



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

*Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå
Vårterminen 2015*

Att skapa affärsmöjligheter genom strategiskt miljöarbete

Författare:

Victoria Adolfsson

Erika Gräns

Josefine von Uthmann

Handledare:

Christine Blomqvist

FÖRORD

“What is the use of a house if you don’t have a decent planet to put it on?” är ett känt citat av Henry David Thoreau som sammanfattar den grundtanke som uppsatsen föddes ur. Miljö och hållbarhet ligger oss varmt om hjärtat och vi hoppas att denna uppsats kan vara en del i att bidra till en bättre och mer hållbar framtid.

Vi vill rikta ett stort tack till Johan Gerklev som med sitt brinnande engagemang för miljöfrågor har varit en stor inspirationskälla för oss och ett stöttande bollplank under uppsatsens gång. Vidare vill vi tacka vår akademiska handledare Christine Blomqvist för hennes konstruktiva råd och tydliga vägledning. Tack till Helena Parker, Per-Ingemar Persson, Sofia Skoglösa, Svante Sterner, Joakim Suhr, Matilda Unge och Agnieszka Zalejska-Jonsson som tagit sig tid att intervjuas - utan er hjälpsamhet hade denna uppsats inte varit möjlig. Vi vill även tacka våra familjer för stöd och hjälp. Slutligen vill vi tacka personalen på Café Lux och AF-café för deras bidrag till denna uppsats i form av omåttliga mängder kaffe.

Lund juni 2015

Victoria Adolfsson

Erika Gräns

Josefine von Uthmann

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Att skapa affärsmöjligheter genom strategiskt miljöarbete

Seminariedatum: 2015-06-04

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Victoria Adolfsson, Erika Gräns, Josefine von Uthmann

Handledare: Christine Blomqvist

Fem nyckelord: Affärsmiljö, Contingent RBV, Miljöcertifiering, Miljöstrategi, Trovärdighet

Syfte: Att bidra till forskningen av förståelsen för hur företag organiserar sitt miljöarbete och hur valda delar i ett företags affärsmiljö påverkar hur detta arbete utformas strategiskt.

Metod: En fallstudie med ett utvalt företag studeras genom semistrukturerade intervjuer enligt kvalitativ forskningsmetod. Den insamlade datan kodas för att studeras med uppsatsens analysverktyg. Genom abduktiv metod appliceras befintlig teori på fallstudien och nya aspekter identifieras för att bidra till uppsatsens teori.

Teoretiska perspektiv: Contingent RBV och dess tre beståndsdelar används som uppsatsens analysverktyg för att förstå hur företag arbetar strategiskt med miljöarbete. (1) RBV förklarar hur företag skapar konkurrensfördelar genom sina resurser och kapabiliteter (Barney, 1991). (2) NRBV beskriver hur företags resurser och kapabiliteter måste vara hållbara både för ekonomin och miljön för att leda till konkurrensfördelar (Hart, 1994). I en föränderlig omvärld är det dessutom viktigt att ha (3) dynamiska kapabiliteter för att skapa konkurrensfördelar (Eisenhardt & Martin, 2000). Contingent RBV inkluderar dessa tre delar och beskriver hur företags beslutsfattare bedömer sin affärsmiljö utifrån parametrarna; osäkerhet, komplexitet och fiendlighet. Deras bedömning påverkar om företag utvecklar proaktiva miljöstrategier och om dessa leder till konkurrensfördelar (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

Empiriskt material: Uppsatsens empiriska data samlas in från fem semistrukturerade intervjuer med anställda på fallföretaget Skanska, samt med en person på respektive Veidekke och Svanen. Även en oberoende bostadsprofessor från KTH intervjuas. Sex av de åtta intervjuerna genomförs per telefon, samt två på plats.

Slutsats: Företag arbetar med miljöstrategier genom att implementera ett proaktivt miljöarbete som blir en dynamisk kapabilitet för att kunna anpassas till en föränderlig omvärld. Uppsatsen finner att Contingent RBV bör kompletteras med aspekten *låg trovärdighet för företaget*, då denna spelat stor roll i hur Skanska utformat sitt strategiska miljöarbete.

SUMMARY

Title: Creating Business Opportunities Through Environmental Strategy

Seminar date: 2015-06-04

Course: FEKH19, Degree project in Strategic Management, Undergraduate level, 15 University Credits Points (ECTS-credits)

Authors: Victoria Adolfsson, Erika Gräns, Josefine von Uthmann

Advisor: Christine Blomqvist

Five Key words: Credibility, Contingent RBV, Environmental Certification, Environmental Strategy, General Business Environment

Purpose: To contribute to the research for the understanding of how companies organise their environmental work and how selected parts in a company's general business environment affect how this work is designed strategically.

Methodology: A case study with a selected company has been studied through semi-structured interviews according to a qualitative research method. The collected data is coded to be studied through Contingent RBV's and its components. Through an abductive method existing theory was applied to the case study and new aspects were identified to contribute to the theory.

Theoretical perspectives: Contingent RBV and its three components are used to analyze how companies can implement environmental strategies. (1) RBV explains how companies create competitive advantage through its resources and capabilities (Barney, 1991). (2) NRBV describes how the company's resources and capabilities must be sustainable both for the economy and the environment to lead to competitive advantage (Hart, 1994). In a changing world it is also important to have (3) dynamic capabilities to create competitive advantage (Eisenhardt & Martin, 2000). Contingent RBV includes these three components and describes how decision makers judge the general business environment based on the characteristics; uncertainty, complexity and munificence. Their judgments affect whether companies develop proactive environmental strategies and if these lead to competitive advantage (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

Empirical foundation: The empirical data was collected from five semi-structured interviews with employees at Skanska, one person from Veidekke and one from Svanen. Also an independent professor, specialized in buildings and construction, from KTH was interviewed. Six of the eight interviews were held by telephone and two in person.

Conclusions: Companies implement environmental strategies by being proactive and creating dynamic capabilities to be able to adapt to a changing world. The thesis also finds that Contingent RBV should complement the aspect of *low credibility for the company*, since that played a major part in how Skanska designed its environmental strategy.

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	7
1.1. Praktisk bakgrund	7
1.2. Teoretisk bakgrund	8
1.3. Syfte och forskningsfråga.....	10
2. TEORIGENOMGÅNG	11
2.1. Resource-Based View.....	11
2.2. Natural-Resourced-Based View.....	13
2.3. Dynamiska Kapabiliteter	15
2.4. Contingent RBV	16
2.4.1. Proaktivt miljöarbete	16
2.4.2. Affärsmiljöns tre parametrar	18
2.4.3. Hur beslutsfattare bedömer parametrarna.....	19
3. METOD	24
3.1. Val av teori.....	24
3.2. Val av ansats	25
3.3. Datainsamling.....	25
3.4. Val av forskningsdesign.....	26
3.5. Urval.....	27
3.5.1. Val av bransch och fallföretag.....	27
3.5.2. Presentation av fallföretaget.....	28
3.5.3. Val av respondenter	28
3.6. Forskningsinstrument.....	33
3.7. Tillvägagångssätt.....	34
3.8. Dataanalys	35
3.9. Reliabilitet och validitet.....	36
3.10. Definitionslista.....	39
4. EMPIRI	41
4.1. Hallandsåsen blev startskottet för Skanskas miljöarbete	41
4.2. Svanen väljs som tredje part.....	42
4.3. Framtagning av kriterier	43
4.4. Kriterier för flerbostadshus utvecklades	45
4.5. Skanskas interna arbete	45
4.6. Svanenmärkningens komplexitet	46
4.7. Risker med Svanenmärkningen.....	48
4.8. Efterfrågan idag	49
4.9. Hur Svanenmärkningen skapar konkurrensfördelar	50
5. ANALYS	53
5.1. Proaktivt arbete	53
5.2. Dynamisk kapabilitet.....	55
5.3. Beslutsfattarnas uppfattning.....	58
5.3.1. Lägesosäkerheten.....	58
5.3.2. Organisatorisk osäkerhet.....	60
5.3.3. Komplexitet	62

