

SMKK10



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

# Övervinna utmaningar för en hållbarare framtid

---

**En komparativ flerfallstudie om hållbarhetsarbetets utmaningar i  
friluftsföretag**

**Linda Leek & Torill Hallingstad**

**8/18/2014**

Handledare: Gustaf Kastberg

## Sammanfattning

**Vad:** Kandidatuppsats, Logistics Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, VT 2014

**Författare:** Linda Leek och Torill Hallingstad

**Titel:** Övervinna utmaningar för en hållbarare framtid

**Handledare:** Gustaf Kastberg

**Syfte:** Syftet är att bidra med förståelseinriktad kunskap om de utmaningar som hållbarhetsfokuserade friluftsföretag står inför, för att uppnå ekonomisk vinst och samtidigt fokusera på samhälle och miljö.

**Metod:** Komparativ metod genom flerfallstudier.

**Slutsats:** Vi kan konstatera att det inte finns en tydlig anledning till att friluftsföretagen har infört ett hållbarhetsarbete, men det tyder på att hållbarhetsarbetet har utvecklats med den hållbarhetstrend som har uppmärksammats under de senaste åren. Friluftsföretagen har därför tvingats att följa den riktning som modernt företagande innebär, för att långsiktigt kunna skapa avkastning. Genom uppsatsen har vi kunnat urskilja de utmaningar som är genomgående för företagen samt svårast att hantera. Vi kan fastställa att hållbarhetsutmaningarna i praktiken på många sätt avspeglar sig och styrker teorin om de tre största utmaningarna; *lika fokus på alla delar, globala värdekedjor samt människors olika tolkning av hållbarhet*. Utöver de tre utmaningarna ses den ekonomiska aspekten som den svåra biten, vilket innebär en utmaning för att se långsiktigt på investeringarna. Att vetenskapen inte är helt klarlagd skapar också det en stor utmaning för friluftsföretagen då ett beslut idag, kanske inte är det mest hållbara imorgon. Slutligen försöker, med betoning på försöker, friluftsföretagen hantera de utmaningar som finns i hållbarhetsarbetet, men det finns ingen tydlig bild av hur de går tillväga. Det visar sig därför att strategisk innovation krävs för att skapa ett helt nytt sätt att göra affärer på och för att övervinna de utmaningarna som hållbarhet innebär, men hur det ska gå till, är inte ännu inte klarlagt.

**Nyckelord-** hållbarhet, hållbarhetsarbete, utmaningar, friluftsföretag

## Förord

Denna uppsats har möjliggjorts genom företagens positiva inställning till vårt arbete. De har med glädje avsatt tid och delat med sig av sina erfarenheter, tankar och meningar kring hållbarhetsarbetet i praktiken. Ett extra stort tack riktas till ledarrespondenterna som gav oss kontakt till två medarbetare inom respektive företag. Vår handledare, Gustaf Kastberg har gett oss feedback och vägledning, något som varit till stor hjälp och vi är därför väldigt tacksamma.

Processen och skapandet av uppsatsen har varit krävande men enormt lärorik. Vi har spenderat månader i en berg –och dalbana, med high-five ena dagen och tårar andra. Trots detta har vi ändå lyckats nå målet och resultatet har du i din hand.

Campus Helsingborg, Augusti 2014

---

Linda Leek & Torill Hallingstad

## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	
Förord.....	
1. Inledning.....	- 1 -
1.2 Problemformulering.....	- 1 -
1.3 Syfte och frågeställningar .....	- 4 -
1.4 Disposition.....	- 4 -
2. Teori .....	- 5 -
2.1 Hållbarhet.....	- 5 -
2.2 Hållbarhetsutmaningar .....	- 6 -
2.1.1 Lika fokus på alla delar.....	- 8 -
2.1.2 Globala värdekedjor.....	- 9 -
2.1.3 Människors olika tolkning av hållbarhet.....	- 10 -
2.1.4 Sammanfattning teori.....	- 11 -
3. Metod. ....	- 12 -
3.1 Kunskapsgenerering.....	- 12 -
3.2 Kvalitativ forskning.....	- 12 -
3.3 Komparativa- och flerfallsstudier .....	- 13 -
3.4 Utförandet av semistrukturerade intervjuer .....	- 13 -
3.5 Urval.....	- 15 -
3.6 Anonymitet.....	- 17 -
3.7 Egna reflektioner .....	- 17 -
4. Empiri.....	- 18 -
4.1 Klättermusens hållbarhetsarbete.....	- 18 -
4.1.1 Utmaningar och hantering.....	- 19 -
4.2 Fenix Outdoors hållbarhetsarbete .....	- 21 -
4.2.1 Utmaningar och hantering.....	- 22 -
4.3 Haglöfs hållbarhetsarbete .....	- 25 -
4.3.1 Utmaningar och hantering.....	- 25 -

4.4 Sammanfattning empiri.....	- 27 -
5. Analys.....	- 29 -
5.1 Anledningen till att arbeta hållbart .....	- 29 -
5.2 Lika fokus på alla delarna .....	- 30 -
5.3 Globala värdekedjor.....	- 31 -
5.4 Människors tolkning av hållbarhet .....	- 32 -
5.5 Övriga utmaningar i praktiken .....	- 33 -
5.6 Hantering av utmaningar.....	- 35 -
5.7 Sammanfattning analys .....	- 36 -
6. Slutsatser .....	- 37 -
6.1 Varför startade friluftsföretagen ett hållbarhetsarbete?.....	- 37 -
6.2 Vad innebär hållbarhetsarbetet för utmaningar?.....	- 38 -
6.3 Hur hanteras utmaningarna i praktiken? .....	- 38 -
7. Diskussion .....	- 39 -
7.1 Varför startade friluftsföretagen ett hållbarhetsarbete?.....	- 39 -
7.2 Vad innebär hållbarhetsarbetet för utmaningar? .....	- 39 -
7.3 Hur hanteras utmaningarna i praktiken? .....	- 41 -
7.4 Rekommendationer för framtida forskning .....	- 42 -
Källförteckning.....	- 43 -
Intervjuer .....	- 47 -
Bilaga 1 .....	- 48 -

## 1. Inledning

*I inledningen redogörs uppsatsens bakgrund och en diskussion förs om det aktuella problemet. Det syfte som uppsatsen ska fylla kommer även belysas samt de frågeställningar som genom arbetets gång ska behandlas. Inledningen har för avsikt att ge en grundbeskrivning, för att läsaren ska få förståelse för ämnet och därigenom lättare förstå uppsatsens följande delar.*

### 1.2 Problemformulering

“Allt tyder på att hållbarhet kommer att ha större påverkan på näringslivets sätt att göra affärer de kommande tio åren än vad internet haft de senaste tio åren” (Grankvist, 2012).

Som citatet beskriver är hållbarhetsarbete ett aktuellt ämne och det diskuteras återkommande i företagsvärlden. Begreppet hållbarhet myntades av Gro Harlem Brundtland, genom Brundtlandrapporten (1987) som utarbetades för FN:s kommission för miljö och utveckling. Rapporten belyste de resurs- och miljöproblem som då fanns i världen och den presenterade försök till lösningar ur ett helhetsperspektiv.

Hållbarhet är indelat i tre fokuserande områden som täcker; miljömässigt ansvarstagande, ekonomiskt ansvarstagande samt socialt ansvarstagande. Miljömässigt ansvarstagande handlar om att inte påverka miljön negativt. Ekonomiskt ansvarstagande handlar om att ge företaget en trygg finansiell grund samt ge aktieägarna avkastning på investerat kapital. Socialt ansvarstagande handlar om att ta hänsyn till samhället och människors hälsa och välbefinnande. Samtliga aspekter ses ur ett långsiktigt perspektiv (Grankvist, 2012).

I dagsläget ses hållbarhet bland annat som en trend, med krav på att företag måste förändras (Tideman et al., 2013), men det diskuteras även att det blivit en norm och att hållbarhet är det nya priset som verksamheter måste betala, för att få vara med på den globala marknaden (Jones et al., 2013). Mänskligheten har även förstått att det inte går att ignorera de oroväckande signaler som vår nuvarande livsstil framkallar (Danciu, 2013). Oavsett den grundläggande anledningen till att företag startar ett hållbarhetsarbete, finns en förståelse för att problemet är aktuellt och det hållbara medvetandet bland företag har under de senaste åren ökat (Jones et al., 2013).

I en snabbt föränderlig värld omformas ekonomin, företagsverksamheter omstruktureras, hållbara investeringar ökar och konsumenternas krav på en hållbarare värld blir allt fler (Palcic, 2011). I denna omstrukturering sätter allmänheten press på att verksamheter ska vara

mer hållbarhetsfokuserande, men samtidigt är de kritiska och skeptiska till verksamheters hållbarhetsarbete (Nwagbara & Reid, 2013). Hållbarhetsarbetet är ett komplext ämne med flera utmaningar gällande ständig utveckling och innovation (Palcic, 2011). I dagsläget fokuserar endast lite forskning på de mer specifika och praktiska utmaningar som finns i hållbarhetsarbetet. Det finns därför en mening med att få en insikt i och förståelse för svårigheterna och utmaningarna med hållbarhetsarbetet i praktiken, samt hur dessa hanteras. Att identifiera utmaningar samt problem är en väg att gå för att se hur det hanteras och hur ett hållbart arbete kan utvecklas (Peterlin et al., 2013). Hållbarhet kan endast bli en integrerad del i verksamheter om företag ständigt strävar efter att övervinna de utmaningar som finns och bearbetar dem i varje skede (Danciu, 2013). Därmed är det av stor betydelse att undersöka hållbarhetsarbetets utmaningar, så att hållbarhet kan bli en välfungerande och integrerad del i verksamheter.

Framstegen mot en mer hållbar konsumtion samt produktion har de senaste åren varit oroväckande liten (Aakko, 2013). Kritik har riktas mot klädindustrin, då det exempelvis används mycket vatten till bomullsodlingarna och användandet av kemikalier är hög under tillverkningsprocessen av material. Mänskliga rättigheter hotas ofta på grund av säkerhet, hälsorisker, låga löner och långa arbetsdagar. Hela värdekedjan förbrukar också stora mängder vatten, energi och koldioxid (Torres & Gardetti, 2013). Att klädindustrin fått mycket kritik inom hållbarhet, skapar en relevant koppling mellan klädindustrin, hållbarhetsarbetet och dess utmaningar.

I denna uppsats består empirin av intervjuer från tre Friluftsföretag. Friluftsföretagen är Haglöfs, Fenix Outdoor och Klättermusen, vilka existerar inom klädindustrin. Tidigare forskning hanterar till större del modebaserade klädföretag med massproduktion och flera kollektioner per år. Friluftsföretagen har endast ett par kollektioner per år och massproducerar inte på samma sätt. Hållbarhetsarbetet i friluftsbanschen blev också ett spännande val, då de tillverkar produkter till individer som vistas mycket ute i vår natur och som ser naturen som något som vi människor måste ta hand om för kommande generation. Friluftsföretag kan sättas in i gruppen som arbetar med ”slow fashion”, där syftet först och främst är att förlänga en produkts livslängd. Plagg skapade genom ”slow fashion” är avsedda att brukas under en lång tid. Tillverkningen av produkten sker med hållbara material och med etiska värderingar. Få kollektioner görs och designen är i klassiska färger och stilar, vilket påverkar den estetiska livslängden, så att produkterna kan användas under en längre tid (Niinimäki, 2011).

## SMKK10

Friluftsföretagens blir därför en intressant målgrupp att undersöka, när det kommer till hållbarhetsarbete och utmaningarna med det i praktiken.



### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att bidra med förståelseinriktad kunskap om de utmaningar som hållbarhetsfokuserande friluftsföretag står inför, för att uppnå ekonomisk vinst och samtidigt fokusera på samhälle och miljö.

#### Frågor

Varför startade friluftsföretagen ett hållbarhetsarbete?

Vad innebär hållbarhetsarbetet för utmaningar?

Hur hanteras utmaningarna i praktiken?

### 1.4 Disposition

Nedan presenteras uppsatsens disposition.

**Teori-** Teoriavsnittet presenterar uppsatsens teoretiska referensram. Teorier kring hållbarhet och de tre mest diskuterade utmaningarna presenteras; lika fokus på de tre delarna, globala värdekedjor samt tolkningen av begreppet. Teorin används som grund vid analysen av vårt empiriska material.

**Metod-** Metodavsnittet presenterar vårt val av empiriskt material samt våra studieobjekt. Därefter beskrivs valet av en komparativ studie samt tillvägagångssätt gällande teori- och empiriinsamling.

**Empiri-** I empiriavsnittet redovisas det empiriska material som insamlats och bearbetats utifrån svaren av de nio respondenterna på de tre friluftsföretagen Klättermusen, Fenix Outdoor och Haglöfs..

**Analys-** I analysavsnittet används den teoretiska referensramen för att analysera det empiriska materialet. Den utgår först från grunden till varför företagen valde att arbeta med hållbarhet, till att sen analysera de tre största utmaningarna i teorin. Därefter ser vi på de utmaningar som kommit fram genom empirin och slutligen hanteringen av samtliga problem.

**Slutsats/Diskussion-** I slutsats- och diskussionsavsnittet presenteras resultatet och genom en koppling till uppsatsens syfte skapas en diskussion. Slutligen presenteras idéer för vidare forskning.

## 2. Teori

*Under teoriavsnittet kommer vi redovisa för vad hållbarhet är och vad som är utmaningarna med hållbarhetsarbetet. De tre utmaningarna som i teorin belyses som mest svåröverkomliga presenteras. Genom teoriavsnittet är tanken att skapa förståelse och kunskap om hållbarhetsarbetets betydelse och utmaningar.*

### 2.1 Hållbarhet

Hållbarhet är indelat i tre områden; miljömässigt ansvarstagande, ekonomiskt ansvarstagande och socialt ansvarstagande;

- *Miljömässigt ansvarstagande* handlar om att på ett långsiktigt sätt inte påverka planeten och miljön negativt.
- *Ekonomiskt ansvarstagande* handlar om att ge aktieägarna bra avkastning på deras investerade kapital, samt skapa en trygg finansiell grund för företaget.
- *Socialt ansvarstagande* handlar om att ta hänsyn till samhället och arbeta för att ta hänsyn till allt från anställdas till leverantörers och intressenters hälsa och välbefinnande (Grankvist, 2012).

När hållbarhet diskuteras är det främst de tre ovan nämnda områdena som behandlas, men hur detta görs i praktiken styrs även av en etisk dimension. Etiska beslut har sin grund i moral och det är moralen som hjälper oss att väga ett beslut mot ett annat samt sammanföra det kommersiella med det existentiella (Grankvist, 2012). Att vara hållbar som företag betyder att de tre områdena; miljö, ekonomi och samhälle kombineras med en helhetssyn i varje beslut och därmed tillämpas i den dagliga verksamheten (Danciu, 2013; Palcic, 2011). Idag finns det fler och fler verksamheter som stävar efter att förbättra deras hållbarhetsarbete (Danciu, 2013).

