(Hämtad: 2010-05-26)

Ekonomifakta, Konjunktoren - Barometerindikatorn, hemsida:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Tillvaxt/Konjunktoren---Barometerindikatorn/?from3925=2005&to3925=2010>

(Hämtad: 2010-04-26)

Ekonomifakta, Vad är lågkonjunktur?, hemsida:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fragor-och-svar/Ekonomi/?questionId=6690&awc=>

(Hämtad: 2010-04-26)

Ekonomifakta, Diagram; Barometerindikatorn, hemsida:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Moduler/Diagram/Ekonomi/Tillvaxt/Barometerindikatorn/?backdrop=emf&print=y&from3925=2006&to3925=2010>

(Hämtad: 2010-04-26)

Ekonomifakta, Larsson, Fredrik "Vad är finanskrisen?", hemsida:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2008/Oktober/Vad-ar-finanskrisen/>

(Hämtad: 2010-04-26)

Posten Norden, Presentationer, hemsida:

<http://www.postennorden.com/sv/Finansiell-information/Presentationer-och-kortfakta/>

(Hämtad: 2010-05-26)

PostPals, hemsida:

http://postpals.se/postpals/export/sites/posten_postpal/

(Hämtad: 2010-05-26)

Regeringskansliet, Finansdepartementet, Hur mäter man ekonomisk tillväxt?,

hemsida:

<http://www.regeringen.se/sb/d/3914>

(publicerad: 2004-05-24, uppdaterad: 2007-12-20, hämtad: 2010-04-26)

SAS, Historia, hemsida:

http://www.sas.se/sv/Om_oss/SAS_Historia/

(Hämtad: 2010-05-26)

SCA, Community involvement, hemsida:

http://www.sca.com/en/Sustainability/Corporate_Social_Responsibility/Community_involvement/

(Hämtad: 2010-05-26)

SCA, Historia, hemsida:

http://www.sca.com/sv/Om_SCA/Kortfakta_om_SCA/Historia/

(Hämtad: 2010-05-26)

SCA, Hållbarhetspolicy, hemsida:

<http://www.sca.com/sv/Hallbarhet/Hallbarhetspolicy/>

(Hämtad: 2010-05-26)

SCA, Produkter, hemsida:

<http://www.sca.com/sv/Produkter/>

(Hämtad: 2010-05-26)

SCA, Strategi, hemsida:

http://www.sca.com/sv/Om_SCA/Vardeskapande/

(Hämtad: 2010-05-26)

SCA, Sverige, hemsida:

<http://www.sca.com/sv/Lander/De-storsta-marknaderna/Sverige/>

(Hämtad: 2010-05-26)

SCA, Vår verksamhet, hemsida:

http://www.sca.com/sv/Om_SCA/Var_verksamhet/

(Hämtad: 2010-05-26)

7.1.3. Muntliga Källor

Intervju med Elisabeth Johansson, *chef för Investor Relations* på Posten Norden.

6 maj 2010 kl. 13.00

Intervju med Lars Andersen, *tillträdande miljöchef* på SAS,

12 maj 2010 kl. 14.00.

Intervju med Patrik Isaksson, *miljöchef* på SCA,

4 maj 2010 kl. 13.15

7.2. Bilagor

7.2.1. Intervjuunderlag till företagen

Om respondenten

1. Vad har du för post inom företaget?
2. Vad är dina arbetsuppgifter?
3. Hur länge har du arbetat inom företaget?
4. Vad har du för akademisk bakgrund?

Om företaget

5. Hur många arbetar med hållbarhet inom företaget?
6. Hur stor budget avsätter ni till hållbarhetsarbete?
7. Vad påverkar den budgeten?
8. Har budgeten förändrats de senaste åren?

Om hållbarhetsarbetet

9. Varför började ni med hållbarhetsarbete?
10. Vilket år påbörjade ni ert hållbarhetsarbete?
11. Vilka incitament har ni för att hållbarhetsarbete?
12. Hur skulle du beskriva ert hållbarhetsarbete?
13. Är hållbarhetsarbetet integrerat i er affärsstrategi?
14. Är ert hållbarhetsarbete uppbyggt kring någon modell?
15. Hur har hållbarhetsarbetet förändrats de senaste åren? Varför?
16. Vilken nivå hållbarhetsredovisar ni på, enligt GRIs ramverk (A, B, C)?
17. Vilka krav ställer era intressenter/staten på ert hållbarhetsarbete?

Hållbarhetsarbete och konjunkturer

18. Hur har den senaste tidens lågkonjunktur påverkat företaget?
19. Hur har den senaste tidens lågkonjunktur påverkat hållbarhetsarbetet?
20. När märkte ni av konjunktursvängningen?
21. Vilka åtgärder använde ni er av för att minska effekterna av konjunkturen?
22. De mål ni sätter upp för ert hållbarhetsarbete, förändras de i hög- respektive lågkonjunktur?

23. Finns det någon skillnad på hållbarhetsarbetet de åren det var låg- respektive högkonjunktur? I så fall, vad beror det på?
24. Har ni förändrat mängden välgörenhetsarbete under lågkonjunkturen?
25. Prioriterar ni hållbarhetsarbete framför annat?
26. Är miljöarbetet kostsamt eller lönar det sig att vara miljövänlig?
27. Om lågkonjunkturen hade blivit värre, tror du att ert hållbarhetsarbete hade förändrats då?