5.3.4. <i>Fientlighet</i>	64
5.4. Konkurrensfördelar	66
5.5. Revidering av Contingent RBV	68
6. SLUTSATS OCH RESULTAT	70
6.1. Slutsats	70
6.2. Diskussion	70
6.3. Förslag till vidare forskning	71
7. REFERENSER	72
7.1. Böcker	72
7.2. Rapporter och Journaler	72
7.3. Ljudfiler	73
7.4. Elektroniska källor	74
8. BILAGOR	76
8.1. Bilaga 1, Intervjuguider	76

1. INTRODUKTION

1.1. Praktisk bakgrund

Globala trender så som klimatförändringar och det faktum att jordens resurser är ändliga kommer att diktera villkoren för företags framtida vinster. Det är därför nödvändigt för företag att redan idag inkludera hållbarhetsfrågor i sin strategi för att vara framgångsrika i framtiden (KPMG, 2013). En vedertagen definition av hållbarhet har formulerats av FN-förbundet (2012) som: ”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”. Hållbarhet består av tre dimensioner som samspelar med varandra; ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet (FN-förbundet, 2012). Kraven på ansvarsfullt företagande och hållbar utveckling ökar, vilket innebär såväl hot som möjligheter. Företag som bedriver ett aktivt hållbarhetsarbete kan öka sin konkurrenskraft och därmed öka sin lönsamhet (KPMG, 2013).

Generellt råder det konsensus om att företag idag måste ta sitt ansvar för miljön och majoriteten av dagens företag uppger att de ägnar sig åt hållbarhetsarbete. Miljöarbete är ett operativt arbete för att minska påverkan på naturen genom att bland annat använda färre resurser och bättre materialval. Risk finns att företags kommunikation av deras miljöarbete blir greenwashing, det vill säga att de säger mer än vad de faktiskt gör. Därav blir det svårare för kunder att känna förtroende för företags miljöarbete. Problem uppstår då i hur företag på ett tillförlitligt sätt ska implementera miljö i sin strategi och samtidigt vara lönsamma. Det krävs mer forskning för att förklara vad som ligger bakom och påverkar företags val av miljöstrategier, då rådande teorier för detta ännu inte fått stor genomslagskraft.

För att studera relationen mellan lönsamhet och miljöansvar studerar vi byggbranschen för att bidra empiriskt till forskningen. I byggbranschen är ansvarstagande för

miljön viktigt idag då slutprodukterna ska stå kvar i decennier. Hållbart byggande, också kallat grönt byggande, är ett begrepp som används av byggföretag för profilera sig som miljövänliga. Byggbranschen släpper ut mycket koldioxid (Living Green, 2015) och det blir därför intressant att se hur byggföretag implementerar miljöfrågor i sin strategi.

Skanska är en av de stora byggaktörerna i Sverige och vill profilera sig som ledande inom hållbart byggande. Dock har miljöarbete inte alltid varit självklart för Skanska. Arbetet började efter en skandal vid byggandet av Hallandsåsen år 1997 där farliga kemikalier läckte ut. Skanskas varumärke skadades kraftigt och det blev startskottet för Skanskas hållbarhetsarbete (Skanska AB, 2015a). Ett av de första initiativen i Skanskas tydliga strategi, som syns idag, var att Svanenmärka bostäder. Ett samarbete inleddes i början av 2000-talet med Svanen och tillsammans med andra aktörer i branschen togs en certifiering för bostäder fram (Gerklev, 2015). Detta arbete är intressant att studera för att förstå hur företag utvecklar och implementerar miljöstrategier på ett lönsamt och trovärdigt sätt.

1.2. Teoretisk bakgrund

Företag kan inte existera om de inte är lönsamma, deras intäkter måste överstiga kostnaderna. Rådande strategiska teorier förklarar hur företag uppnår lönsamhet genom att skapa värde för kunder. Dessa teorier inkluderar sällan miljö- och hållbarhetsaktiviteter trots samhällets förväntningar på att företag idag ska ta sitt ansvar. Därför blir det viktigt att förstå hur man kan skapa affärsmöjligheter genom miljö- och hållbarhetsarbete (KPMG, 2013).

Uppsatsen tar avstamp i den klassiska teorin Resource-Based View (RBV) som beskriver hur företag blir lönsamma genom att använda sina resurser och kapabiliteter¹ för att skapa värde för kunder. Teorin introducerades av Wernerfeldt (1984) och utvecklades sedan av Barney (1991) till hur resurshantering kan skapa konkurrensfördelar som är varaktiga över

¹ Egen översättning av "capabilities"

tid. Denna teori kritiseras för att ha ett internt fokus utan hänsyn till omgivningen. Hart (1995) ansåg att RBV behövde utvecklas för att inkludera externa faktorer för att fortsätta vara en relevant teori. Därför utvecklade han Natural-Resource-Based View (NRBV) där miljö- och hållbarhetsarbete kan utgöra resurser och kapabiliteter som kan skapa konkurrensfördelar genom sänkta kostnader och utformning av hållbara strategier (Hart, 1995).

RBV behandlar omvärlden som statisk, men eftersom detta sällan är fallet menade Eisenhardt och Martin (2000) att företag måste utveckla dynamiska kapabiliteter, det vill säga kapabiliteter där arbetsprocesser anpassas löpande till en föränderlig omvärld. Eftersom företag inte är isolerade från sin omvärld, måste dynamiska kapabiliteter utvecklas för att skapa varaktiga konkurrensfördelar (Eisenhardt & Martin, 2000).

Ovanstående nämnda teorier sammanfogas i Contingent RBV som utgör uppsatsens analysverktyg. Teorin förklarar hur företag kan skapa affärsmöjligheter av miljö- och hållbarhetsaktiviteter genom att beskriva hur beslutsfattare påverkas av parametrar i ett företags affärsmiljö²; osäkerhet, fientlighet och komplexitet³. Beslutsfattarnas uppfattning av dessa parametrar påverkar hur företag använder sina resurser och dynamiska kapabiliteter för att utveckla ett strategiskt miljöarbete samt om detta arbete leder till konkurrensfördelar (Aragón-Correa & Sharma, 2003). Contingent RBV består av flera delar och blir därmed komplex. Detta behövs för att förstå skapandet av en miljöstrategi eftersom det i sig är komplext. Eftersom teorin är ung kräver den mer forskning för att förtydliga kausala samband, och vad som ligger bakom dem, mellan val av miljöarbete och beslutsfattarens uppfattning om affärsmiljön. Uppsatsen utgör därför ett empiriskt bidrag för att förtydliga och utveckla teorin.

² Egen översättning av "general business environment"

³ Egen översättning av parametrarna "environmental uncertainty", "munificence" och "complexity"

1.3. Syfte och forskningsfråga

Syftet med uppsatsen är att bidra till forskningen av förståelsen för hur företag organiserar sitt miljöarbete och hur valda delar i ett företags affärsmiljö påverkar hur detta arbete utformas strategiskt. I uppsatsen görs detta genom att applicera Contingent RBV och dess beståndsdelar på Skanskas arbete med Svanenmärkning av bostäder.

Uppsatsens forskningsfråga blir därmed:

Hur arbetar företag strategiskt med miljöarbete?