Anledningen till att börja arbeta mot hållbarhet, kan variera från organisation till organisation. Exempelvis kan det vara ett krav från kunderna (Tufino et al., 2013). Företagande handlar om att kunna erbjuda tjänster och produkter som uppfyller kundernas krav. Om kunderna därför begär att tjänsten eller produkten ska vara hållbar, krävs det att företaget tar sitt miljömässiga, sociala och etiska ansvarstagande, för att i sin tur kunna gå med vinst och erhålla ett ekonomiskt ansvarstagande mot ägarna (Grankvist, 2012). Anledningen till att starta ett hållbarhetsarbete kan också komma från de anställda, från en enhet inom organisationen eller rekommenderade certifikat. Det kan även handla om att anpassa sig till marknaden och finna

nya möjligheter till tillväxt (Tufino et al., 2013). Vissa statliga regleringar kan även tvinga företag att uppfylla vissa krav (Palcic, 2011). Ofta handlar en mindre del om den etiska skyldigheten och att hållbarhet är den enda vägen att gå och bemöta framtiden (Tufino et al., 2013). Det finns därför flera olika anledningar till att företag integrerar ett hållbarhetsarbete i organisationen.

Enligt Danicu (2013) skapar de företag som väljer att arbeta hållbart värde genom att minska kostnaderna genom miljöeffektivitet. De ökar även intäkterna genom nya produkter och tjänster samt hanterar operativa risker mer effektivt. Samtidigt kan immateriella tillgångar byggas, såsom varumärkens värde och rykte samt nätverk för samarbete med kunder, konkurrenter och leverantörer (Danciu, 2013). Hållbarhetsarbetet leder därför till både immateriella och materiella fördelar för företag (Rudawska et al., 2013). Danicu (2013) påpekar också fördelarna med att integrera hållbarhet i verksamheten. När tillverkande företag skapar hållbara värdekedjor, kan de ofta se att det finns vissa ekonomiska förmåner, som energieffektivitet och reducerat avfall. Det är oftast så att även kunder helst väljer de mest hållbara alternativen av produkter. För att utveckla hållbara produkter måste verksamheter förstå den cykel som produkterna går igenom, från råmaterial till färdig produkt. Vilket är till stor fördel när det kommer till att marknadsföra det hållbara arbetet både internt och externt (Danciu, 2013).

## 2.2 Hållbarhetsutmaningar

Idag finns inte en rätt väg att gå, ingen karta eller manual på hur hållbarhetsarbetet ska bedrivas med framgång, utan alla företag måste skapa sin egen tolkning och sina egna tillvägagångssätt, trots att den ursprungliga meningen är densamma. Då hållbarhet innebär föränderlighet och komplexitet skapas flera utmaningar för företags dagliga verksamhet (Tufino et al., 2013). Hållbarhet är därför det är en ständig utmaning (Danciu, 2013). En utmaning definieras som något som kräver en ansevärd ansträngning, men som ändå attraherar (Oxford dictionaries 2014). Det diskuteras att hållbarhet endast kan bli en integrerad del i verksamheter om företag ständigt strävar efter att övervinna de utmaningar som finns och bearbetar dem i varje skede (Danciu, 2013). Fler och fler verksamheter vidtar idag olika åtgärder för att ta itu med hållbarhetsutmaningarna och för att skapa ett mer hållbart fokus i verksamheten, men hur de gör presenteras endast i liten omfattning (Danciu, 2013).

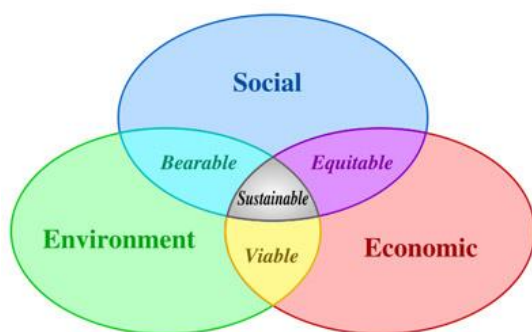
När företag ställs inför utmaningar och förändringar, krävs det att nya steg vågas tas och nya idéer bildas (Palcic, 2011). Hållbarhet kräver därför strategisk innovation och ett helt nytt sätt att göra affärer på (Niinimäki, 2011).

När det gäller hållbarhet innehar klädindustrin en nyckelroll på grund av att de är en aktiv länk mellan producenter och tillverkare på ena sidan samt konsumenter på den andra. De kan därför påverka och driva hållbarhetsfrågan på tre sätt; genom sin egen verksamhet, genom partnerskap med leverantörer samt genom daglig kontakt med konsumenter och kunder (Jones et al., 2013). Under de senaste åren har flertalet företag inom detaljhandeln tenderat att definiera värde som låg kostnad, men definitionen av värde har börjat förändras till att nu inkludera ett hållbarhetsfokus (Forum for the future, 2009). När klädindustrin syftar till att främja hållbar utveckling, har de viktigaste förändringsfaktorer som presenterats kopplats till ekologiska material och de etiska frågorna i produktionen. I ögonblicket är de flesta affärsmodellerna hos företagen inom klädindustrin kopplade till en stor volym av försäljning och produktion (Niinimäki, 2011). Kritik riktas mot att klädindustrin inte tar tillräckligt med hänsyn mot miljön, då det exempelvis används mycket vatten, energi, koldioxid och kemikalier under tillverkningsprocessen av tyger och annat material. Det är även vanligt återkommande att det mänskliga rättigheterna hotas på grund av dålig säkerhet, hälsorisker, låga löner och långa arbetsdagar (Torres & Gardetti, 2013). I projekt och förhandlingar bör företag överväga om miljökostnaderna för att importera till exempel tyg från Indien uppväger de sociala fördelarna med handel med mindre utvecklade ekonomier (Jones et al., 2013). För att få förtroende från interna och externa parter, måste verksamheter som fokuserar på hållbarhet bevisa att de lever i samstämmighet med hållbarhetsvärderingarna (Grankvist, 2012). Det krävs uppföljning för att säkerhetsställa att allt blir rätt hela vägen. Det handlar inte bara om att ha hållbarhetsregler och bestämda värderingar som kommuniceras internt och externt, de måste även följas i praktiken (Grankvist, 2012).

Ovan nämnda påverkningar har bidragit till att klädindustrin står inför många utmaningar och det har mycket att göra för att bidra till en hållbarare framtid (Torres & Gardetti, 2013). Ett radikalt nytt tankesätt bland designers, tillverkare och konsumenter behövs för att hitta mer hållbara sätt att uppnå hållbara förbättringar (Niinimäki, 2011). Trots kraven på klädindustrin, kan inte enskilda företag inte göra allt, utan världspolitiken och ekonomin måste verka för att minska den globala uppvärmningen, förvalta världens resurser samt förhindra ökad social ojämlikhet (Tideman et al., 2013).

### 2.1.1 Lika fokus på alla delar

Hållbarhet är en process där miljö, samhälle och ekonomi samverkar med en etisk aspekt. Dessa delar är breda och har visat sig vara svåra att hantera i praktiken (Maude, 2014). För att organisationer ska lyckas med hållbarhetsarbetet, krävs det att de ser på hållbarhet som en enhet, något som betyder att samhälle, miljö och ekonomi får lika fokus samt integreras med varandra (Rudawska et al., 2013). Utmaningen med att balansera de tre delarna beror på att det på många sätt innebär motstridande värden, och det finns en tendens att organisationer ser på samhäll-, miljö- och ekonomiaspekten som kontroversiellt med konkurrerande intressen (Crews, 2010). Alla delar bör ges samma prioritet, men tyvärr är det inte alltid så i praktiken. Individer kan ha olika intressen och annorlunda fokus på de tre byggstenarna inom hållbarhet. En person kanske är mer intresserad av miljömässigt ansvarstagande, medan en annan fokuserar mer på socialt och ekonomiskt ansvarstagande, vilket kan leda till problem i hållbarhetsarbetet (Schwalb, 2011). Tufino et al. (2013) påpekar också dilemmat med att hållbarhetsarbetet inte alltid uppfattas på samma sätt och hur det borde utövas i organisationen. Därmed ser fokuset olika ut beroende på företag och interna projekt.



(Bild hämtad från: ” Sustainability: Planning's Redemption or Curse?” av M.Gunder, 2007, [Journal of Planning Education and Research \(JPER\)](#), 26 (2), s.208-221.

Varje del kan inte stå för sig självt, när det kommer till hållbar utveckling, de är beroende av att samverka med varandra. Hållbar utveckling uppnås om företag lyckas få ekonomisk avkastning, social rättvisa och samtidigt bevarar miljön (Danciu, 2013). Trots att de tre delarna; miljö, samhälle och ekonomi måste sammankopplas, lyckas framgångsrika hållbarhetsfokuserande företag inte alltid integrera de tre delarna i en balanserad modell, något som bevisar att det är en utmaning som ger utrymme för ständiga förbättringar (Danciu, 2013). Det handlar om att ständigt utveckla, då ett hållbart projekt endast är hållbart om det kan fortsätta in i framtiden med samma funktion (Maude, 2014).

Av olika anledningar kan organisationer inte alltid klara av att skapa en balans mellan de tre delarna och hållbarhetsarbetet blir därmed inte lyckat. Genom att se till alla intressenters behov kan förtjänsten öka, både när det gäller ekonomin och de andra aspekterna, ur ett långsiktigt perspektiv. Det mest utmanande kan vara att se långsiktigt på den ekonomiska biten, då företag alltid strävar efter överlevnad och avkastning (Rudawska et al., 2013).

### 2.1.2 Globala värdekedjor

Idag är många värdekedjor internationella och globaliserade (Hasle & Jensen, 2013). Det beror oftast på att ett företag endast innehar en viss kärnkompetens och därför behöver hjälp av externa parter att utföra en uppgift (Taylor, 2005). Globala värdekedjor har de sista åren fått mer uppmärksamhet av företag och är ofta ett strategiskt beslut för att möta nya utmaningar i den globala affärsmiljön (Turki et al., 2014).

Globala värdekedjor innebär en komplex verklighet när det kommer till skapandet av en produkt. Flera olika aktörer ska under vägen hantera produkten och tillfredsställa huvudaktören (Kreng et al., 2014). Företag har oftast mindre koll på varje steg i skapandet av sina produkter, då varje aktivitet ofta utförs i olika länder. Desto mer komplex värdekedjan är, ju svårare är det att kontrollera att samarbetspartners och externa parter följer de riktlinjer som hållbarhetsarbetet innebär (Hasle & Jensen, 2013). Trots att verksamheter kontrollerar sin värdekedja och dess samarbetspartners, är det näst intill omöjligt att veta om fakta som man inte känner till. Det kan även gälla problem som dyker upp i ett senare skede. Det finns en risk att det går snett i vissa situationer, både omedvetet eller medvetet. Det händer att företag tänker fel, gör fel, inte testar eller inte kommunicerar tillräckligt, vilket inte är medvetet, men det blir ändå fel i slutändan (Grankvist, 2012).

Komplexa globala försörjningskedjor kan även påverka miljön negativt på flera sätt, något som därmed också påverkar hållbarhetsarbetet negativt (Turki et al., 2014). Det kan bland annat handla om långa transportsträckor och därmed fler utsläpp. Samtidigt konfronteras företagen med diverse globaliserade utmaningar inom miljö och samhälle. De blir tvungna att utvecklas dynamiskt och hantera internationella lagar och regler vilket kan vara komplicerat och krävande (Kreng et al., 2014).

Anledningen till skapandet av globala värdekedjor kan skilja sig från ett företag till ett annat, men företag hade troligtvis inte outsourcat om de inte kunde tjäna pengar på det. Ytterligare ett problem är att det kan skada landets egen ekonomi. För att det inte ska ödelägga landets egen ekonomi, är det viktigt att outsourcing endast blir ett supplement och inte en

konkurrerande part (Taylor, 2005). Om kostnadsreduktion är anledningen till en komplex värdekedja, resulterar det sannolikt i negativ inverkan på miljön, sociala arbetsvillkor, det lokala samhället och den långsiktiga affärsutvecklingen (Hasle & Jensen, 2012). En annan negativ aspekt med globala värdekedjor inom hållbarhetsarbete, är att verksamheter inte bara flyttar produktionen på grund av kostnadsreduktion, utan också för att vissa platser innebär mindre reglerade bestämmelser av de sociala aspekterna, som hälsa, säkerhet och andra arbetsvillkor (Hasle & Jensen, 2012).

### **2.1.3 Människors olika tolkning av hållbarhet**

Det finns flera dilemman inom begreppet hållbarhet, och det är just det som gör arbetet med hållbarhet utmanande (Jones et al., 2013). Konsensus kring vad hållbarhet betyder, är diffust och svårt att tolka och meningen skiljer sig därför från individ till individ (Parris, 2003). Individer har av naturens grund olika uppfattningar och bilder av vad hållbarhet egentligen betyder, samt hur det ska drivas i organisationen (Crews, 2010).

Då verksamheters värdekedjor ofta sträcker sig över flera länder, innebär det fler tolkningar. Människor i rika och fattiga länder kommer alltid ha olika prioritering gällande hållbarhet (Perkins et al., 2009). När verksamheter fokuserar på bekvämlighet, kortsiktig vinst samt arbetstillfällen hindras många länder att utvecklas för hållbarhet, då det krävs långsiktighet för att uppnå hållbar utveckling (Persson et al., 2003).

Rudawska et al. (2013) menar att det är viktigt att organisationer förstår de intressenter som är involverade i hållbarhetsarbetet, för att kunna skapa förståelse för begreppet och dess utveckling. Ett gemensamt fokus på hållbarhet med de externa parterna kan bidra till större framgång i hållbarhetsarbetet. Ur ett långsiktigt perspektiv kan det vara värt mycket att ha goda relationer till de externa partners som bryr sig mycket om hållbarhet, förstår innebörden av hållbarhet och vill gå samma väg (Rudawska et al., 2013). Novak (2014) menar att nyckeln till en gemensam förståelse av hållbarhet ligger i hållbarhetsbegreppet självt. De komplexa delarna måste brytas ner i elementära delar och de individer som är inblandade i hållbarhetsarbetet måste vara flexibla, anpassningsbara och lyhörda för att det ska fungera (Novak, 2014).

Trots att hållbarhet betraktas olika av olika människor, kan mångfalden av insynsvinklar på ämnet generera utveckling då hållbarhetsarbetet ständigt ifrågasätts och drivs framåt. Olika initiativ och aktiviteter kan få hållbarhetsarbetet att fungera i verksamheten, för i ett företag helt utan mångfald, kan inte hållbarhet drivas framåt (Danciu, 2013).