För att besvara forskningsfrågan används tre underfrågor:

- 1. Hur påverkar osäkerheten i företags affärsmiljö deras strategiska miljöarbete?*
- 2. Hur påverkar komplexiteten i företags affärsmiljö deras strategiska miljöarbete?*
- 3. Hur påverkar fjentligheten i företags affärsmiljö deras strategiska miljöarbete?*

2. TEORIGENOMGÅNG

I denna teorigenomgång kommer den klassiska teorin RBV presenteras för hur företag skapar lönsamhet genom konkurrensfördelar följt av utvecklingar av denna teori som inkluderar miljö och externa faktorer. RBV introducerades under 80-talet och menar att företag skapar långsiktiga konkurrensfördelar genom att använda sina resurser och kapabiliteter (Barney, 1991). RBV är en intern teori där omvärlden behandlas som konstant (Peteraf & Barney, 2003), vilket sällan stämmer med verkligheten. RBV tar inte hänsyn till eller nämner hur företag ska arbeta miljömässigt för att skapa lönsamhet (Peteraf & Barney, 2003). Samtidigt kan företag idag inte ignorera den påverkan de har på miljön, dels för att konsumenter vill att företag ska ta sitt ansvar och dels för att det ska finnas en värld kvar för företag att verka i (KPMG, 2013). Nya teorier har därför kompletterat RBV genom att ta hänsyn till externa faktorer och en föränderlig omvärld. Nedan presenteras teorier i följande ordning; RBV, NRBV och dynamiska kapabiliteter. Dessa vävs sedan samman i teorin Contingent RBV som utgör uppsatsens analysverktyg. Contingent RBV förklarar hur företag arbetar strategiskt med miljö och hur detta kan skapa konkurrensfördelar, beroende på beslutsfattarens bedömning av affärsmiljöns osäkerhet, komplexitet och fientlighet (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

2.1. Resource-Based View

Idag är *Resource-Based View* (RBV) den rådande dominerande strategiska teorin för hur företag skapar lönsamhet. RBV menar att företag ska utgå från sina *resurser* och *kapabiliteter* för att skapa mer värde än sina konkurrenter, alltså konkurrensfördelar. Ett företags resurser kan vara bland annat; humankapital, varumärke, rykte och patent. Kapabiliteter är utförandet och kopplingen av flera sammanhängande aktiviteter, likt

processer. Wernerfeldt introducerar RBV år 1984 då han menar att resurshantering är viktigt för företags lönsamhet eftersom produkter och resurser är två sidor av samma mynt (Wernerfeldt, 1984).

År 1991 utvecklar Barney RBV för att resurshanteringen ska leda till *sustainable competitive advantage*, konkurrensfördelar som är bestående över tid. Konkurrensfördelar blir bestående om ett företag implementerar värdeskapande strategier som konkurrenter inte kan genomföra och de kan inte heller återskapa fördelarna som strategierna medför (Barney, 1991). Ett företag har konkurrensfördelar om de skapar högre ekonomiskt värde för kunder än sina konkurrenter, inte att förväxla med högre ekonomisk vinst. Ekonomiskt värde utgörs av skillnaden mellan företagets ekonomiska kostnad att ta fram en vara eller tjänst och det värde som kunder uppfattar att varan eller tjänsten är värd. Ekonomiskt värde blir ett under- eller överskott (Peteraf & Barney, 2003). Skillnader i företags prestationer beror på skillnader i överskotten de skapar och överskotten skapas genom hantering av resurser och kapabiliteter. Inom RBV råder *ceteris paribus assumption*, ett latinskt begrepp för att det externa hålls konstant och RBV är därmed en intern teori (Peteraf & Barney, 2003).

Företag skapar värde genom sina resurser och kapabiliteter men alla resurser kan inte skapa konkurrensfördelar. Resurser måste vara överlägsna i användandet i förhållande till konkurrenterna och sällsynta för att skapa konkurrensfördelar (Peteraf & Barney, 2003). En överlägsen resurs leder per automatik till mer värde, men om denna resurs inte är sällsynt har alla företag möjlighet att använda den. Om de värdefulla och sällsynta resurserna dessutom är immobila, så att de inte kan köpas eller säljas vidare, blir de ännu mer värdefulla. Ett exempel är ett företags kumulativa erfarenhet, det vill säga deras know-how (Barney, 1991). Vidare menar Barney (1991) att resurser bör uppfylla VRIS-kriterierna för att leda till konkurrensfördelar. VRIS står för; *Valuable, Rare, Imperfectly Imitable* och *Non-*

Substitutable, översatt till värdefulla, sällsynta, icke-imiterbara och icke-substituerbara. Företag har bara användning av resurser som tillför värde och om de är sällsynta kan inte alla använda dem. Att resurserna inte ska gå att imiteras påverkas av tre faktorer; *kausal tvetydighet*, *historiska förhållanden* och *social komplexitet*. Dessa innebär att det är svårt för konkurrenter att se orsakssamband, att företags historiska beslut och strategier samt företags sociala relationer som bygger på förtroende är viktiga för konkurrens fördelar. Alla dessa tre delar är svåra att återskapa och imitera eftersom de utgör *intangibile*⁴ barriärer. Om resurser uppfyller alla dessa kriterier, men samtidigt kan substitueras mot en annan resurs kan konkurrenter ändå nå samma överskott, därför måste resurserna också vara icke-substituerbara. Om resurser och kapabiliteter uppfyller VRIS-kriterierna kan de användas i värdeskapande strategier som är svåra för konkurrenterna att imitera och därmed skapas bestående konkurrens fördelar (Barney, 1991).

Sammanfattningsvis menar RBV att företag blir lönsamma då de genom sin resurshantering skapar värde för kunder och når konkurrens fördelar. Interna resurser och kapabiliteter ska vara värdefulla, sällsynta och immobila och det externa hålls konstant (Barney, 1991; Wernerfeldt, 1984). Kritik mot RBV har lett till utvecklingar som inkluderar det externa och dess föränderlighet och visar att miljö kan användas för att skapa konkurrens fördelar (Aragón-Correa & Sharma, 2003; Eisenhart & Martin, 2000; Hart, 1995). Tre av dessa utvecklingar presenteras nedan; NRBV, dynamiska kapabiliteter och slutligen Contingent RBV där alla tidigare nämnda teorier kopplas ihop.

2.2. Natural-Resourced-Based View

På 90-talet blir miljöförstöringar och klimatförändringar uppmärksammat av allmänheten och i samband med det utvecklar Hart (1995) RBV till *Natural-Resourced-*

⁴ Intangible översätts till "något man inte kan ta på", likt immateriell (Tyda, 2015).

Based View (NRBV), en teori som tar hänsyn till miljön⁵. NRBV kritiserar RBV för att inte räkna in miljö som en avgörande faktor för hur företag skapar lönsamhet och konkurrensfördelar. NRBV inkluderar därför både interna och externa faktorer i sitt teoretiska ramverk. Enligt teorin ska företags resurser och kapabiliteter vara ekonomiskt och miljömässigt hållbara för att leda till konkurrensfördelar (Hart, 1995).

NRBV innehåller tre områden inom vilka företag kan arbeta miljömässigt hållbart för att skapa konkurrensfördelar. Dessa är *Pollution Prevention*, *Product Stewardship* och *Sustainable Development*. Med pollution prevention kan företag få konkurrensfördelar genom sänkta kostnader med effektivare miljö- och resurshantering, vilket minskar kostnaderna för råmaterial. Product stewardship betyder att genomföra miljövänliga aktiviteter i hela värdekedjan. Här nås konkurrensfördelar genom minskade kostnader i produktens livscykel. Det sista området, sustainable development, betonar vikten av att företag fortsätter verka miljövänligt mot sin omgivning genom att utforma hållbara strategier. Ofta innebär dessa strategier långsiktiga åtaganden för marknadsutveckling och stora investeringar, vilka ofta inte är kortsiktigt lönsamma men kan på lång sikt leda till högre prestationer jämfört med konkurrenter (Hart, 1995).

Företag bör enligt NRBV skapa en hållbar vision som går igenom hela företaget för att minimera miljöpåverkan och genom att positionera sig i framkant inom miljöarbete kan konkurrensfördelar skapas. Om ett företag skapar sig en fördel inom ett av NRBVs tre områden underlättas även arbetet inom de andra två områdena. Dessa områden fungerar som byggstenar för ett företags miljömässiga arbete och skapar ett ramverk för hur miljö ska inkorporeras i företags beslutsfattande strategier (Hart, 1995).

⁵ Egen översättning av "natural environment".

2.3. Dynamiska Kapabiliteter

Fler än Hart (1995) kritiserar RBV för att inte inkludera externa faktorer. Eisenhardt och Martin (2000) skriver om vikten av att företag utvecklar *dynamiska kapabiliteter* för att kunna behålla sina konkurrensfördelar. RBV kan bara förklara hur konkurrensfördelar blir bestående över tid om omvärlden antas vara konstant. Eftersom detta sällan är fallet i många av dagens branscher är det viktigt att ett företags kapabiliteter kan anpassas efter förändringar. Dynamiska kapabiliteter är företags förmåga att anpassa sina processer för att matcha och skapa förändring på sina marknader allt eftersom omgivningen förändras. Resurserna anpassas till en föränderlig värld för att skapa varaktiga konkurrensfördelar (Eisenhardt & Martin, 2000).

Processerna som skapar dynamiska kapabiliteter kan vara strategiska och organisatoriska processer som produktutveckling och strategiska beslut. Tid är viktigt för att bygga upp ett företags dynamiska kapabiliteter, då kunskap ackumuleras och en best practice⁶ skapas. Därav blir dynamiska kapabiliteter historiskt beroende, eftersom tidigare aktiviteter påverkar hur företag arbetar idag. Företag måste löpande anpassa sitt arbetssätt efter volatiliteten på den marknad de befinner sig i. Dynamiska kapabiliteter är viktiga både i *någorlunda dynamiska marknader* och *höghastighetsmarknader*⁷, men extra viktigt i höghastighetsmarknader där volatiliteten är hög och förändring sker i snabb takt (Eisenhardt & Martin, 2000).

Sammanfattningsvis måste kapabiliteter vara dynamiska för att kunna användas i en föränderlig omvärld, genom att resurser och kapabiliteter anpassas till förändring på den marknad som företaget befinner sig på. Detta är nödvändigt för att skapa konkurrensfördelar då dagens marknader och affärsmiljöer ständigt förändras (Eisenhardt & Martin, 2000).

⁶ En metod eller process som kontinuerligt visat sig prestera bättre än andra (Business Dictionary, 2015a).

⁷ Egen översättning av "Moderat dynamic markets" och "High-velocity markets".

2.4. Contingent RBV

Teorigenomgången har presenterat RBV, NRBV och dynamiska kapabiliteter och dessa teorier är sammanfogade i *Contingent RBV*. Contingent RBV tar avstamp i *Contingency Theory*, som är en organisationsteori som uttrycker att det inte finns ett bästa sätt att organisera ett företag på. Organiseringen beror på hur beslutsfattare värderar, uppfattar och behandlar interna och externa omständigheter (Lawrence & Lorsch, 1967). Contingent RBV tar den aspekten från Contingency Theory för att förklara hur beslutsfattare bedömer sin omvärld och tar beslut i förhållande till miljöstrategier. Contingent RBV menar att om företag kommer engagera sig i proaktiva miljöstrategier och om dessa leder till konkurrensfördelar beror på hur beslutsfattarna i företaget upplever tre parametrar i deras affärsmiljö; osäkerhet, komplexitet och fientlighet (Aragón-Correa & Sharma, 2003). Ett företags affärsmiljö utgörs av alla interna och externa aspekter som påverkar företagets beslutsfattande, exempelvis leverantörer, konkurrenter och teknisk utveckling (Business Dictionary, 2015b).

Nedan presenteras Contingent RBV ingående. Först beskrivs hur miljö kan bli en konkurrensfördel, i enlighet med NRBV, och hur ett proaktivt miljöarbete kan vara en dynamisk kapabilitet. Därefter presenteras Contingent RBVs parametrar och hur dessa påverkar företags strategiska miljöarbete och möjligheten till att detta blir konkurrensfördelar.

2.4.1. Proaktivt miljöarbete

Enligt Contingent RBV kan miljöarbete ske på en skala från reaktivt till proaktivt. Det reaktiva arbetet svarar till de lagar som finns och de krav som aktieägare ställer. Proaktivt miljöarbete försöker å andra sidan förutspå framtida lagar och branschtrender. Detta genom att försöka designa eller ändra operationer, processer och produkter för att förebygga

potentiella negativa effekter från omgivningen (Judge & Douglas, 1998). Det finns en koppling mellan proaktivt miljöarbete och ett företags organisatoriska prestation (Hart, 1995; Judge & Douglas, 1998). Proaktivt miljöarbete kan skapa dynamiska kapabiliteter som hjälper företag att prestera bättre då de sänker kostnader, förbättrar företagets rykte och förbereder företaget på framtida strategiska förändringar i miljön (Hart, 1995).

Vidare kan ett proaktivt miljöarbete utgöra en dynamisk kapabilitet för ett företag. En proaktiv miljöstrategi är beroende av specifika och identifierbara processer (Eisenhardt & Martin, 2000) som kan leda till konkurrensfördelar om de är; underförstådda, har kausal tvetydighet, är företagsspecifika, är socialt komplexa, har historiskt beroende och skapar värde för kunder (Hart, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998). Proaktiva miljöstrategier kräver initiativ baserat på beslutsfattarens bedömningar av förändringar i miljön som antingen hot eller utmaningar. Proaktiva miljöstrategier blir socialt komplexa och företagsspecifika och därmed känsliga till skillnad från reaktiva strategier som styrs av regler (Majumdar & Marcus, 2001; Sharma, 2000). För att klassas som en dynamisk kapabilitet måste det proaktiva miljöarbetet ha ett historiskt beroende och involvera intressenter för ett delat synsätt, djupare förståelse och ett kontinuerligt förbättringsarbete (Hart, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998). Slutligen skapas en proaktiv miljöstrategi genom en process av historiskt beroende genom att integrera underförstådda kapabiliteter och kan därför inte återskapas eller imiteras. Miljöstrategier måste involveras i företags administrativa-, entreprenörs- och ingenjördimensioner (Aragón-Correa, 1998). Om proaktivt miljöarbete uppfyller dessa kriterier är det en dynamisk kapabilitet.

Eftersom proaktivt miljöarbete kan utgöra en dynamisk kapabilitet kan samspelet mellan företag och dess omgivning hanteras så att företag kan justera och anpassa sig efter förändringar i affärsmiljön, exempelvis förändringar i miljön. Till vilken utsträckning företag