### 2.1.4 Sammanfattning teori

Genom teorin ges en grundförståelse för vad hållbarhet är och varför hållbar utveckling är positivt för framtiden samt vilka fördelar det innebär för företag. Hållbarhetsarbetet skapar både immateriella och materiella fördelar för företag, samt bidrar till att jorden blir en bättre plats att leva på, både samhällsmässigt och miljömässigt. Då hållbarhet är ett komplext begrepp, uppkommer det regelbundet utmaningar för företagen. Efter introduktionen om hållbarhet presenteras därför först utmaningen med att ha lika fokus på de tre delarna i hållbarhet, vilket tydligt ses som den allra största utmaningen. Den andra utmaningen med att företag idag ofta innebär globala värdekedjor och att begreppet hållbarhet betraktas olika, kan därför sammankopplas till utmaningen med att ha lika fokus på de tre delarna. Globala värdekedjor innebär människor från olika kulturer, med individuella värderingar, intressen och meningar. Något som därför skapar olika tolkningar av begreppet, vilket i sin tur försvårar att ha lika fokus på de tre delarna. Att se på de utmaningar som diskuteras i teorin, kan ge oss en intressant insyn i om dessa utmaningar även gäller för friluftsföretagen. Det påverkar vår studie i den mån att vi i vår analys kan utgå från de tre teoretiskt största utmaningarna och därigenom undersöka på vilket sätt respondenterna ser på hållbarhetsarbetets utmaningar. De teoretiska delarna kan därigenom läggas som grund till att urskilja andra utmaningar som företagen möjligen kan ha och om de på något sätt går att hantera.



### 3. Metod

*Under metodavsnittet presenteras vår forskningsdesign genom de arbetsval som gjorts, våra studieobjekt, samt hur vi samlat in det empiriska materialet. Därefter nämns urvalet av teori samt empiri. I metodavsnittet finns även viss metodkritik invävd.*

Vi har kommit i kontakt med hållbarhet i flera sammanhang, både genom studier och praktiskt arbete och var därför nyfikna på hur hållbarhet fungerar i praktiken samt vilka utmaningar det innebär. Då vi båda är intresserade av ett aktivt friluftsliv, var friluftsföretag den målgrupp vi valde i denna uppsats. Det fanns även en intressant koppling till kläindustrin och dess hållbara utveckling, då de har fått ta emot mycket kritik gällande miljö- och samhällsaspekten. Haglöfs, Klättermusen och Fenix Outdoor är de tre företagen som delat med sig av sina erfarenheter och hållbarhetsutmaningar.

#### 3.1 Kunskapsgenerering

Vi vill generera ny förståelseinriktad kunskap om hållbarhetsarbetets utmaningar samt den komplexitet som hållbarhet innebär. För att kunna skapa ett mer hållbart fokus är det viktigt att lyfta fram praktiska exempel samt väcka uppmärksamhet kring de utmaningar som finns med hållbarhetsarbete i praktiken, något som kan bidra till ökad medvetenhet och förståelse för att de existerar samt hur de möjligtvis skulle kunna hanteras.

#### 3.2 Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning fokuserar mer på betydelsen av ord än siffror vid insamling av data (Bryman, 2011). I hållbarhetsarbete är den sociala kontexten av betydelse, något som kräver kvalitativ forskning i denna uppsats. Kvalitativa intervjuer siktar på att få information om relevanta handlingar och händelser, som underlättar undersökningens problemställning (Ryen, 2004). Intervjuer är vanligt förekommande när information ska utbytas mellan de respektive parterna. I en samhällsvetenskaplig uppsats som denna, är målet att få fram användbar information och åsikter av respondenterna (Bryman, 2011). Det existerar viss kritik mot kvalitativ metod och de kanske mest förekommande invändningarna är att metoden är subjektiv, vilket innebär att resultatet påverkas av forskarens uppfattningar om vad som är viktigt och därmed blir resultatet något skevt (Bryman, 2013). För att undvika att resultaten blir svåra att kontrollera har vi försökt att tolka de kvalitativa intervjuerna på ett fristående sätt och utförligt beskrivit vårt tillvägagångssätt.

### 3.3 Komparativa- och flerfallsstudier

Genom att använda sig av kvalitativ forskning i fler än ett företag, är det lättare att inse kontextens betydelse och därigenom få en förståelse för de hållbarhetsutmaningar som de anställda menar existerar (Bryman, 2011). Flerfallstudier är därför den forskning som i detta fall passar bäst för att se hur olika företag i samma branch ser på hållbarhetsarbetet (Bryman, 2011). I en fallstudie kan visionen, ledarens och medarbetarnas perspektiv kopplas samman och ge en bättre insikt i företagets hållbarhetsarbete i praktiken. Då de tre företagens likheter och skillnader jämförs och analyseras, använder vi oss av en komparativ metod ([www.ne.se](http://www.ne.se)). Enligt May (1997) bidrar den komparativa forskningen med att utveckla teorier. För att kunna granska det empiriska materialet komparativt och få en bredare förståelse, bör forskarna utgå från uppfattningen att företagen innehar både likheter och skillnader (May, 1997). Att göra en komparativ studie kan därför ge oss intressanta skillnader och likheter i företagen, när det kommer till hållbarhetsarbetets utmaningar och de involverade personernas hantering i praktiken.

### 3.4 Utförandet av semistrukturerade intervjuer

Det finns olika typer av intervjuer och den valda intervjuformen i denna uppsats är semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer kännetecknas av att allmänna men planerade frågor ställs, följt av ytterligare relevanta frågor som intervjuaren lägger till under intervjuens lopp (Bryman, 2011). Därigenom ställs krav på att intervjupersonen aktivt lyssnar och kommer med relevanta följdfrågor (Alvehus, 2013). Intervjuprocessen är därför flexibel (Bryman, 2011), något som i denna uppsats kan ses som en styrka, då det ger möjlighet till att få en djupare förståelse för respondenternas tankar och meningar.

Först skapades intervjufrågor med utgångspunkt i vår problemformulering. Intervjufrågorna handlar om hur hållbarhetsarbetet började och varför, för att sedan gå in på vilka problem och utmaningar företagen har när det gäller hållbarhetsarbetet samt vilka försök som görs för att hantera dem. Alla frågor som ansågs lämpliga skrevs ned, efter diskussion och noga övervägande valdes de åtta mest relevanta frågorna ut (Bilaga 1). Flera relevanta företag kontaktades, med syfte att få deras perspektiv på hållbarhet i praktiken. Haglöfs, Fenix Outdoor och Klättermusen ställde upp för intervju. Respektive företag lät oss intervju en ledare och två medarbetare. Tre företag, indelat i intervjuer med en ledare och två medarbetare, kan anses relevant i sammanhanget då de ser på hållbarhetsarbetet ur olika

synvinklar och möjligtvis ser hållbarhetsutmaningarna från olika perspektiv. Skilda perspektiv skapar olika tolkningar, något som kan ses som en styrka (Ryen, 2004).

Enskilda intervjuer är relevant i denna uppsats för att få med varje persons perspektiv och syn på ämnet. Människor påverkas av varandra, vilket kan minska trovärdigheten av informationen om de intervjuas med en eller flera personer i närheten (Jacobsen, 2002). Men som Anne Ryen (2004) säger, finns det fördelar med att personer integrerar med varandra under en intervju, på grund av att samspelet i vardagen kommer till uttryck. Möjligtvis hade andra svar fåtts om ledarna och medarbetarna i varje företag hade intervjuats i grupp. Det finns dock en risk att medarbetarna inte hade sagt vad de tyckte, på grund av att de låter sig påverkas av hierarki och en starkare personlighet, i detta fall ledaren (Ryen, 2004).

Intervjufrågorna skickades först till företagen via mail, därefter bokades en tid in med varje respondent, detta för att ge respondenterna en förståelse för ämnet och för att ge dem tid att formulera sina svar. Målet var att få utförliga samt beskrivande svar och inte spontana svar. Innan intervjuprocessen startade, diskuterades upplägget, följt av praktisk övning. Samtliga frågor formulerades neutrala och därefter ställdes följdfrågor samt vissa ledande frågor. Vid kvalitativ intervju kan ledande frågor användas i syfte att pröva reliabiliteten på respondentens svar (Ryen, 2004). Intervjuerna med respektive respondent genomfördes via telefon. Under telefonintervjun ställdes följdfrågor för att få en så detaljerad beskrivning som möjligt. Det finns fördelar med att ha en telefonintervju, bland annat tar det mindre tid och det är lättare att hantera en telefonintervju än en personlig intervju ”face-to-face” (Bryman, 2011). Ytterligare en anledning till att telefonintervjuer passade bäst i detta sammanhang var att företagen är utspridda i Sverige. Att resa för att intervjua samtliga respondenter skulle innebära en svår ekonomiska situation, samt att mycket tid skulle behöva läggas på transport. Vid starten av varje samtal gavs en kort presentation om uppsatsen och därefter en kort beskrivning av intervjuupplägget. Enligt Bryman (2011) är inspelning utav intervjuer och samtal viktigt i kvalitativ forskning. Därför ställdes frågan om att spela in samtalet, vilket samtliga respondenter gav sitt medgivande till. Genom inspelning är det möjligt att få fram korrekta intervjuutskrifter (Ryen, 2004). Att spela in skapar bättre fokus för intervjupersonen, då den inte behöver skriva ned svaren och anteckna samtidigt. Inspe­ling underlättar också för intervjupersonen vid tolkning av hur och vad intervjuobjektet sa (Bryman, 2011). Som tidigare nämnt hölls nio intervjuer, de tog i genomsnitt 35 minuter att genomföra, något som kan verka kort, men ändå gav utförlig information. Nio intervjuer kan även ses som en mängd som ligger i underkant, men de nio respondenters svar var i denna uppsats fullt tillräcklig, då

syftet kunde uppnås och frågeställningarna kunde besvaras. Efter varje intervju, sammanställdes svaren på frågorna, genom transkribering av den inspelade intervjun. Under transkriberingsprocessen lades stort fokus på noggrannhet och kvalitet, något som Bryman (2011) menar är viktigt. På grund av oavslutade meningar och talspråk, skrevs transkriberingarna mer likt skriftspråk, något som Alvehus (2013) menar kan vara lämpligt i vissa fall. Slutligen sammanfattades intervjuerna och de viktigaste delarna sammanställdes i empirin och analyserades därefter i analysen. Efter sammanfattningen av samtliga transkriberingar, kunde ett samband ses mellan kvaliteten på svaren samt respondenternas förberedelse. Före varje intervju, gavs frågan om de granskat intervjufrågorna som de mottagit via mail, de flesta sa att de endast lagt ned lite tid på att gå igenom dem. Särskilt en respondents svar stod ut emot de andras, svaren på varje fråga hade en struktur och relevans, något som flera automatiskt föll bort ifrån. Därigenom fann vi mest användbart material från just denna respondent.

För uppsatsens trovärdighet läggs stor vikt på att ha få förutfattade meningar inom ämnet (Starrin et al., 1991). Som skribent för en uppsats, är det viktigt att vara öppen och inte göra antaganden i förväg (Starrin et al., 1991). För att undvika förutfattade meningar har vi under arbetets gång påmint varandra om att se till fakta och lägga våra värderingar åt sidan.

### 3.5 Urval

Som första urval valde vi att kontakta friluftsföretag med fokus på hållbarhet. Som Ryen (2004) beskriver, består urvalet av att bestämma vilka som ska delta i uppsatsen, samt vilken miljö eller organisation som möjligen kan ge svar på problemställningen. Genom friluftsföretagens hållbarhetsrapporter visas ett gediget engagemang och genuint intresse när det kommer till hållbarhet. Friluftsföretag är en intressant bransch att undersöka då klädindustrin ofta kritiserats ur miljö- och samhällssynpunkt. De kunder som företagen vänder sig mot, är naturintresserade människor som vill att kvalitet och funktionella plagg ska vara en del i deras aktiva liv. Friluftslivsbranschen är intressant då anställda samt kunder ofta har ett stort intresse för hållbarhet, något som påverkar företagen både internt samt externt och deras utmaningar är därför intressanta att undersöka och jämföra mot teorin. Detta leder självklart till att det blir svårt att dra paralleller till andra branscher. Storleken på de tre företagen skiljer sig även från varandra, något som gör det svårt att generalisera. Storleken påverkar inte bara inflytandet på näringslivet, utan även internt i förhållande till hur många hierarkiska steg hållbarhetsarbetet ska gå igenom. Fenix Outdoor är en koncern, något som

skiljer sig från de två andra företagen som är mindre företag och därför måste storleken tas i beaktning.

Våra respondenter valdes först utifrån de ledare som har det största ansvaret för hållbarhetsarbetet, från dem fick vi kontakt med medarbetare engagerade i processen. Inte alltid väljs undersökningspersonerna ut av forskarna, utan det kan vara ett val av en annan part (Ryen, 2004). Genom att använda en central person som informant, ges en bra insyn i organisationens kärna och kultur (Ryen, 2004). Att välja personer från olika nivåer ger även uppsatsen ett bredare perspektiv på utmaningarna i hållbarhetsarbetet.

Informanterna har stor betydelse för hur uppsatsen vinklas, genom vad personerna väljer att tala om (Ryen, 2004). Det finns risk att källorna medvetet ger inkorrekt information, något som måste värderas kritiskt (Jacobsen, 2002). När ledare själva talar om sitt arbete är det inte alltid en uppenbar sanning som presenteras, utan snarare önsketänkande och ett försök till att imponera på lyssnaren, omgivningen eller sig själv (Sveningsson & Alvesson, 2010). Därför valde vi även att se på hållbarhetsarbetet ur medarbetarnas synvinkel. Vad som upptäcktes under intervjuerna var att medarbetarrespondenterna berättade om fler utmaningar än ledarrespondenterna, något som kan bero på att ledarrespondenterna vill framföra en bra bild av företaget. Att en respondent lämnar rätt information, kommer alltid innebära låg trovärdighet samt vara svårt att tolka, därför bör forskning inte byggas på en enda källa (Jacobsen, 2002). Då vi använt oss av nio intervjuer, anser vi att det bidrar till en större trovärdighet, men hade fler parter inkluderats, exempelvis de externa parternas syn på hållbarhetsarbetet, kunde uppsatsens trovärdighet ökas ännu mer.