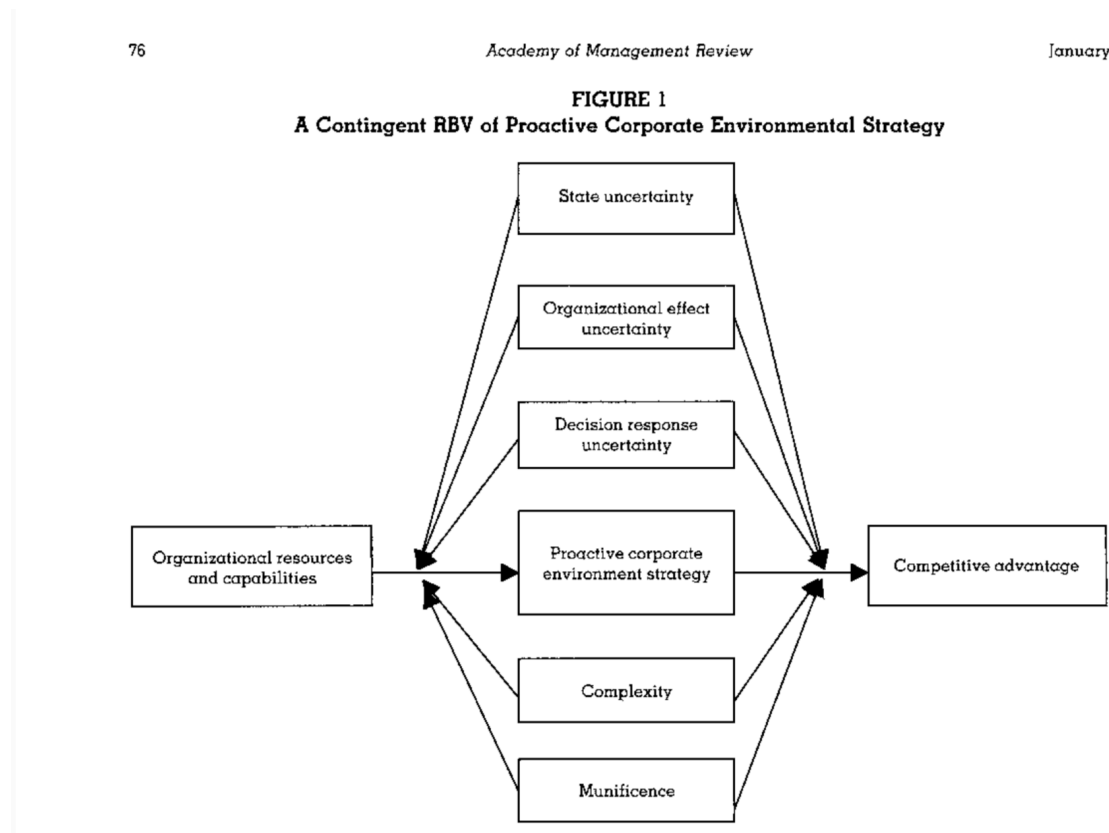
utvecklar proaktiva miljöstrategier och om dessa leder till konkurrens fördelar beror på externa faktorer som beslutsfattare utvärderar. Dessa externa faktorer är parametrarna i Contingent RBV; osäkerhet, komplexitet och fientlighet (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

2.4.2. Affärsmiljöns tre parametrar

För att förstå beslutsfattarens val att arbeta med miljöstrategier analyserar Contingent RBV affärsmiljön utifrån tre parametrar; osäkerhet, komplexitet och fientlighet. Osäkerhet delas vidare in i tre delar; *lägesosäkerhet*, *osäkerhet om den organisatoriska effekten* och *Osäkerhet om respons på beslut*⁸. Beslutsfattarnas utvärdering delas upp i två delar. Den första utifrån om förhållanden i affärsmiljön gör det lönsamt att utveckla en proaktiv miljöstrategi som kan bli en dynamisk kapabilitet. Den andra delen är om förhållanden i affärsmiljön kommer leda till att miljöstrategin blir en konkurrens fördel. Beslutsfattare bedömer parametrarna olika vilket leder till att företag kan utveckla olika miljöstrategier och/eller nå olika nivåer av konkurrens fördelar. En betydande del i Contingent RBV är därmed beslutsfattarna och hur de uppfattar sin affärsmiljö utifrån de tre parametrarna och väljer att agera därefter. (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

⁸ Egen översättning av “state uncertainty”, “organizational effect uncertainty” och “decision response uncertainty”.

Figur 1 visar hur beslutsfattarnas utvärdering i Contingent RBV kan delas upp i två delar.



(Bild: Aragón-Correa & Sharma, 2003)

2.4.3. Hur beslutsfattare bedömer parametrarna

Osäkerhet: Osäkerhet delas in i lägesosäkerhet, osäkerhet om den organisatoriska effekten och osäkerhet om respons av beslut. Lägesosäkerhet uppstår när beslutsfattare uppfattar sin affärsmiljö eller någon av beståndsdelarna i affärsmiljön som oförutsägbara. Beslutsfattare i osäkra affärsmiljöer tenderar att agera mer proaktivt, ta fler risker och implementera fler innovativa strategier än beslutsfattare i säkra affärsmiljöer. Detta eftersom beslutsfattare i osäkra miljöer vill ligga före händelser istället för att reagera på dem i efterhand (Milliken, 1987). Därför är det vanligare att företag investerar i forskning och utveckling i relation till miljö och hållbarhet (Aragón-Correa, 1998). Ju högre lägesosäkerheten är desto svårare är det

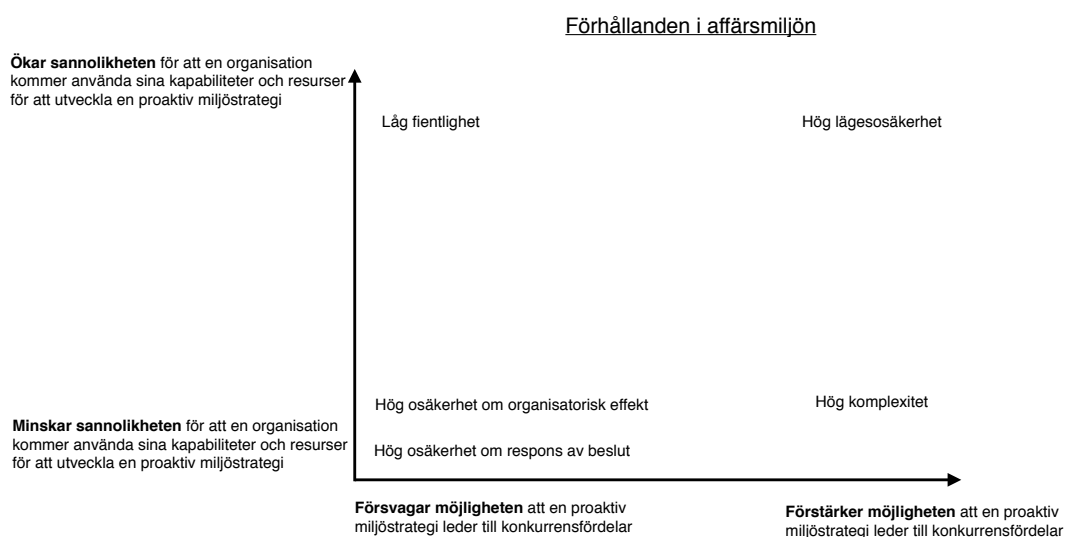
för konkurrenter att imitera företags komplexa miljöarbete och sannolikheten att det leder till konkurrensfördelar ökar. Osäkerhet om den organisatoriska effekten uppstår när beslutsfattare har svårt att förstå eller förutse påverkan av förändringar i affärsmiljön på deras företag. Osäkerhet relaterat till respons av beslut uppstår när beslutsfattare är oförmögna eller uppfattar risk i att förutse konsekvenserna av individuella beslut. Företag som uppfattar dessa två osäkerheter har svårare att allokera de resurser som krävs för komplexa proaktiva miljöstrategierna. Dessutom försvåras administration och användningen av befintliga resurser och kapabiliteter för att utveckla proaktiva miljöstrategier. Om det råder osäkerhet i dessa parametrar tror inte beslutsfattare på en proaktiv miljöstrategi och därmed kommer strategin inte få trovärdighet internt och kan således inte leda till konkurrensfördelar (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

Komplexitet: Komplexitet i affärsmiljön definieras som spridning och diversitet av faktorer och problem i affärsmiljön. Ju fler faktorer beslutsfattare identifierar att de måste arbeta med och ju större skillnaden är mellan dessa faktorer, desto mer komplex är affärsmiljön. I en komplex affärsmiljö är det svårare att fatta djupgående förändringar och därför genomför de oftare små justeringar istället, vilket minskar förekomsten av proaktiva strategier. Det är också svårt att identifiera strategiskt viktiga faktorer för företaget. Samtidigt blir det svårare för konkurrenter att identifiera och imitera ett företags kapabiliteter om affärsmiljön är komplex (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

Fientlighet: Denna parameter syftar till den grad affärsmiljön kan stödja en ihållande takt av organisatorisk tillväxt eller försäljningstillväxt, alltså graden av konkurrens. I förhållande till miljö inkluderar denna parameter exempelvis; stöd från regering, skattelättnader för miljöfrämjande aktiviteter och lägre bankkostnader för miljöinitiativ. Det finns inte mycket forskning kring denna parameter. Befintlig forskning menar att hög

fientlighet innebär att företag vill skydda sig själva, de blir mer centraliserade och jobbar därmed mer reaktivt. Vid låg fientlighet frigörs resurser och finns tillgängliga då företag bland annat hjälps åt och delar med sig av innovationer och ett proaktivt arbete underlättas. Detta innebär också att det blir svårare att nå konkurrensfördelar eftersom alla företag kan göra samma saker (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

Figur 2 visar hur de olika parametrarna påverkar sannolikheten för att användning av resurser och kapabiliteter leder till en proaktiv miljöstrategi och om det skapar konkurrensfördelar.



Förklaring av figur 2:

Lägesosäkerhet

- Hög lägesosäkerhet - mindre sannolikhet till en proaktiv miljöstrategi
- Hög lägesosäkerhet - förstärker möjligheten till konkurrensfördelar

Osäkerhet om den organisatoriska effekten och respons av beslut

- Hög organisatorisk osäkerhet - mindre sannolikhet till en proaktiv miljöstrategi
- Hög organisatorisk osäkerhet - försvagar möjligheten till konkurrensfördelar

Komplexitet

- Hög komplexitet - mindre sannolikhet till en proaktiv miljöstrategi
- Hög komplexitet - förstärker möjligheten till konkurrensfördelar

Fientlighet

- Låg fientlighet - ökad sannolikhet till en proaktiv miljöstrategi
- Låg fientlighet - försvagar möjligheten till konkurrensfördelar

Sammanfattningsvis säger Contingent RBV att företag väljer att arbeta strategisk med miljö om konkurrensfördelar kan skapas vilket skapar lönsamhet för företaget, som beror på hur företagets beslutsfattare uppfattar sin affärsmiljö (Aragón-Correa & Sharma, 2003). Contingent RBV tar avstamp i Contingency Theory som menar att det inte finns ett bästa sätt att organisera ett företag på utan det beror på omständigheterna i affärsmiljön (Lawrence & Lorsch, 1967). Affärsmiljön består av alla interna och externa faktorer som kan påverka företags beslutsfattande (Business Dictionary, 2015b) och utgörs i Contingent RBV av parametrarna osäkerhet, komplexitet och fientlighet. För att skapa konkurrensfördelar med miljöarbete bör företag utveckla proaktiva miljöstrategier eftersom det finns kopplingar mellan proaktivt miljöarbete och organisatorisk prestation (Hart, 1995; Judge & Douglas, 1998). Det är dessutom viktigt för företag att deras proaktiva miljöstrategi blir en dynamisk kapabilitet eftersom detta är en förutsättning för att skapa konkurrensfördelar i en föränderlig omvärld och affärsmiljö (Eisenhardt & Martin, 2000). Beroende på hur företagets beslutsfattare bedömer sin affärsmiljö och väljer att besluta därefter kan företag nå lönsamhet i sitt miljöarbete om det blir en dynamisk kapabilitet i form av ett proaktivt miljöarbete (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

Contingent RBV sammanför flera teorier till en och hoppas genom det motverka delar av den kritiken respektive teori får. RBVs interna fokus undviks i Contingent RBV genom att använda dynamiska kapabiliteter som anpassas efter en föränderlig omvärld. Dynamiska kapabiliteter används också för kritiken mot Contingency Theory som håller omvärlden konstant och lägger stor vikt vid omvärldens påverkan. I Contingent RBV påverkar affärsmiljön hur beslutsfattare i företag utvecklar sitt miljöarbete, men det betyder inte att det styr det helt. Samtidigt blir affärsmiljöns påverkan på företag en subjektiv bedömning hos beslutsfattare, vilket kan minska teorins trovärdighet (Aragón-Correa & Sharma, 2003). Contingent RBV är dock en bra teori för att beskriva hur företag arbetar strategiskt med miljöarbete. Teorin grundar sig i den väletablerade RBV och involverar nyare teorier för att förklara det komplexa fenomenet miljöarbete.

3. METOD

3.1. Val av teori

Contingent RBV utgör uppsatsens analysverktyg då det är en lämplig teori för att besvara uppsatsens forskningsfråga, då den förklarar hur företag arbetar strategiskt med miljöarbete. Contingent RBV är en utveckling av den klassiska teorin RBV som introducerades på 1980-talet (Wernerfeldt, 1984). RBV har funnits länge och är vida använd och accepterad. Den har haft stor betydelse för företagsekonomisk forskning och företags strategier (Peteraf & Barney, 2003) vilket tyder på att det är en relevant och tillförlitlig teori. Sedan 80-talet har miljö och hållbarhet fått större uppmärksamhet i omvärlden och därmed fått mer utrymme i företagsstrategier. Med detta nya fokus kritiseras RBV för att inte inkludera externa faktorer och ur det formas Contingent RBV. Contingent RBV sammanfogar RBV med teorier som även inkluderar det externa, så som miljö- och hållbarhetsfrågor. Denna sammanfogning kan förklara hur parametrar i ett företags affärsmiljö påverkar hur företag använder sina resurser och kapabiliteter för att arbeta strategiskt med miljö.

Kritik mot att använda Contingent RBV är att det är en ung teori som inte har stark empirisk grund och därför inte är vida accepterad. Teorin ses dock fortfarande som ett lämpligt analysverktyg då den tar avstamp i befintliga och respekterade teorier och väver samman dessa till ett nytt ramverk. Contingent RBV är dock komplex och en svår teori att förstå då teorins parametrar är svårdefinierade, många olika faktorer vägs in i och få delar hålls konstanta. Teorins komplexitet behövs för att förstå skapandet av en miljöstrategi, då det krävs att ingen del lämnas utanför eller skalas bort. Därmed ämnar uppsatsen att bidra med utveckling och förstärkning av Contingent RBV genom att tillföra mer empirisk data.

Avgränsning görs i uppsatsen i form av att fokus läggs på Contingent RBVs första del, förutsättningar för att företag utvecklar proaktiva miljöstrategier. Parametrarna osäkerhet om den organisatoriska effekten och osäkerhet i respons av beslut kommer att analyseras tillsammans under namnet organisatorisk osäkerhet, då respondenternas svar i många fall sammanföll för dessa parametrar.

3.2. Val av ansats

Bryman och Bell (2011) beskriver två ansatser mellan teori och forskning, *induktiv* eller *deduktiv*. Induktiv ansats utgår från empiri och enskilda fall där man finner samband som sedan generaliseras till allmän sanning. Vid deduktiv ansats utgår man från teorin, en generell regel som man anser förklarar ett visst fall (Alvesson & Sköldberg, 1994: s 43-44). Eftersom denna uppsats använder befintlig Contingent RBV som analysverktyg finns inslag av deduktiv ansats. Samtidigt används en induktiv ansats då insamlad empiri används för att utveckla och förstärka Contingent RBV. Uppsatsen utgår därmed både från teori och empiri vilket kallas *abduktiv* metod. Abduktiv ansats använder befintlig teori som inspirationskälla och tillför nya moment genom att pendla mellan teori och empiri, som omtolkas utefter varandra för att hitta mönster (Alvesson & Sköldberg, 1994: s 43-44).