Urvalet av teori gjordes utifrån problemställningen och fokuseras därför på hållbarhet och de tre mest återkommande utmaningarna; lika fokus på de tre delarna av hållbarhet, tolkningen av begreppet samt globala värdekedjor. För att komma fram till ett val av syfte samt frågeställningar, läste vi tidigare uppsatser som behandlade ämnet hållbarhet. Syftet med att läsa andra uppsatser var först och främst att de bidrog med kunskap om ämnet men också för att se vad som redan hade studerats. De tre största utmaningarna som teorin presenterar, kommer ifrån olika källor, men är de utmaningar som vi efter mycket läsning kunde urskilja som återkommande och omfattande för hållbarhetsarbetet oavsett bransch. I uppsatsen används böcker, vetenskapliga artiklar, rapporter samt avhandlingar från forskare. Med hjälp av artikelsökdatabaser som LUBSearch, har vi enkelt funnit teoretiskt material kring våra utvalda teman. Sökord som; *sustainability, corporate social responsibility, sustainable development*

och *sustainable challenges* har använts då vi sökt teori i artikelsökdatabaserna. Starrin et al.(1991) påpekar att teorin bör kunna tolka och beskriva vad som pågår och har pågått inom det valda fältet. Vi valde teorier som låg så nära nutid som möjligt, för att ge en aktuell bild av hur andra forskare ser på ämnet idag.

### 3.6 Anonymitet

Företagen hade ingen önskan om att stå anonyma i denna uppsats, dock har vi gjort ett eget val, där vi anonymiserar respondenterna både av etiska skäl och för att empirin skulle flyta på smidigare och inte bli hackig på grund av långa namn. Deras namn har därför ersatts till H1-H3, K1-K3 samt F1-F3 i transkriberingarna samt efter varje citat i empirin i vår uppsats. I den löpande texten i empirin benämns respondenterna endast som ”ledarrespondent” och ”medarbetarrespondent”. H1, K1 och F1 är ledare med hållbarhetsansvar och de andra (H2,H3,K2,K3,F2,F3) är medarbetare involverade i hållbarhetsarbetet på olika nivåer som exempelvis design och inköp. Vi valde dock att ändå presentera företagen namn, då vi är stolta över att tre så framgångsrika företag ville göra denna uppsats möjlig. Viljan att uppmärksamma deras arbete mot en hållbarare framtid var också en anledning. I uppsatsen görs ingen skillnad på han och hon, utan respondenterna benämns som ”hen”.

### 3.7 Egna reflektioner

Ursprungligen ville vi främst fokusera på ledarskapet inom hållbarhetsarbetet och de utmaningar som existerade samt hur ledarna hanterade dessa. Efter att all empiri samlats in, förstod vi att det inte gick att få fram användbar information om ledarskapet, då det kan vara diffust, svårt att tolka samt vara svårt för människor att prata om. Därför blev några av de frågor som använts i vår intervjumall, irrelevanta. Hela uppsatsen fick därför struktureras om. Valet gick sedan mot att endast fokusera på varför företagen valde att starta ett hållbarhetsarbete och vilka utmaningar som friluftsföretagen möter i sitt dagliga hållbarhetsarbete samt hur de hanteras. Genom den nya strukturen kunde ändå mycket relevant information från respondenterna användas. Vi försökte att få svar på fler frågor från respondenterna i efterhand, dock utan framgång. Hela den teoretiska delen samt analys, diskussion och slutsats fick därför bytas ut. Delar av inledning och metod fick också omstruktureras. Om tid funnits och om respondenterna hade haft tid att kunna besvara fler frågor, hade resultatet förmodligen blivit ännu bättre. Uppsatsen hade förmodligen fått ett tydligare fokus och blivit mer strukturerad. Utifrån situationen vill vi ändå påstå att resultatet blev mycket bättre och att vi lärt oss mycket längst den krokiga vägen.

## 4. Empiri

*I det empiriska avsnittet redovisas vårt empiriska material, som består av en sammanfattning utifrån respondenternas svar under intervjuerna. Först redovisas en allmän presentation om företaget och dess hållbarhetsarbete, därefter framförs respondenternas syn på utmaningar och svårigheter med arbetet i praktiken, samt hur dessa hanteras.*

### 4.1 Klättermusens hållbarhetsarbete

Grundaren till Klättermusen var biolog med ett stort intresse för naturen. Därigenom har Klättermusen byggts upp med ett naturligt engagemang för miljön och det hållbara fokuset har därför funnits med sedan början. Internt i företaget har hållbarhet varit en fråga som har utvecklats och av medarbetarrespondenterna beskrivs hållbarhetsarbetet som en självklar del av organisationens dagliga arbete. Först under de senare åren har Klättermusen börjat kommunicera ut vad de gör och hur de tänker.

Klättermusen försöker ständigt arbeta och integrera de tre delarna av hållbarhet med varandra. Planen med de sociala aspekterna är att fokusera på producenternas och leverantörernas sociala ansvar, genom att säkerställa att internationella lagar följs, något som Klättermusen menar lättast kan kontrolleras genom tredjepartsorganisationer. Vilket ger större tillförlitlighet i processen när det kommer till förädlingen av produkterna (Klättermusen A, 2014)

Byline till Klättermusens logotyp lyder; ”maximum safety for you, Minimum impact on nature” (K1). Klättermusens byline visar tydligt på deras miljöengagemang. De arbetar mot bättre miljö genom att försöka fasa ut farliga ämnen i produkterna genom att hitta nya och mer miljövänliga lösningar i varje del av processen.

Klättermusens önskan är göra skillnad och inspirera andra. De är ett litet företag, men kämpar ändå för att skapa en sundare friluftsinndustrin genom att påverka interna och externa parter så att så många hållbara produkter som möjligt kan skapas. Genom denna tankegång försöker företaget även att inspirera konsumenter till att bli mera hållbara, något som kan öka efterfrågan på hållbara produkter (Klättermusen B, 2014). På 7 år har Klättermusen vunnit 22 internationella priser, där hållbarhet varit dominerande eller en del utav bedömningen.

Produkterna till Klättermusen blir tillverkade i Kina, Fiji, Portugal och Vietnam, och företaget har ständig kontakt med fabriker och har stort fokus på sociala förhållanden. I de länder där produktionen till Klättermusen finns, är det stort fokus på de mänskliga rättigheterna, något

som skapar en debatt. Klättermusen har valt att outsourca produktionen till bland annat Asien, då de innehar förmågan att tillverka deras komplicerade produkter. Samtidig som Klättermusen menar att deras närvaro och krav på att internationell lagstiftning följs, ökar arbetsvillkoren för arbetarna på fabrikerna (Klättermusen C, 2014).

#### 4.1.1 Utmaningar och hantering

*”Det är bra att ligga ett steg före branschen, man kan ibland ligga två steg före branschen, men kliver man längre fram, då kommer man inte igenom, för folk förstår inte vad man håller på med.” (K1)*

Ledarrespondenten betonar genom citatet att Klättermusen har fokus på att ligga före branschen i hållbarhetsarbetet. De påpekar dock att om de ligger allt för långt fram, kan det bli svårt att förklara för andra vad det är man gör. Klättermusens ledare stävar efter att hålla sig uppdaterad om hållbarhet så att de kan hantera utmaningen med att försöka ligga ett steg före branschen.

En av medarbetarrespondenterna på Klättermusen berättar att det är svårt att ha ett helhetsfokus på de tre delarna i hållbarhetsarbetet. Hen menar att det inte alltid lyckas att alla delar följas åt i varje beslut, men att det är en nödvändighet att inte missa någon av delarna. Görs det fel, måste man lära sig av sina misstag, fortsätta testa samt utveckla hållbarhetsarbetet. Medarbetarrespondenten belyser även utmaningen med att få med den ekonomiska aspekten i beslut. Om ett miljö- och samhällsvänligt alternativ tas fram, kan det inte alltid genomföras i praktiken av ekonomiska skäl.

Likväl ser Klättermusen utmaningar med att arbeta hållbart i praktiken, bland annat då många miljö- och samhällsfrågor sitter fast i det industriella systemet. I början av värdekedjan beskriver ledarrespondenten utmaningen med att få med leverantörer och producenter i hållbarhetsarbetet. Klättermusens ledare försöker hantera det genom att hitta de samarbetspartners och aktörer som vill leverera de lösningar som Klättermusen är intresserade av och på så sätt tror på deras hållbarhetsarbete. En anledning till utmaningen kan vara att Klättermusen är ett litet företag på cirka 20 anställda, som samarbetar med leverantörer och producenter som är mycket större än vad de är. Ledarrespondenten beskriver svårigheten med att vara ett litet företag. Det är inte lätt att påverka leverantörer och producenter under de få veckor som produktionen sker i deras fabriker, både på grund av att Klättermusen är ett litet företag, men även för att leverantörerna har flera kunder med olika krav. Ledarrespondenten påpekar att det är något svårare att påverka samhällsaspekten, men att det som de kan göra, är



att välja en bra och pålitlig leverantör. Hen nämner att det lättaste att påverka är vilka material som produkterna byggs upp av. Genom material och design kan det göras en stor insats i målet mot hållbarhet.

Vidare beskriver ledarrespondenten utmaningen med att bevisa att det finns bättre och mer hållbara alternativ, då all fakta ligger på gränsen till vad som är vetenskapligt klarlagt. Ledarrespondenten berättar att de samarbetspartners som drabbas av att deras lösning inte är den mest hållbara, kanske inte alltid vill lyssna på att deras material eller arbetsmetod skulle vara farlig. Utmaningen med att bevisa för leverantörer och producenter att det finns bättre och mer hållbara alternativ, hanteras genom att övertyga, testa och bevisa att det fungerar.

I mitten av värdekedjan understryker respondenterna utmaningen med att få tid till utbildning och att sprida specialkunskapen om hållbarhet från ledare till medarbetare. Internt försöker företaget hantera utmaningen genom att kommunicera ut hållbarhetsfrågorna till medarbetarna, avsätta tid till att utbilda personal samt sprida det operativa ansvaret på fler i organisationen. Genom respondenternas uttalanden ges en förståelse för att Klättermusen som företag innehar mycket kunskap om hållbarhet. Trots detta menar ledaren att det kan vara svårt att kommunicera ut en komplex kunskap som hållbarhet. Ledarrespondenten menar att på grund av hållbarhetsteorins breda perspektiv, med sina sociala-, ekonomiska- och miljöaspekter, skapas svårigheten att sprida kunskapen lättförståeligt. Medarbetare och externa parter tolkar även informationen på olika sätt. På grund av att hållbarhet är komplext, försöker Klättermusens ledare bryta ner varje aspekt och göra det lättförklarligt för externa parter, något som skapar utrymme för förändring.

*”Vi har mycket att göra fortfarande när det kommer till kunskapen internt i företaget, ingen tveksamhet om det, men vi har väldigt stort intresse för att kunna jobba med det i alla delar av företaget/---/ Det operativa ansvaret måste ut mer på alla människor i företaget. I vissa projekt, kanske andra måste kliva in och driva det med samma kraft, därför är det ännu viktigare att den djupa kunskapen sprids i företaget.”(K1)*

Trots svårigheten att sprida den komplexa kunskapen, ser ledarrespondenten att kunskapsspridningen ofta lyckas då medarbetarna suger åt sig information och är genuint intresserade. Medarbetarna är intresserade av att få mer kunskap, men menar att de skulle behöva ha ännu mer kunskap om hållbarhet. Om de får mer kunskap, blir det lättare för dem att ta diskussioner med leverantörer om förändringar och liknande samt lättare förstå de fackliga termerna och svara på motfrågor. Medarbetarrespondenterna nämner kort att mer tid

borde avsättas till utbildning och kunskapsspridning, så att det blir lättare att kommunicera samt ställa krav på externa parter.

*”Jag saknar lite mer utbildning, det är något som ledningen kunde fokuserat mer på” (K3)*

Ledaren menar dock att det handlar om att hitta tiden till att kommunicera och hålla medarbetarna uppdaterade med utbildningar samt dela upp det operativa ansvaret på fler medarbetare i organisationen, så att kunskapen sprids.

*”Vi håller på att formulera mer rutiner än vad vi gjorde för några år sedan, vilket är nödvändigt eftersom kunskapen inte sitter i en eller två hjärnor längre, utan har spritts ut på kanske 10 olika personer istället.” (K1)*

I slutet av värdekedjan belyser ledarrespondenten utmaningen med att bygga hållbarhetskompetensen hos återförsäljarna. Detta beror delvis på att butiker ofta har hög personalomsättning, något som resulterar i att kunskap försvinner. För att återförsäljarna och deras anställda ska förstå vikten av hållbarhet, har de som visat gediget intresse fått korta utbildningar av Klättermusen. Hanteringen av utmaningen har bidragit till att kunskapen på så vis har kunnat spridas externt. En av medarbetarrespondenterna påpekar att det negativa med att inte tillräckligt många kunder efterfrågar hållbara produkter. Så fort efterfrågan kommer ifrån kunderna upplever hen att det är lättare att påverka hållbarhetsprocessen och aktörerna i värdekedjan. Hen framför att för att nå längre fram i hållbarhetsarbetet borde mer lagstiftning stiftas, därför krävs det att regeringen tar sitt ansvar och lagstiftar hårdare för att skapa ett mer hållbart samhälle. Genom att marknadsföra hållbarhetsarbetet hoppas Klättermusen öka medvetenheten kring hållbara produkter och få kunderna att stötta rätt företag.

## **4.2 Fenix Outdoors hållbarhetsarbete**

*Fenix Outdoors slogan lyder; “we want the nature to be better than we found it” (F1).* Fenix Outdoor är en outdoorkoncern som består av flera mindre företag. De fokuserar på att ge sina kunder möjligheten till att njuta och klara av utmanande samt krävande miljöer, genom Fenix Outdoors kvalitetstarka produkter (Fenix Outdoor, 2014).

Fenix Outdoors hållbarhetsarbete grundar sig enligt respondenternas beskrivande i skapandet av Fjällräven. Upphovsmannen av märket alltid hade människorna och naturen i tankarna, på grund av hans integrerande med de samiska folkslaget i norr. Under ett års tid skapades ”The Fenix Way” som är en samling av koncernens värderingar, principer och mål för att utveckla de sociala, ekonomiska samt miljöfokuserande perspektiven. ”The Fenix Way” sätter

standarden för hur Fenix Outdoor som koncern arbetar med hållbarhetsfrågorna.

Hållbarhetsrapporten, ”The Fenix Way”, har på så vis kunnat spridas genom koncernen och integrerats i varje företags dagliga arbete. ”The Fenix Way” beskrivs av respondenterna som en del av företagets DNA och det kommer tydligt fram att de personer som inte är eniga, eller de företag som inte delar samma syn, är inte blir långvariga i koncernen. Som ett stöd i hållbarhetsarbetet har Fenix Outdoor en egen avdelning med medarbetare specialiserade inom hållbarhet och de fungerar som konsulter till varje företag i koncernen. Då Fenix Outdoor är en koncern, läggs större delen av hållbarhetsansvaret ut på varje företag och varje ledare inom koncernen.

En av medarbetarna berättar att inte bara tillverkningsfasen och transporten av produkterna ingår i hållbarhetsarbetet, utan för att minska utsläpp samt spara tid, försöker företaget hålla möten via videokonferenssystem. De har installerade återvinningssystem för att uppmuntra återvinning och göra det till en naturlig handling. De har även börjat införa möjligheter för medarbetarna att träna på lunchen och de ges också möjligheten att delta på olika friluftsevent med fokus på hållbarhet.

#### **4.2.1 Utmaningar och hantering**

När ”The Fenix Way integrerades och hållbarhetsarbetet blev mer strategiskt, uppstod enligt medarbetarrespondenterna en situation där en del uppfattade förändringen som främmande, något som hen menar kan bero på att människor inte alltid är bekväma med förändringar. Det var även svårt att få alla att förstå att hållbarhetsarbetet som implementerades var långsiktigt och inte kortsiktigt. Utmaningen med att få med hela företaget på hållbarhetsarbetet och skapa en tydlig förståelse, hanterades genom rapporten ”The Fenix Way”. I det dagliga arbetet fungerar rapporten som ett ramverk och den bestämmer vägen framåt, något som kan vara en nödvändighet i en stor koncern. Fenix Outdoors ledare hanterar även utmaningen genom att ständigt kommunicera med de anställda för att de ska förstå sin roll och vad det innebär.

Genom respondenternas uttalanden, ges en förståelse för att alla internt i företaget, innehar en förståelse för att hållbarhet är enda vägen att gå. En av medarbetarna påpekar att det kan bero på att Fenix Outdoor är ett friluftsföretag, där människorna älskar naturen och har kunskap om miljön. Ledarrespondenten beskriver snarare utmaningar med att få med externa parter. Ledarrespondenten menar att det inte är kontroversiellt att producera en hållbar produkt och samtidigt få goda ekonomiska siffror, men att samarbetspartners inte alltid ser på det på samma sätt, något som är en utmaning att bevisa. Det hanteras genom att få med flera parter

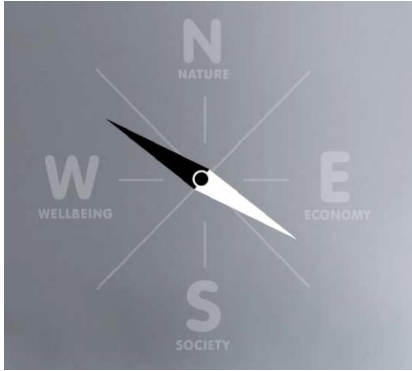
och få dem att påverka varandra. För att påverka leverantörerna ställs även stränga krav och de som inte kan tänka sig att gå längs Fenix Outdoor hållbara väg, kommer inte Fenix Outdoor samarbeta med. Fenix Outdoor har även ett kontrakt med hållbarhetskrav, kallat ”Code Of Conduct”. Samarbetspartners måste signera kontraktet och uppfylla samtliga krav för att vara en del av Fenix Outdoors hållbarhetsarbete.

Genom ledarrespondentens uttalande nedan, ges förståelse för att samarbete krävs, för att kunna ha inflytande på externa parter, där hen menar att friluftsföretag är relativt små och därför inte innehar samma ekonomiska möjlighet som större företag. I branschen är friluftsföretag konkurrenter, men respondenterna påpekar att företagen ofta står inför liknande utmaningar och problem, något som de ur en hållbar synvinkel menar kräver samarbete. Ledarrespondenten belyser även utmaningen med att finna ny och bättre teknologi, som kan underlätta och förbättra hållbarhetsarbetet. Något som även det är svårt på grund av ekonomiska aspekter och att friluftsföretag är relativt små.

*“Outdoors companies are considering small companies compared to other big companies. So if we demand some new chemicals from the chemical industries, they say; ‘ok, I demand two millions to do your research, if you don’t have two millions go away’”(F1).*

Slutkunden ses som heterogen, vilket försvårar hållbarhetsprocessen. Ledarrespondenten påpekar att de som köper en dyr jacka borde ställa fler frågor om hur jackan tillverkats ur ett hållbarhetsperspektiv. Samtliga respondenter förklarar att arbetet mot hållbarhet är komplext och om ett beslut fattas idag, kanske det inte är hållbart i framtiden. Trots att det inte finns ett ultimatum hållbart alternativ, menar de att det bästa alternativet måste användas, då ingen kan veta allt om hållbarhet.

Medarbetarrespondenterna belyser utmaningen med att finna en balans mellan de tre byggstenarna i hållbarhet, då de lätt kan ses som separata ämnen. Vilket innebär att företagets projekt delas in i delar, med mer eller mindre fokus på miljön, ekonomin och den sociala aspekten. Utmaningen med att integrera de tre delarna hanteras genom att företaget skapat en hållbarhetskompass, där *N* står för *Nature*, *E* för *Economy*, *S* för *Society* och *W* för *Wellbeing* och den har implementerats i varje individs medvetande. Trots kompassen kan det ändå vara svårt att balansera byggstenarna och en av medarbetarna menar att om en del utesluts, kan hållbarhet inte uppnås.



(Bild hämtad från; ”The Fenix Way- A Management and Guidance Tool Orienting Business Toward Sustainability” av Fenix Outdoor, 2012, 1, s.12 )

Medarbetarna menar att det kan vara svårt att kommunicera ut hållbarhet, då det är ett ämne som vissa anställda tidigare inte varit involverade inom. En av respondenterna påpekar även att det finns en kritisk aspekt i att människor kan uppfatta saker annorlunda. En av medarbetarrespondenterna menar även att kulturella skillnader spelar in, då de arbetar på ett globalt plan med frågorna. Hållbarhet är inte nödvändigtvis det samma för Asien som det är för oss i Sverige, därför kan meningen kring ämnet skilja sig. Det innebär ett problem som Fenix Outdoor försökt undvika med hjälp av att presentera och förklara ”The Fenix Way” på ett lättförståligt sätt, samt gett de anställda samt externa parter möjlighet att ifrågasätta och diskutera ämnet med personer med kompetens inom området. Medarbetarna påpekar att kunskap är viktigt, men att ingen kan inneha all kunskap om hållbarhet. En av medarbetarna framför att det framför allt handlar om att engagera, motivera och kommunicera, både internt och externt, för att kunna bli en mer hållbar aktör. Genom att hållbarhet är starkt införlivat i företagets strategi, måste alla ta sitt ansvar att integrera hållbarhet i varje beslut. Samtliga respondenter beskriver ett individuellt ansvar, genom att vidare kommunicera hållbarhetstänket och kunskapen i koncernen. För att åstadkomma ständig utveckling, försöker Fenix Outdoor ledare uppmana hållbarhetsidéer genom materiella och immateriella belöningar.

För att kunna skapa ett mer hållbart fokus och underlätta för framtida utveckling, nämner ledarrespondenten att regeringen och andra höga beslutsorgan måste sätta upp nya regler. Hen menar att det är på gång, då flera hållbarhetsintresserade aktörer i dagsläget sätter stor press på dem. Detsamma menar en av medarbetarrespondenterna som berättar att pågår en debatt om hållbarhetskvotering samt tullskatt på import av textilier. Pressen från allmänheten är

enligt ledarrespondenten av stor betydelse, för att få politiska beslutsfattare och andra stora verksamheter att inse att det behövs en förändring för att skapa en mer hållbar framtid.

### 4.3 Haglöfs hållbarhetsarbete

Haglöfs hållbarhetsarbete beskrivs utifrån ledarrespondentens perspektiv ha börjat på 90-talet, då de första kontrakten skapades, något som leverantörer och producenter senare var tvungna att följa. I början av 2000 utvecklades hållbarhetsarbetet, men på en amatörmässig nivå. Först 2007 när hållbarhetschefen anställdes, blev det ett strategiskt arbete som integrerade hela organisationen. För företaget är hållbarhetsarbetet idag en självklarhet, då de som friluftsföretag påverkar naturen och dess omgivning både positivt och negativt. Genom tydliga strategier, arbetsätt och mål skapas värden för Haglöfs ägare och intressenter. Haglöfs hållbarhetsarbete integrerar hela försörjningskedjan och fokuset ligger på att konstant försöka hitta de mest hållbara alternativen vid utveckling av produkter. Trots att inte mer än 5% av Haglöfs kunder efterfrågar hållbara produkter och att ännu ingen ekonomisk vinst på hållbarhetsarbetet kunnat erhållas, har en hållbarhetskultur skapats med utgångspunkten i att hållbarhet kommer bli allt viktigare i framtiden.

Produkterna till Haglöfs kännetecknas av passform, kvalitet och funktionalitet och deras slogan lyder; ”Outstanding outdoor equipment” (Haglöfs, 2014)

#### 4.3.1 Utmaningar och hantering

*”Det finns många här i huset som tycker att vi går långsamt framåt och det finns de som tycker att vi går för fort. Det finns i bland samarbetspartner, materialtillverkare och producenter, som är väldigt framåt och är helt med på detta, vilket minskar problem och diskussioner. Andra får man pusha lite hårdare”. (H1)*

Som citatet belyser har ledarrespondenten upplevt utmaningar när det kommer till hållbarhetsarbetet utveckling. En del i organisationen tycker att hållbarhetsarbetet går långsamt framåt och andra menar att arbetet går för fort. Det hanteras genom att ha ledningsmöten där de tar upp hur arbetet fortlöper och hur det kan förbättras, vilket sedan kommuniceras ut till medarbetarna. Detsamma menar hen gäller för samarbetspartners, leverantörer och producenter, där vissa är framåt och andra behöver motiveras mer. Förr fanns utmaningen att få med leverantörer på hållbarhetsarbetet, men genom långsiktiga relationer har det kunnat hanteras och Haglöfs har därigenom kunnat övertala dem. Ledarrespondenten konstaterar att utifrån ett ekonomiskt perspektiv är det inte dyrare att arbeta hållbart, men påpekar att det krävs att ledning och ägare har intresset, samt att hela värdekedjan är eniga

och har kunskap om arbetet. För att få hela värdekedjan mer hållbar krävs enligt ledarrespondenten en förståelse för att det tar tid och att arbetet är långsiktigt.

Ledarrespondenten pekar på att en stor utmaning är att kontrollera samarbetspartners hållbarhetsproblem. Som exempel berättar hen om att produktionen innebär två delar. Den ena är dem som tillverkar material och tillbehör som tyg och blixtlås. Den andra delen är syfabrikerna som syr ihop och skapar de färdiga produkterna. Vid tillverkningen av material existerar mer miljöproblem som kemikalieanvändning samt hög energi- och vattenförbrukning. I syfabrikerna är det snarare samhällsaspekten och arbetsförhållanden för arbetarna som är ett problem. Övertid, barnarbete och låga löner är exempel på handlingar som måste förhindras och kontrolleras. För att ha möjlighet att hantera dessa utmaningar och problem berättar ledarrespondenten att företaget är medlem i något som heter Blue Sign, en standard som har de mest strikta kontrollerna på leverantörer och producenter, när det kommer till kemikalieanvändning, energi- och vattenförbrukning. För att kunna hantera arbetsförhållandena i fabrikerna berättar ledarrespondenten att Haglöfs är medlem i Fair Ware Foundation. Det innebär att strikta krav ställs på arbetsförhållanden och kontroller görs därför regelbundet.

*”När vi sänder personal på utbildning, höjs graden av medvetande i företaget och i takt med att medvetandet höjs, så får de mer kunskap, något som leder till att de vet varför vi gör som vi gör, vilket gör det lättare att förstå samt minska interna diskussioner” (H1).*

För att minska interna diskussioner, försöker Haglöfs ledare avsätta tid och sända medarbetare på utbildning. Hen poängterar vikten av att hela tiden fortsätta utvecklas, men belyser att det tar tid och krävs resurser.

*”I det dagliga arbetet kanske vi inte jobbar så nära in på frågorna, så det kan vara svårt att komma ihåg allt och lätt att glömma av, även fast det berör en. Exempelvis design, det borde vara med i det dagliga tänket också, men ibland glöms det av, på grund av att man har så mycket annat att fokusera på. Därför skulle det vara bra att bli påmind om det lite oftare och få en extra push”. (H2)*

Medarbetarna understryker att målen med hållbarhet varit tydliga från start, men att processen är väldigt komplex. Det finns ett brinnande engagemang hos många anställda i hållbarhetsfrågorna och arbetet faller ofta naturligt, men i det dagliga arbetet är funktion en stor del när det kommer till framtagning av Haglöfs nya plagg. Därför menar medarbetarna att

fokus ibland ligger mer på funktion än hållbarhet och att hållbarheten lätt kan försummas, något som de menar kan lösas genom fler påminnelser och medarbetare på varje nivå med specialkunskap inom hållbarhetsfrågor.

*”Det som är det komplexa är ju att man inte jobbat tillräckligt länge med hållbarhet, man har därför inte alla delarna än - vad är egentligen det bästa valet?” (H2)*

Medarbetarrespondenterna upplyser även att det finns mycket forskning kring hållbarhet, men att det är svårt att kritiskt granska och förstå vad som är rätt. Genom respondenternas svar kan vi urskilja utmaningen att ständiga väga fördelar och nackdelar inom hållbara alternativ, samt att kontrollera det okända. Det kan därför urskiljas att medarbetarrespondenterna ännu inte innehar tillräckligt med kunskap. Medarbetarna ser även andra utmaningar, de menar att det är svårt att få säljarkåren, kunderna och konsumenterna medvetna om hållbarhetsarbetet och att det krävs mer arbete för att kommunicera ut informationen.

#### **4.4 Sammanfattning empiri**

Klättermusen belyser flera utmaningar, bland annat med att integrera de tre delarna; ekonomi, samhälle och miljö. Eftersom företaget är litet kan det vara svårt att påverka leverantörer och producenter samt övertyga dem om bättre och mer hållbara alternativ, något som även blir en svårighet då hållbarhet inte är vetenskapligt klarlagt. Samtliga respondenter belyser även utmaningen med att få tid till utbildning och att sprida kunskapen internt i företaget samt externt.

Fenix Outdoor innehar en utmaning med att få med alla företagen i koncernen samt de externa parterna på hållbarhetsarbetet samt kunna påverka leverantörer och producenter. En annan utmaning är den ekonomiska aspekten, då det är dyrt att investera i hållbar teknologi och utbildning. De nämner även utmaningen mer att ha lika fokus på de tre delarna samt att tolka forskningen då den ständigt förändras.