3.3. Datainsamling

För uppsatsens abduktiva ansats lämpar sig en kvalitativ datainsamling där ord snarare än siffror tolkas och analyseras för att få en djupare förståelse (Bryman & Bell, 2005: 297). Bakomliggande faktorer klargörs genom att förstå inblandade personers uppfattningar för att besvara forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2005: 71-72). För att komma runt kritiken mot att kvalitativa undersökningar är subjektiva intervjuas inte bara personer på fallföretaget Skanska. Även en person på Svanen respektive Skanskas konkurrenter Veidekke samt en oberoende forskare på institutionen för fastigheter och byggnader på Kungliga Tekniska

Högskolan (KTH) intervjuas. Genom att ha intervjuguider tillgängliga som bilagor och ha genomfört transkriberingar⁹ blir uppsatsen transparent, lättare att replikera och författarnas tolkning av respondenternas svar kan granskas av läsaren (Bryman & Bell, 2011: 409).

3.4. Val av forskningsdesign

För att svara på hur företag arbetar strategiskt med miljöarbete görs en *explorativ fallstudie*, där ett specifikt fall undersöks djupare för att förstå situationen (Bryman & Bell, 2011: 59-60), hur Skanska arbetade strategiskt med Svanenmärkning av bostäder. Fallstudien är *instrumentell*, en förståelse skapas i det specifika fallet som sedan kan appliceras på annat företag för att se om slutsatserna stämmer även där (Bryman & Bell, 2011: 61). En fallstudie möjliggör flexibilitet i forskningsprocessen genom ett kontinuerligt revideringsarbete allteftersom förståelsen ökar (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dock kan endast konceptuella generaliseringar göras för att se om modeller och begrepp är användbara eftersom uppsatsen endast undersöker ett enskilt fall (Bryman & Bell, 2005: 300).

Kritik mot valet av forskningsdesign är att fler företag inte studerades, vilket skulle kunna öka generaliserbarheten. På grund av resursbrist i form av tid och kapital valdes ett specifikt fallföretag. Valet att studera ett fall 15 år tillbaka i tiden kan kritiseras då minnet hos respondenterna kan ha försvagats och påverkats av senare händelser. För att hantera detta problem intervjuas flera personer på Skanska samt en person från Svanen respektive Veidekke. Informationen från respondenterna säkerställs även när det behövs mot andrahandskällor. Studiens historiska perspektiv motiveras med att företag inte delar med sig av information om framtida strategier. Genom att titta på ett arbete bakåt i tiden kan företagets strategiska val klargöras och effekter bli synliga.

⁹ Nedskrivning av inspelade intervjuer.

3.5. Urval

3.5.1. Val av bransch och fallföretag

Uppsatsen ämnar besvara hur företag arbetar strategiskt med miljöarbete. Uppsatsens arbetsprocess började med att hitta en bransch där miljö och hållbarhet var vanligt och nödvändigt. Byggbranschen ansågs som en lämplig bransch då den släpper ut mycket koldioxid (Living Green, 2015) och därmed krävs investeringar i långsiktigt hållbara lösningar för miljö och teknik (MarketLine, 2014). Byggbranschen påverkar hur människor bor, arbetar och transporterar sig (Persson, 2015). I byggbranschen valdes ett av de ledande företagen ut, Skanska. De profilerar sig som ledande inom miljö- och hållbarhetsarbete i branschen och är ett av de världsledande företagen inom projektutveckling och byggande (MarketLine, 2014). Skanska uppfyllde uppsatsens kriterier och valdes således genom ett icke-sannolikhetsurval, det vill säga ett selektivt urval (Bryman & Bell, 2005: 79). Genom en personlig kontakt nåddes Skanskas hållbarhetschef Johan Gerklev som visade intresse för uppsatsens syfte. Han meddelade att det är svårt att skriva om kommande strategiska planer på Skanska, eftersom sådan information är konfidentiell. Gerklev föreslog istället att undersöka ett tidigare arbete, när Skanska arbetade med Svanen för att ta fram en Svanenmärkning av bostadshus. Efter vidare undersökning om fallet ansågs det uppfylla kriterierna för uppsatsen, då det kunde förklara hur företag arbetar strategiskt med miljöfrågor. Detta arbete blev uppsatsens fallstudie.

Kritik mot val av fallstudie kan riktas mot att undersöka arbetet med Svanen som är en liten del i Skanskas totala miljöstrategi. Vid analysen kommer därför Skanskas totala miljöstrategi bitvis sammanfalla med Svanenarbetet då fallet inte kan analyseras utan influenser från företagets totala strategi.

3.5.2. Presentation av fallföretaget

Skanska grundades år 1887 och har idag nästan 58,000 anställda och deras huvudmarknader är Europa och USA (Skanska AB, 2014). Skanska arbetar idag strategiskt mot en nollvision med de fem målen; noll förlustprojekt, noll miljöincidenter, noll kvalitetsfel, noll etiska övertramp och noll arbetsplatsolyckor. Skanska har visionen att vara ledande inom hållbar samhällsutveckling och prioriterar frågor gällande miljö, mångfald, säkerhet och etik. Skanska arbetar för att bli den ledande gröna projektledaren och byggentreprenören (Skanska AB, 2015b).

Skanska består av fyra huvudgrenar; byggande, utveckling av kommersiella byggnader, utveckling av bostäder samt utveckling av infrastruktur. Huvudgrenarna har kommit olika långt i mognad inom miljöarbete, så kallat grön mognad. Inom kommersiella byggnader råder idag hög grön mognad, det efterfrågas miljömärkta byggnader och det finns flera olika internationella tredje parts certifieringar. Skanska var tidiga med att använda dessa certifieringar (MarketLine, 2014). Grenen för bostadsutveckling har en lägre grön mognad än kommersiella byggnader. Bostadsutveckling riktar sig mot såväl privata kunder som offentliga kunder (Gerklev, 2015). Då bostadsgrenen har en mellangrön mognad blir det intressant att undersöka det strategiska miljöarbetets utveckling inom denna. Det är intressant att studera hur Skanska hanterar miljöarbete inom denna gren och arbetet med Svanenmärkningarna ett tydligt exempel som lämpar sig som uppsatsens fallstudie.

3.5.3. Val av respondenter

Respondenterna till intervjuer på Skanska valdes genom ett icke-sannolikhetsurval, genom ett snöbollsurval där Johan Gerklev förmedlade kontakten vidare till ytterligare fyra anställda på Skanska. Gerklev var själv drivande i framtagningen av Svanenmärkningen för bostäder och införstådd med uppsatsens syfte. Därmed hade han god uppfattning om vilka personer som

kunde tillföra information och förståelse till uppsatsen. Då populationen är okänd är urvalet inte randomiserat, vilket är vanligt inom kvalitativ forskning så att personer med bäst kunskap kan nås (Bryman & Bell 2011: 192). Sammanlagt intervjuades fem personer på Skanska vilka alla har stor betydelse för och kunskap om Skanskas arbete med Svanenmärkningen. En indikator på att respondenterna är kunniga inom detta ämne är att de vid upprepade kontakter med Skanska har blivit hänvisade till. Nedan följer en presentation av uppsatsens respondenter.

Johan Gerklev: Gerklev var initiativtagare till att ta fram en Svanenmärkning av bostadshus och har varit med under hela processens gång. Han är sedan år 1998 hållbarhetschef på Skanska. Han arbetar löpande med hållbarhetsfrågor och dess utveckling inom Skanska. Gerklev är rankad som nummer tio på Miljöaktuells lista av de 101 miljömäktigaste i Sverige. Listade är de personer som arbetar för en hållbar utveckling och sätter agendan i miljö- och hållbarhetsfrågor (Miljöaktuellt, 2015).

Helena Parker: Parker arbetade med Svanenmärkningen från år 2005 till 2008. Hon satt då som Development Manager på Environmental Staff Unit på Skanska. Hon hanterade utvecklingsfrågor och även miljöcertifiering då hon arbetade löpande med Svanen och utveckling av kriterierna.