Haglöfs ser också utmaningen med att få med alla på hållbarhetsarbetet, både internt och externt, då det finns skilda meningar om hur arbetet borde fortlöpa. De belyser även svårigheten med att kunna kontrollera samarbetspartners hållbarhetsarbete. Slutligen nämner Haglöfs också att det är svårt att få tid och pengar att räckta till, när det kommer till utbildning både internt och externt, samt att informationen ska vara vetenskapligt korrekt, då forskningen inte är vetenskapligt klarlagd.



## SMKK10

Dessa utmaningar tas vidare med i analysen, där anledningen till hållbarhetsarbetet först analyseras och därefter behandlas de tre största utmaningarna enligt teorin. Slutligen tas de övriga utmaningarna upp som existerar i friluftsföretagen samt hur utmaningarna hanteras.

## 5. Analys

*I analysen bearbetas vårt empiriska material som sedan ställs emot teorin. Först behandlas hållbarhet i generella termer, därefter analyseras teorins tre största utmaningar som är; lika fokus på alla delar, globala värdekedjor samt människors olika tolkning av hållbarhet. Därefter analyseras de utmaningar som upptäckt genom våra kvalitativa intervjuer med friluftsföretagen och slutligen analyseras hanteringen av utmaningarna.*

### 5.1 Anledningen till att arbeta hållbart

Den grundliga anledningen till att starta ett hållbarhetsarbete, varierar från organisation till organisation (Palcic, 2011). Klättermusen, Fenix Outdoors och Haglöfs hållbarhetsarbete började alla ur ett miljöperspektiv och när begreppet hållbarhet senare blev känt, ändrade arbetet form och blev ett hållbarhetsarbete. En tydlig anledning till varför företagen börjat att arbeta med hållbarhet kan inte helt urskiljas, utan det har utvecklats naturligt utifrån ett miljöfokus.

Friluftsföretagen har genom frågor från kunderna kunnat urskilja att allmänheten har förändrade krav som innebär att de bryr sig om hur produkter skapas. Allmänheten är intresserade angående om företagen tar ett miljö- och samhällsansvar i skapandet av produkterna. Om kunderna har en önskan om att köpa hållbara produkter, menar Grankvist (2012) att det krävs att företaget tar sitt miljömässiga, sociala och etiska ansvarstagande, för att i sin tur kunna gå med vinst och erhålla ett ekonomiskt ansvarstagande mot ägarna. Anledningen till att starta ett hållbarhetsarbete kan också komma från de anställda (Tufino et al., 2013). I Friluftsföretagens fall verkar inga krav ursprungligen komma från de anställda utan det har snarare uppkommit från ett genuint intresse från företagsledningens sida.

Vissa rekommenderade certifikat och statliga regleringar kan även tvinga företag att uppfylla vissa krav (Palcic, 2011). Trots att det finns certifikat och statliga regleringar verkar det inte vara en anledning till att hållbarhetsarbetet startade. Dock nämner ledarrespondenten på Fenix Outdoor att regeringen och andra höga beslutsorgan måste sätta upp fler och nyare regler. Hen menar att det är på gång, då flera hållbarhetsintresserade aktörer och allmänheten sätter stor press på dem, något som har en stor betydelse, för att få politiska beslutsfattare och andra stora verksamheter att inse att det behövs en förändring för att skapa en mer hållbar framtid. Företagen bidrar till en stor hjälp mot en bättre och hållbarare värld, men de kan inte göra allt, utan större aktörer och den enskilda individen måste också ta sitt ansvar. Precis som Tideman et al. (2013) menar kan enskilda företag inte göra allt, utan världspolitiken och ekonomin

måste verka för att minska den globala uppvärmningen, förvalta världens resurser samt förhindra ökad social ojämlikhet.

## 5.2 Lika fokus på alla delarna

Rudawska et al. (2013) belyser att organisationer måste se på hållbarhet som en enhet, där samhälls-, ekonomi- och miljöaspekterna integreras med varandra. Detta för att de ska lyckas med hållbarhetsarbetet ur ett långsiktigt perspektiv. Det existerar en utmaning med att balansera de tre delarna, då det finns en tendens att organisationer ser på samhälls-, miljö- och ekonomiaspekten som kontroversiellt med konkurrerande intressen (Crews, 2010). Det kan därför innebära en utmaning på grund av att individer har olika intressen och annorlunda fokus på de tre byggstenarna inom hållbarhet. En individ eller avdelning kanske vill fokusera mer på miljö, en annan på ekonomi och en tredje på samhällsaspekten, något som kan leda till konkurrerande meningar och därigenom skapa problem i hållbarhetsarbetet (Schwalb, 2011).

Att integrera de tre delarna med varandra är en självklarhet för friluftsföretagen och de innehar ett medvetande om att lika fokus på de tre delarna behövs för att skapa ett lyckat hållbarhetsarbete. Klättermusen har stött på denna utmaning och respondenterna säger att i varje beslut är det svårt att alla delarna följs åt, då delarna har vilt skilda betydelser. Vid ett beslut kan miljöaspekten några gånger väga tyngre. I ett annat fall kanske inte ekonomin räcker till för att ta det önskvärda hållbara beslutet. Samhällsaspekten kan i ett tredje fall vara den viktigaste. Klättermusens ledarrespondent påpekar att det är nödvändigt att delarna integreras, så att inte en eller flera av dem missas. Om misstag görs och delarna inte integreras framgångsrikt, menar Klättermusen att man måste lära sig av sina misstag och fortsätta testa.

Respondenterna på Fenix Outdoor belyser också utmaningen med att finna en balans mellan de tre byggstenarna i hållbarhet, då de lätt kan ses som separata ämnen. Fenix Outdoor menar att det innebär att företagets projekt delas in i delar, med mer eller mindre fokus på miljön, ekonomin och den sociala aspekten. Som tidigare nämnt i empirin hanterar Fenix Outdoor utmaningen genom att använda sig av hållbarhetskompassen. Trots kompassen kan det ändå vara svårt för företagets medarbetare att balansera byggstenarna i varje projekt och beslut, då det endast är en förenklad bild. Hållbarhet i praktiken är mer komplicerat än vad hållbarhetskompassen kan ge uttryck för, men kan fungera bra som en påminnelse för att ge de tre delarna likvärt fokus.

Slutligen kan varje del inte stå för sig självt, inom hållbarhetsarbeten, utan de är beroende av att samverka med varandra. Hållbarheten kan endast uppnås när företaget lyckas få ekonomisk avkastning, social rättvisa och samtidigt bevarar miljön (Danciu, 2013). Trots att teorin belyser att hållbarhet endast kan uppnås genom att integrera de tre delarna, verkar det inte kunna vara en realitet i varje situation i praktiken. Självklart ska företagen sträva mot att ge varje del samma fokus, men om det i ett projekt läggs mer fokus på miljö, i ett annat, mer på samhället och i en tredje mer på ekonomin, kanske det hela balanserar sig i slutändan.

Rudawska et al. (2013) nämner att organisationer inte klarar inte alltid av att skapa en balans mellan de tre delarna och att hållbarhetsarbetet blir inte därmed lyckat. Det uppkommer därför frågetecken kring när hållbarhetsarbetet är lyckat och hur man ska kunna mäta att hållbarhet uppnåtts. Danicu (2013) belyser att det finns verksamheter som är framgångsrika när det kommer till hållbarhet, men som inte alltid lyckas integrera alla delar i en balanserad modell. Därför kanske det inte alltid är nödvändigt att samhälls-, miljö- och den ekonomiska aspekten måste ha samma fokus i varje projekt, utan det kanske jämnar ut sig i framtiden.

### 5.3 Globala värdekedjor

Som teorin belyser innehar många av dagens företag komplicerade och globala värdekedjor, något som teorin till stor del framställt som negativt för hållbarhetsarbetet. Då varje steg i tillverkningen av en produkt sker i olika länder, resulterar det i att företagen har svårare att kontrollera samarbetspartners och externa parter (Hasle & Jensen, 2013).

Samtliga friluftsföretag har värdekedjor som är globala, med huvudsaklig tillverkning i Asien, något som påverkar hållbarhetsarbetet, men som inte direkt tas upp som en utmaning av respondenterna. Att inte denna utmaning tas upp av respondenterna, kan tolkas som att företagen själva valt att outsourca sin verksamhet på grund av ekonomiska skäl, då arbetskraften i Asien är billigare. Men som Hasle och Jensen (2012) säger, kan globala värdekedjor för att uppnå kostnadsreduktion vara anledningen till komplexitet. Något som sannolikt resulterar i en negativ inverkan på miljön, sociala arbetsvillkor, det lokala samhället och den långsiktiga affärsutvecklingen.

Globala värdekedjor skapar större problem när det kommer till att kontrollera hållbarhetsarbetet och trots att verksamheter kontrollerar sin värdekedja, kan det vara svårt att erhålla all information (Grankvist, 2012). För att så bra som möjligt kontrollera sin globala värdekedja, har Haglöfs blivit medlemmar i olika föreningar som kontrollerar, ställer krav och sätter standard för samhällsaspekten och miljöaspekten hos producenter och

samarbetspartners. Fenix Outdoor använder sig av ”Code Of Conduct” där samarbetspartners får skriva på ett kontrakt, där Fenix Outdoor sammanställt de hållbarhetskrav som måste uppfyllas.

En annan anledning till att företagen inte tar upp utmaningen med globala värdekedjor kan också vara att produktionen outsourcas på grund av att vissa platser utomlands innebär mindre reglerade bestämmelser av de sociala aspekterna som säkerhet, lön och hälsa, samt andra arbetsvillkor (Hasle & Jensen, 2012). Haglöfs respondenter berättar att det främst i syfabrikerna är samhällsaspekten och arbetsförhållanden för arbetarna som är ett problem. Övertid, barnarbete och låga löner är exempel på handlingar som måste förhindras och kontrolleras. En positiv aspekt med outsourcing är att det genererar fler arbetsplatser i mindre utvecklade länder och kan därför ses som positivt för samhällsaspekten. Det skapar därigenom en paradox då det innebär fler arbetsplatser men under dåliga arbetsförhållanden. En annan positiv aspekt är att friluftsföretagen genom outsourcing sparar mer pengar och därigenom kan lägga mer pengar på miljöaspekten. Dock resulterar det i situationsbaserade val, vilket gör det svårare att konstatera vad som är bäst ur hållbarhetssynpunkt.

#### **5.4 Människors tolkning av hållbarhet**

Individer har olika uppfattning och bild om vad hållbarhet och hållbarhetsarbete betyder och vad det innefattar samt hur det ska utvecklas i organisationen (Crews, 2010). Klättermusens ledarrespondent menar att det kan vara svårt att kommunicera ut en komplex kunskap som hållbarhet. Hållbarhetsteorin består av så breda perspektiv, med sina sociala-, ekonomiska- och miljöaspekter, något som ledarrespondenten påpekar kan skapa svårigheter när det kommer till att sprida kunskapen lättförståeligt. Det är också så att medarbetare och externa parter delvis tolkar hållbarhetsinformationen på olika sätt och därför erhåller olika kunskap. Då meningen av hållbarhet skiljer sig på grund av att ämnet är komplext, försöker Klättermusen bryta ner varje aspekt och göra det lättförklarligt för alla påverkade parter, något som skapar utrymme för förändring. Novak (2014) menar att nyckeln till en gemensam förståelse av hållbarhet, ligger i att de komplexa delarna måste brytas ner i elementära delar, precis som Klättermusen uppmärksammat.

Som tidigare nämnt sträcker sig friluftsföretagens värdekedjor över landsgränser. Enligt Fenix Outdoors medarbetarrespondent, kan kulturella skillnader spela in, när de kommer till tolkningen av hållbarhet, då de arbetar på ett globalt plan med frågorna. Hållbarhetsarbetets betydelse har inte nödvändigtvis samma innebörd för individer och företag i Asien som i

Sverige. Perkins et al. (2009) påpekar att människor i rika och fattiga länder alltid kommer ha olika prioriteringar gällande hållbarhet, på grund av kulturella skillnader. Internt i Fenix Outdoor, menar respondenterna även att det finns en kritisk aspekt i att människor kan uppfatta hållbarhet olika. Det innebär ett problem som Fenix Outdoor försökt undvika med hjälp av att förklara ”The Fenix Way” på ett lättförståeligt sätt. De har även gett anställda samt externa parter möjlighet att ifrågasätta och diskutera ämnet med personer med kompetens inom området. Utmaningen med att kommunicera ut hållbarhet belyser respondenterna på Fenix Outdoor också, då det är ett ämne som vissa anställda tidigare inte varit involverade inom.

Enligt Danciu (2013) kan mångfalden av insynsvinklar på ämnet hållbarhet generera utveckling då hållbarhetsarbetet ständigt ifrågasätts och drivs framåt. Friluftsföretagen ser snarare tolkningsfrågan och förståelsen för hållbarhet som något som är krävande och utmanande, snarare än att det skulle skapa innovation. Dock kan olika initiativ och aktiviteter skapa mer innovation i verksamheten. I ett företag helt utan mångfald, kan inte hållbarhetsarbetet drivas framåt (Danciu, 2013).

Haglöfs medarbetarrespondenter tar snarare upp problemet med att individer i organisationen kan ha mer eller mindre fokus på hållbarhet och att en del istället fokuserar mer på funktion. Något som kan ha att göra med att de inte har mycket kunskap om ämnet och inte delar uppfattningen om hur hållbarhet ska drivas i organisationen. De menar även att det är svårt att få säljarkåren, kunderna och konsumenterna att dela tanken om hållbarhetsarbetet, samt att det krävs mer arbete för att kommunicera ut informationen. Rudawska et al. (2013) belyser att det är viktigt att en gemensam förståelse skapas, för att kunna utveckla hållbarhetsarbetet. Ett gemensamt fokus kan bidra till större framgång i hållbarhetsarbetet och ur ett långsiktigt perspektiv kan det vara värt mycket att inneha goda relationer till de externa partners som har stort intresse för hållbarhet, förstår innebörden av hållbarhet och vill utveckla hållbarhetsarbetet (Rudawska et al., 2013).

## 5.5 Övriga utmaningar i praktiken

Efter analys av teorins största hållbarhetsutmaningar, framgår det att de är utmaningar i friluftsföretagen, men det finns även fler utmaningar som inte fått samma uppmärksamhet i teorin. Som teorin belyser är det bland annat svårt att ha samma fokus på de tre delarna, miljö, samhälle och ekonomiska aspekten. I praktiken finns det många små och större utmaningar och en av dem är den ekonomiska aspekten. Samtliga friluftsföretag nämner utmaningen med

att kunna avsätta pengar till utbildning, då tid också kostar pengar. Det blir därför svårt att sprida kunskapen både internt och externt. En respondent på Klättermusen påpekar att den ekonomiska aspekten är den svåraste. För att få genomföra bättre miljövänliga och samhällsvänliga alternativ, är det ekonomin som ofta sätter stopp, då produkterna inte kan kosta hur mycket som helst. Detsamma menar Fenix Outdoors ledarrespondent som belyser utmaningen med att finna ny och bättre teknologi, som kan underlätta och förbättra hållbarhetsarbetet. På grund av att friluftsföretagen är relativt små, finns inte samma ekonomiska möjlighet som större företag har, för att investera i miljö och samhällsvänlig teknologi, något respondenten menar skulle kunna lösas om friluftsföretagen går ihop och samarbetar. Teorin belyser att de företag som väljer att arbeta hållbart skapar värde genom att minska kostnaderna genom miljöeffektivitet, de ökar intäkterna genom nya produkter och att varumärket stärks (Danciu, 2013). Bara för att man väljer att arbeta hållbart, kan vi inte med säkerhet sägas att dessa fördelar erhålls. Klättermusen berättar att de kan urskilja att deras image och varumärke blivit starkare genom deras hållbarhetsarbete. Samtidigt bidrar det även till en ekonomisk utmaning, genom att se långsiktigt på avkastningen, då företagen är små och kanske inte har en bra soliditet. Som tidigare nämnt kan de globala värdekedjorna ekonomiskt sett, därför bli en nödvändighet för att kunna skära ner på kostnaderna, men det skapar paradoxer när det kommer till miljö- och samhällsaspekten.

En annan utmaning som samtliga friluftsföretag tar upp är att väga fördelar och nackdelar mot varandra när det kommer till hållbara beslut. Klättermusens ledarrespondent beskriver utmaningen med att bevisa att det finns bättre och mer hållbara alternativ, då all fakta ligger på gränsen till vad som är vetenskapligt klarlagt. Haglöfs medarbetarrespondenter påpekar att det är komplext att förstå vad som är det bästa valet när det finns så mycket forskning och att forskningen hela tiden ändrar sig. Det blir därför svårt att kritiskt granska och ta rätt beslut. Samtliga respondenter på Fenix Outdoor förklarar att om ett beslut fattas idag, kanske det inte är hållbart i framtiden, på grund av skiftande forskning. Trots att det inte finns ett ultimata hållbart alternativ, menar de att det bästa alternativet måste användas, då ingen kan veta allt om hållbarhet. Teorin belyser att hållbarhet även innebär ett etiskt beslut, med grund i individens moral. Det är moralen därigenom som hjälper oss att väga ett beslut mot ett annat (Grankvist, 2012). Då vetenskapen ändrar sig kan det trots etik och moral, vara svårt att kunna urskilja vilket alternativ som är bäst i varje situation.

## 5.6 Hantering av utmaningar

Det finns ingen manual eller karta på hur hållbarhetsarbetet bör bedrivas, utan alla företag har sin egen tolkning och sina egna tillvägagångssätt, trots att den ursprungliga meningen är densamma (Tufino et al., 2013). Friluftsföretagen måste därför finna sin egen väg och ständigt försöka finna de alternativ som är mest hållbara. Hållbarhet skapar därför flera utmaningar för företags dagliga verksamhet (Tufino et al., 2013). Trots de utmaningar som existerar menar Klättermusens respondenter att man måste våga testa, göra fel, lära sig av sina misstag och fortsätta testa för att kunna utveckla hållbarhetsarbetet. Det diskuteras att hållbarhet endast kan bli en integrerad del i verksamheter om företag ständigt strävar efter att övervinna de utmaningar som finns och bearbetar dem i varje skede (Danciu, 2013).

Hållbarhet är inte lätt att uppnå, det är en ständig utmaning (Danciu, 2013). Klättermusens ledare försöker hantera utmaningen med att påverka samarbetspartners det genom att hitta de aktörer som vill leverera de lösningar som Klättermusen är intresserade av och på så sätt tror på deras hållbarhetsarbete. Utmaningen med att bevisa för leverantörer och producenter att det finns bättre och mer hållbara alternativ, hanteras genom att försöka övertyga, testa och bevisa att det fungerar. Utmaningen med att sprida kunskap försöker företaget hantera genom att kommunicera ut hållbarhetsfrågorna till medarbetarna, avsätta tid till att utbilda personal samt sprida det operativa ansvaret på fler i organisationen. Externt försöker de bryta ner varje aspekt och göra det lättförklarligt för externa parter. För att återförsäljarna och deras anställda ska förstå vikten av hållbarhet, har de som visat gediget intresse fått korta utbildningar av Klättermusen. Hanteringen av utmaningen har bidragit till att kunskapen på så vis har kunnat spridas externt.

Fenix Outdoor påpekar utmaningen med att få med hela företaget på hållbarhetsarbetet och skapa en tydlig förståelse, vilket de försöker hantera genom rapporten ”The Fenix Way”. De kommunicerar även med de anställda för att de ska förstå sin roll och vad hållbarhet innebär. Utmaningen med att influera externa parter försöker Fenix Outdoor hantera genom att få med flera parter och få dem att påverka varandra. För att kunna hantera de externa parternas hållbarhetsarbete har Fenix Outdoor ett kontrakt med hållbarhetskrav, kallat ”Code Of Conduct”. Samarbetspartners måste signera kontraktet och uppfylla samtliga krav för att vara en del av Fenix Outdoors hållbarhetsarbete. Utmaningen med att integrera de tre delarna försöker de hantera genom att företaget skapat en hållbarhetskompass, för att kunna påminna medarbetarna och få till en lyckad balans mellan de tre delarna i varje projekt. För att



åstadkomma ständig utveckling, försöker Fenix Outdoor ledare uppmana hållbarhetsidéer genom materiella och immateriella belöningar.

I Haglöfs tycker en del i organisationen att hållbarhetsarbetet går långsamt framåt och andra menar att arbetet går för fort. Det försöker de hantera genom ledningsmöten där de tar upp hur arbetet fortlöper och hur det kan förbättras, vilket sedan kommuniceras ut till medarbetarna. Förr fanns utmaningen att få med leverantörer på hållbarhetsarbetet, men genom långsiktiga relationer har det kunnat hanteras och Haglöfs har därigenom kunnat övertala dem. För att kunna hantera utmaningen med att kontrollera externa parter är Haglöfs medlemmar i Blue Sign, som sätter standarden för miljö, samt Fair Ware Foundation för att kunna hantera arbetsförhållandena.

## 5.7 Sammanfattning analys

Inledande analyserades hållbarhetsarbetet som begrepp och anledningen till att företag börjar jobba med hållbarhet. Vidare presenteras och analyseras de utmaningar som uppmärksammas i teorin och empirin. Att ha lika fokus på de tre delarna, miljö, samhälle och ekonomi, visade sig vara en stor utmaning för företagen, då individers intressen spelar in. Samtidigt läggs det lätt olika vikt på företagets interna projekt, då en del kan innebära med ekonomisk fokus, eller andra exempelvis mer på miljöaspekten. Globala värdekedjor är en underliggande utmaning till att hållbarhetsarbetet blir komplext. Då det skapas flera led i produkternas cykel, är det svårt att kontrollera att de hållbara procedurerna följs framgångsrikt. Hållbarhet innehar ett brett perspektiv med de sociala-, ekonomiska- och miljöaspekterna, något som skapar risken att olika individer tolkar på olika sätt. Det blir därför en utmaning med att få alla att förstå och gå åt samma håll. Utöver dessa utmaningar har fler utmaningar kunnat urskiljas, bland annat att den ekonomiska aspekten många gånger är den svåraste, då det inte alltid finns tid eller pengar att exempelvis sprida kunskap eller investera i ny miljövänlig teknologi samt miljövänliga produkter. Den ekonomiska aspekten blir även svår då den måste ses på som långsiktig, vilket kan vara svårt för små företag som friluftsföretag som behöver en snabb ruljans på pengar. Slutligen ses en av de största utmaningarna i praktiken vara den att väga för och nackdelar i varje beslut. Om ett beslut tas för att gynna miljön, kanske den ekonomiska aspekten sätter stopp och vice versa. Att ta rätt beslut försvåras även av att vetenskapen konstant ändras, och det som var hållbart idag, kanske inte är det imorgon. Friluftsföretagen försöker hantera dessa utmaningar så gott det går, men har inte ännu funnit svaren på hur de ska gå tillväga i varje situation.

## 6. Slutsatser

*I detta avsnitt presenteras slutsatserna som återkopplas till uppsatsens syfte och frågeställningar.*

Med utgångspunkt i syftet ska vi i detta avsnitt besvara frågeställningarna. Vårt syfte är att bidra med förståelseinriktad kunskap om de utmaningar som hållbarhetsfokuserande friluftsföretag står inför, för att uppnå ekonomisk vinst och samtidigt fokusera på samhälle och miljö. Frågeställningarna som ska besvaras är;

- Varför startade friluftsföretagen ett hållbarhetsarbete?
- Vad innebär hållbarhetsarbetet för utmaningar?
- Hur hanteras utmaningarna i praktiken?

### 6.1 Varför startade friluftsföretagen ett hållbarhetsarbete?

Vi kan konstatera att det inte finns en tydlig anledning till att friluftsföretagen har infört ett hållbarhetsarbete. Fenix Outdoor, Haglöfs och Klättermusen har samtliga startat sitt hållbarhetsarbete ur ett miljöfokus och när hållbarhetsbegreppet blev känt och började användas som begrepp, togs strategiska beslut från ledningsnivå för att integrera de tre delarna. Det tyder på att hållbarhetsarbetet har utvecklats med den hållbarhetstrend som har uppmärksamrats under de senaste åren. Friluftsföretagen har därför tvingats att följa den riktning som modernt företagande innebär, för att långsiktigt kunna skapa avkastning. Företagen har kunnat urskilja att allmänheten är intresserade i om företagen tar ett miljö- och samhällsansvar i skapandet av produkterna. De tror även att kunderna kommer ställa mer krav på hållbara produkter framöver och om inte företagen är med på banan, kanske det resulterar i minskad försäljning i framtiden. Det är kundernas efterfrågan på hållbara produkter som därigenom styr den ekonomiska biten. Om kunderna därför begär att produkten ska vara hållbar, krävs det att företagen lyssnar på kraven, för att i sin tur kunna gå med vinst och erhålla ett ekonomiskt ansvarstagande mot ägarna (Grankvist, 2012).

Teroin belyser även anledningar till hållbarhetsarbetet som krav från medarbetare och genom rekommenderade certifikat samt statliga regleringar (Palcic, 2011). Det är inget som friluftsföretagen nämner som en anledning till varför hållbarhetsarbetet startade.

## 6.2 Vad innebär hållbarhetsarbetet för utmaningar?

Genom uppsatsen har vi kunnat urskilja flera utmaningar som friluftsföretagen står inför i deras dagliga hållbarhetsarbete. Vi kan konstatera att hållbarhetsutmaningarna i praktiken på många sätt avspeglar sig och styrker teorin om de tre största utmaningarna; *lika fokus på alla delar, globala värdekedjor samt människors olika tolkning av hållbarhet.*

Att ha lika fokus på de tre delarna visar sig då individer har olika intressen, meningar och synsätt för varje del. Utmaningen med globala värdekedjor är inget som tas upp i praktiken som en utmaning, men respondenternas svar indikerar på att det finns en medvetenheten om att det försvårar hållbarhetsarbetet. Samtliga friluftsföretag har globala värdekedjor, något som skapar en utmaning då produkten förädlas genom flera steg och genom flera aktörer. Det innebär en komplexitet för företagen att kontrollera externa parter hållbarhetsarbete.

Utmaningen existerar på grund av att de globala värdekedjorna skapar en ekonomisk fördel, då produktion i u- länder är billigare. Slutligen upplever friluftsföretagen att det finns olika tolkningar av vad hållbarhet innebär som begrepp och hur hållbarhetsarbetet borde drivas. Det existerar både internt och externt, något som kan förklaras genom att människor uppfattar saker på olika sätt, oavsett om det gäller hållbarhet eller inte, vilket även kan härledas till kulturella skillnader (Perkins et al., 2009).

Studien visar på att de tre utmaningarna existerar i empirin, men fler utmaningar har också kunnat urskiljas. Bland annat ses den ekonomiska aspekten som en stor utmaning, då det är svårt att investera långsiktigt i exempelvis utbildning och hållbar teknologi. Att vetenskapen inte är helt klarlagd skapar också det en stor utmaning för friluftsföretagen. Det innebär att de inte vet om de tar rätt beslut för en hållbarare framtid. Ena dagen kanske forskningen säger en sak, nästa dag kanske det är motbevisat.

## 6.3 Hur hanteras utmaningarna i praktiken?

Friluftsföretagen försöker, med betoning på försöker, ständigt hantera de utmaningar som finns i hållbarhetsarbetet, men det finns ingen tydlig bild av hur de går tillväga.

Förståelse för att hållbarhet endast kan bli en integrerad del i verksamheten om de ständigt strävar efter att övervinna de utmaningar som finns och bearbetar dem i varje skede, finns hos företagen (Danciu, 2013). Medvetenheten om de utmaningar som existerar, kan urskiljas från medarbetare och ledare. Utifrån det görs slumpmässiga försök för att hantera dem, men ingen strukturerad hanteringsplan på problemen kan presenteras.

## 7. Diskussion

*Som avslutning diskuteras våra slutsatser i ett större sammanhang och därefter nämns rekommendationer för framtida forskning inom ämnet.*

### 7.1 Varför startade friluftsföretagen ett hållbarhetsarbete?

Som tidigare nämnt kan inte en tydlig anledningen till att friluftsföretagen startade ett hållbarhetsarbete urskiljas. Tolkningar kan dock göras att de alla följer den trend som modernt företagande innebär. Om företag i branschen skapar hållbara produkter, måste företagen följa den trend som existerar för att kunna skapa ekonomisk vinst i framtiden. Som Jones et al. (2013) belyser är hållbarhet det nya priset som verksamheter måste betala, för att få vara med på den globala marknaden. Det visar på att den största anledningen till hållbarhetsarbetet verkar vara det långsiktiga målet mot lönsamhet, vilket leder till både immateriella och materiella fördelar för företag (Rudawska et al., 2013). Friluftsföretagen har kunder som vistas i naturen och som bryr sig om miljön, något som kan resultera i att det existerar större press på friluftsföretagen att producera hållbara produkter. Det kan diskuteras vara både positivt och negativt. Negativt är att den grundliga anledningen möjligtvis är de ekonomiska aspekterna. Positivt är att det trots den ekonomiska anledningen görs omfattande arbete för att hantera miljö- och samhällsaspekten och därigenom skapa hållbar utveckling.

### 7.2 Vad innebär hållbarhetsarbetet för utmaningar?

Hållbarhet innebär komplexitet och därför flera utmaningar. För att organisationer ska lyckas med hållbarhetsarbetet, krävs det att de ser på hållbarhet som en enhet, något som betyder att samhälle, miljö och ekonomi får lika fokus samt integreras med varandra (Rudawska et al., 2013) Trots att teorin belyser att hållbarhet endast kan uppnås genom att integrera de tre delarna, verkar det inte kunna vara en realitet i varje situation i praktiken. Danicu (2013) belyser att det finns verksamheter som är framgångsrika när det kommer till hållbarhet, men som inte alltid lyckas integrera alla delar i en balanserad modell. Det kan därför tydligt urskiljas att trots svårigheten med att ha lika fokus på de tre delarna, kan företag ändå lyckas med hållbar utveckling. I vissa projekt eller beslut kan miljöaspekten väga tyngre. I ett annat fall kanske samhällsaspekten ses som den viktigaste. Slutligen kan det i ett tredje fall te sig så att ekonomin skapar svårigheter för att ta ett beslut med fokus på de andra delarna. Det kan därför diskuteras att det i slutändan jämnar ut sig, trots olika fokus i olika projekt, skapas en positiv hållbar utveckling.

Utmaningen med globala värdekedjor existerar hos friluftsföretagen. Det kan diskuteras att det skapar ett dilemma, då det inkräktar på miljöaspekten. Det innebär längre transportsträckor och fler utsläpp. Det inkräktar även på samhällsaspekten då u-länder har mindre regleringar i förhållande till arbete än vad vi har i Sverige. Då varje steg i tillverkningen av en produkt sker i olika länder, resulterar de även i att företagen har svårare att kontrollera att samarbetspartners och externa parter följer hållbarhetsdirektiven (Hasle & Jensen, 2013). Trots flera negativa aspekter som teorin tar upp och som vi menar existerar, finns det även en mindre del positiva aspekter. Genom outsourcing sparar friluftsföretagen mer pengar och kan därigenom lägga mer pengar på exempelvis ny miljövänlig design och teknologi. De länder som företagen outsourcar produktionen till har mycket kunskap om hur bra produkter skapas. Kunskapen i Sverige, när det kommer till att sy kläder är inte längre på samma nivå. Det skapar även fler jobb och bättre välbefinnande för människor i u-länder.

Att det finns olika tolkningar av begreppet hållbarhet och hur hållbarhetsarbetet borde drivas, är en stor utmaning som samtliga friluftsföretag uppmärksammat. Hållbarhetsteorin består av så breda perspektiv, med sina sociala-, ekonomiska- och miljöaspekter, något som försvårar en gemensam och lättförståelig betydelse. Novak (2014) menar att nyckeln till en gemensam förståelse av hållbarhet, ligger i att de komplexa delarna måste brytas ner i elementära delar. De kräver också att de individer som är inblandade i hållbarhetsarbetet måste vara flexibla, anpassningsbara och lyhörda för att det ska fungera (Novak, 2014). Det kan diskuteras för att de anställda och samarbetspartners som inte menar att hållbarhet är den rätta vägen att gå, precis som Fenix Outdoors ledarrespondent belyste, inte kan bli långvariga i verksamheten.

Att få den ekonomiska aspekten att hänga samman med de två andra delarna, är en utmaning som friluftsföretagen uppmärksammat. Först och främst när det kommer till att tid och pengar ska avsättas till att utbilda individer både internt och externt. Detsamma gäller investeringar i hållbar teknologi, som kanske först kommer betala sig på ett långsiktigt plan. När tillverkande företag skapar hållbara värdekedjor, kan de ofta se att det finns vissa ekonomiska förmåner, som energieffektivitet och reducerat avfall (Danciu, 2013). Det stämmer inte i varje fall, då exempelvis Haglöfs påpekar att de inte sett någon ekonomisk vinst på hållbarhetsarbetet än. Det kan dock förklaras av att hållbarhetsarbetet är långsiktigt. Det blir därför utmanande för företag att se långsiktigt på den ekonomiska biten, då de strävar efter överlevnad och avkastning (Rudawska et al., 2013).

Att vetenskapen inte är helt klarlagd är helt klart en stor utmaning för friluftsföretagen då de inte vet om de tar rätt beslut och handlar på rätt sätt. De kan endast gå på det som den aktuella forskningen menar, försöka ta de beslut som för tillfället är mest hållbart samt hoppas på att deras hållbara lösningar inte blir motbevisade. Den här utmaningen kommer aldrig kunna hanteras, då forskningen hela tiden kommer förändras. Förhoppningsvis blir forskningen bättre och bättre så att hållbarhet blir lättare och billigare att uppnå. Under tiden är det enda företagen kan göra att ta de beslut som för tillfället är mest hållbart och ständigt hålla sig uppdaterade på aktuell forskning. Nya steg måste vågas tas och man måste våga göra fel, så att nya idéer kan bildas (Palcic, 2011).

### **7.3 Hur hanteras utmaningarna i praktiken?**

Det diskuteras att hållbarhet endast kan bli en integrerad del i verksamheter om företag ständigt strävar efter att övervinna de utmaningar som finns och bearbetar dem i varje skede (Danciu, 2013). Vi kan konstatera att det i dagsläget hanteras få utmaningar, men friluftsföretagen försöker ändå. Anledningen kan vara att de inte arbetet så länge med hållbarhet och därför inte helt förstått utmaningarna som existerar och hur de skulle kunna lösas. Det kan tolkas att de är på väg mot en lösning då det uppmärksammat flera utmaningar och att de nu är i en fas där de försöker hantera dem. De utmaningar som företagen står inför är komplexa och svåra att hantera, men att medvetenheten finns och att de ständigt försöker sträva efter att lyckas bättre, betyder mycket. Kanske har de inte idag en lösning på hur problemen ska hanteras, men när det finns en medvetenhet om dem, är de närmare målet.

Följande citat inledde vår uppsats; "Allt tyder på att hållbarhet kommer att ha större påverkan på näringslivets sätt att göra affärer de kommande tio åren än vad internet haft de senaste tio åren" (Grankvist, 2012). För att avsluta denna uppsats menar vi att resultatet visar på att friluftsföretagen förstått att hållbarhet är aktuellt och kommer spela stor roll i framtiden. Dock finns det många utmaningar att hantera då det inte finns en manual hur ett lyckat hållbarhetsarbete utförs. Det krävs därför ett långsiktigt synsätt och strategisk innovation för att skapa ett helt nytt sätt att göra affärer på (Niinimäki, 2011).

## **7.4 Rekommendationer för framtida forskning**

Hållbarhet definieras som nästa decenniums självklarhet, därför är det intressant att vidare bedriva forskning kring hållbarhetsbegreppet och dess framtida betydelse. I denna uppsats har vi kunna urskilja de vanligaste utmaningarna som friluftsföretagen står inför. Att undersöka fler företag inom olika branscher kunde vara intressant för att se om de står inför liknande problem och hur de i så fall löser dem. Förslagsvis kan även vidare forskning se på hur kunden upplever hållbarhetsarbetet och även hur textilutbudet ska utformas och tillverkas för att bättre passa konsumenternas preferenser på ett mer hållbart sätt. På så vis kan betydelsen av hållbarhetsarbetet speglas i kundens respons.

## Källförteckning

- Aakko M. & Koskennurmi-Sivonen R. (2013) Designing Sustainable Fashion: Possibilities and Challenges. *University of Helsinki*, 17 (1) 13-22.
- Al-Turki, U., Duffuaa, S., Ayar, T. & Demirel, O. (2008). Stakeholders Integration in Higher Education: Supply Chain Approach. *European Journal of Engineering Education*, 33. (2), 211-219
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Brundtlandrapporten. (1987). *Our Common Future*. FN:s Världskommission för miljö och utveckling.
- Carmeli, A. Gelbard, R. & Reiter-Palmon, R. (2013) Leadership, Creative Problem-Solving Capacity and Creative Performance; The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management*, 52. (1), 95-121.
- Chemers, M.M. (2000). Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *University of California, Santa Cruz*, 4. (1), 27-43.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17. (3), 310–326.
- Crews, D.E. (2010). Strategies for implementing sustainability: Five leadership challenges. *SAM Advanced Management Journal*, 75. (2), 15-21.
- Daellenbach, U. S., & Davenport, S. J. (2004). Establishing trust during the formation of technology alliances. *Journal of Technology Transfer*, 29. (1)187–202.
- Danciu, V. (2013). The sustainable company: new challenges and strategies for sustainability. *Theoretical and applied economics*. 20. (9), 7-26.



Fenix Outdoor (2014). The Fenix Way. Tillgänglig: <http://www.fenixoutdoor.se/wp-content/uploads/2013/04/The-Fenix-Way.pdf> (Läst 2014-05-03).

Ferdig, M.A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal Of Change Management*, 7. (1), 25-35.

Forum for the Future. (2009). *Sustainability trends in European retail*. Forum for the Future-action for a sustainable world. Tillgänglig: [http://www.forumforthefuture.org/sites/default/files/images/Forum/Documents/Sustainability\\_trends\\_in\\_European\\_retail\\_Sept09.pdf](http://www.forumforthefuture.org/sites/default/files/images/Forum/Documents/Sustainability_trends_in_European_retail_Sept09.pdf). (Läst 2014-04-12)

Gardetti, M. A. & Torres, A. L (2013). *Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption*. Greenleaf Publishing. Tillgänglig: [http://www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/fashion\\_intro.pdf](http://www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/fashion_intro.pdf). (Läst 2014-04-03)

Grankvist, P. (2012) *CSR i praktiken - Hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber AB.

Haglöfs (2014). Hållbarhet 2013. Tillgänglig: <http://www.haglofs.com/sv-SE/hallbarhet1/> (Läst 2014-04-16).

Hasle, P. & Jensen, P. (2012) Ergonomics and sustainability-challenges from global supply chains. *Work*. 41. 3906-3913.

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

Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2013). In the Public Eye: Sustainability and the UK's Leading Retailers. *Journal Of Public Affairs*, 13. (1), 33-40.

Joule, E. (2011). Fashion-forward thinking: Sustainability as a business model at Levi Strauss. *Global Business & Organizational Excellence*, 30. (2), 16-22.

Klättermusen A. (2014). Social corporate responsibility. Tillgänglig: <http://klattermusen.se/companysoul.php?id=12&lang=SE&curr=&sex> (Läst 2014-04-12).

Klättermusen B. (2014). Social corporate responsibility. Tillgänglig: <http://klattermusen.se/companysoul.php?id=14&lang=SE&curr=&sex> (Läst 2014-04-12).

Klättermusen C. (2014). Social corporate responsibility. Tillgänglig: <http://klattermusen.se/companysoul.php?id=16&lang=SE&curr=&sex> (Läst 2014-04-12)

Kreng, V. & May-Yao, H. (2011). Corporate Social Responsibility: Consumer Behavior Corporate Strategy and Public Policy. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 39. (4), 529-541.

Maude, A. (2014). A sustainable view of sustainability?. *Geography* 99. (1), 47-50.

May, T. (1997). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Metcalf, L. & Benn, S. (2012). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112. (3), 369-384.

Metcalf, L. & Benn, S. (2012). The Corporation is Ailing Social Technology: Creating a 'Fit for Purpose' Design for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 111. (2), 195-210.

NE (2014) Jämförande metod. Tillgänglig; <http://www.ne.se/jämförande-metod>, (Läst 2014-05-23).

Niinimäki, K. (2011), Emerging Design Strategies in Sustainable Production and Consumption of Textiles and Clothing. *Journal of Cleaner Production*, 19. (16), 1876-1883.

Nwagbara, U. & Reid, P. (2013). Corporate Social Responsibility and Management Trends: Changing Times and Changing Strategies. *Petroleum - Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series*, 65. (2), 12-19.

Oxford dictionaries (2014). Tillgänglig: [www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com) (Läst 2014-07-15).

Parris, T. M. (2003). Toward a sustainability transition. *Environment*, 45. (1), 12-22.

Persson, T., Persson, C., Nihlgård, B. & Bramryd, T. (2003). *Miljöstrategi och hållbart ledarskap- ekologi och ekonomi i samverkan*. Lund: Studentlitteratur.

Peterlin, J., Dimovski, V. & Penger, S. (2013). Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 11. (2), 201-216.

Rudawska, E., Renko, S. & Bilan, Y. (2013) Sustainable development: Concept, interests groups, benefits and global challenges. *International journal of academic research*, 5. (6), 83-86.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Singh, A. (2013). Achieving Sustainability Through Internal Communication and Soft Skills. *IUP Journal Of Soft Skills*, 7. (1), 21-26.

Starrin, B., Larsson, G., Dahlgren L. & Styrborn, S. (1991). *Från upptäckt till presentation- om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.

Taylor, T. (2005). In defense of outsourcing. *Cato Journal*. 25 (2), 367-377.

TCE The Chemical Engineer. (2009). The true meaning of sustainability. 819, 60.

Tufino, S., Mooi, H., Ravestijn, W., Bakker, H. & Boorsma, M. (2013). Sustainability in project management: where are we? *International Journal Of Engineering*, 11. (1), 91-100.

Walker, P. (2008). Supporting the Change Agents: Keeping Ourselves Effective on the Journey of Change. *Greener Management International*. 54, 9-22.

SMKK10

## **Intervjuer**

K1- 2014-04-22

K2- 2014-05-05

K3- 2014-05-06

F1- 2014-04-10

F2- 2014-04-24

F3- 2014-04-28

H1- 2014-04-03

H2- 2014-04-09

H3- 2014-04-09

## Bilaga 1

### Intervjufrågor

Intervjufrågorna är exempel på frågor som ställts till respondenterna, men då intervjuerna varit semistrukturerade, har frågorna varierat.

#### LEDARE

- Ditt/Ert hållbarhetsarbete- var det en nyimplementering eller en processutveckling?
- Vilka åtgärder tog du/ni vid implementeringen/processutvecklingen?
- Vad var lättast/svårast vid arbete för hållbarhet? Ekonomi, miljö eller samhällsaspekten?
- Vad var/är utmaningarna i hållbarhetsarbetet?
- Hur hanteras utmaningarna?
- Finns det olika synpunkter i organisationen/samarbetspartners om vad som är hållbart?
- Hur leder du/ni för hållbarhet?
- Hur får du/ni andra att agera hållbart?

#### ANSTÄLLD

- Hur upplevde du nyimplementeringen/processutvecklingen av hållbarhetsarbetet?
- Vad är din roll i hållbarhetsarbetet?
- Vad anser du som medarbetare är lättast/svårast vid arbete för hållbarhet? Ekonomi, miljö eller samhällsaspekten?
- Har du upplevt några utmaningar med hållbarhet i organisationen/med samarbetspartners?
- Vilka utmaningar, hur hanteras dem?
- Hur tycker du att ledarna i organisationen leder för hållbarhet?
- Hur arbetar de för att du som medarbetare ska agera hållbart?
- Vilka egenskaper anser du att en ledare för hållbarhet ska inneha?