Matilde Unge: Unge började på Skanska år 2011 och arbetade med Svanenmärkningen i sin position som Senior Grön Affärsutvecklare. Hon fungerar som en intern resurs som vägleder, utbildar och hjälper olika regioner inom Skanska att bli mer hållbara i sitt arbete. Svanenmärkning av bostäder är en stor del i detta.

Sofia Skoglösa: Skoglösa började på Skanska Teknik år 2002 som då var ett eget bolag. Hon arbetade med kemikaliehantering vid Hallandsåsen. År 2004 blev hon

Miljöcontroller och vice miljöchef på Skanska Sverige. Som Miljöcontroller arbetade hon till 2009 med utvecklingen av de koncepthus som Svanenmärktes.

Joakim Suhr: Suhr började år 2011 på Skanska som Grön Uppdragsledare där han jobbar nära Gerklev. Suhr stöttar inköp med miljöfrågor i material- och produktval. Viktigt i detta arbete är att skapa listor på de produkter och material som är godkända av Svanen så att de kan användas i koncepthusen. Han arbetar löpande med Svanens kriterier.

Namn	Företag	Befattning	Intervjudatum	Typ av intervju	År med Svanen
Johan Gerklev	Skanska AB	Hållbarhetschef	2015-04-16	Telefonintervju	2001 - nuvarande
Helena Parker	Skanska AB	Development Manager på Environmental Staff Unit	2015-04-16	Telefonintervju	2005 - 2008
Matilde Unge	Skanska AB	Senior Grön Affärsutvecklare	2015-04-17	Telefonintervju	2011 - nuvarande
Sofia Skoglösa	Skanska AB	Miljöcontroller	2015-04-22	Intervju på plats Kontor Klipporna Malmö	2002, 2004 - 2009
Joakim Suhr	Skanska AB	Grön uppdragsledare	2015-04-23	Telefonintervju	2011 - nuvarande

För att få en rättvisande bild av hur framtagningen av Svanenmärkningen gick till intervjuades även Svante Sterner på Svanen. Svanenmärkningen infördes år 1989 av Nordiska Ministerrådet i syfte att vara ett verktyg för nordiska konsumenter för att underlätta valet av miljövänliga produkter. Svanens vision är ett hållbart samhälle och genom

Svanenmärkningen vill de bidra till en mer hållbar konsumtion. På den svenska marknaden finns idag tusentals Svanenmärkta varor och tjänster (Svanen, 2015a) och 96 % av svenskarna känner till Svanes logga och anser att Svanen har en hög trovärdighet (Svanen, 2015c). Svanenmärkningen är en frivillig märkning av varor och tjänster. Höga krav ställs på miljö, hälsa, kvalitet och funktion så att bara de bästa produkterna på marknaden kan nå märkningen (Svanen, 2015b). Svanen drivs utan bransch- eller vinstintresse (Svanen, 2015a). I byggbranschen går det idag att Svanenmärkta småhus, flerbostadshus samt förskolebyggnader. Byggprocesser, material och energibehov måste uppnå de krav som ställs för att byggnaden ska få en Svanenmärkning (Svanen, 2015d). Svante Sterner nåddes genom att ringa till Svanens huvudkontor och förklara uppsatsens syfte och deras intresse att hjälpa till var stort.

Svante Sterner: Sterner har sedan år 2005 arbetat mot Skanska genom att ha hand om deras licensärenden. Han granskar Skanskas dokumentation som skickas in för att licensiera nya hus. Under byggprocessen svarar han på Skanskas frågor som uppstår. Han besöker även byggplatser för att se att allt går rätt till och att dokumentationen stämmer överens med verkligheten.

Namn	Företag	Befattning	Intervjudatum	Typ av intervju
Svante Sterner	Miljömärkning Sverige AB	Områdeschef på Miljömärkning AB	2015-04-21	Telefonintervju

Förutom personer på Skanska och Svante Sterner på Svanen har även Per-Ingemar Persson på Veidekke intervjuats. Veidekke Sverige AB grundades år 1936 och har idag omkring 6,300 anställda i Skandinavien (Veidekke, 2015). Hållbarhet är viktigt för Veidekke

som också använder Svanenmärkningen för sina bostäder och var först i Sverige med att Svanenmärka flerbostadshus. Innan Svanenmärkningen använde de sitt egna miljöprojekt TellHus, ett klimatklokt bostadshus som skulle spara på energiförbrukningen och därigenom pengar för de boende (Veidekke, 2009). Persson arbetade 20 år på Skanska innan började på Veidekke år 2005 (Persson, 2015). Att få konkurrenternas perspektiv på hur Svanenmärkningen togs fram och används skapar en objektivitet i uppsatsen. Persson är en personlig kontakt som var positiv till att medverka i uppsatsen.

Per-Ingemar Persson: Persson är sedan år 2005 VD på Veidekke. Som VD har han god insyn i Veidekkes miljöarbete och deras strategiska arbete med Svanenmärkning av bostäder.

Namn	Företag	Befattning	Intervjudatum	Typ av intervju
Per-Ingemar Persson	Veidekke Sverige AB	Verkställande Direktör	2015-04-17	Intervju på plats Kontor Lund

För ytterligare objektivitet och djupare kunskap om hur byggföretag kan arbeta strategiskt med miljö har även fastighetsprofessorn Agnieszka Zalejska-Jonsson från KTH intervjuats.

Agnieszka Zalejska-Jonsson: Zalejska-Jonsson skrev en avhandling på KTH om värdet i gröna byggnader från flera intressenters perspektiv. Hon forskar bland annat om hållbart byggande, gröna byggnader och fastighetsekonomi. Hon är certifierad miljöbyggssamordnare och har därmed kunskaper om miljöcertifieringsarbete. Hon har stor kunskap om byggbranschen och miljöarbete.

Namn	Företag	Befattning	Intervjudatum	Typ av intervju
Agnieszka Zalejska-Jonsson	KTH	Forskare på institutionen för fastigheter och byggnader	2015-04-24	Telefonintervju

3.6. Forskningsinstrument

Uppsatsens datainsamling sker genom kvalitativa intervjuer, vilket är den mest använda metoden för kvalitativ forskning. Intervjuerna är semi-strukturerade och utgår från intervjuguiden (se Bilaga 1) som är uppdelad i teman. Respondenten har således frihet att utforma sina svar och sonderings- och uppföljningsfrågor kan ställas (Bryman & Bell, 2005: 360-363). Intervjuerna ger möjlighet till uttömmande svar vilka kan ge bakomliggande förståelse till hur Skanska arbetar strategiskt med Svanen (Bryman & Bell, 2011: 477). Frågorna utformades så att de skulle vara lätta att förstå; korta, utan värdeord, inte ledande och utan teoretiska eller tekniska termer (Bryman & Bell, 2011: 255-259). Intervjuguiderna var anpassade till respektive respondent då de arbetar på olika avdelningar eller företag. Inom de ämnen som var relevanta för alla respondenter utformades frågorna likadant (Bryman & Bell, 2011: 475). För att få genomtänkta och förberedda svar skickades intervjuguiden till respondenterna innan intervjun genomfördes. Intervjuerna genomfördes med alla tre författare på plats som hade samma roller varje intervjutillfälle, två intervjuade och en antecknade. Detta för att säkerställa att alla frågor ställdes med samma tonläge för att inte tolkas olika av respondenterna och för att alla frågor i intervjuguiden skulle besvaras (Bryman & Bell, 2011: 474).

Majoriteten av intervjuerna genomfördes per telefon vilket i många fall var en nödvändighet då varken tid eller pengar fanns till att mötas då respondenten befann sig på annan ort. I de fall respondenterna befann sig i närheten, Per-Ingemar Persson i Lund och

Sofia Skoglösa i Hyllie, besöktes personerna. I telefonintervjuer går man miste om ansiktsuttryck och kroppsspråk vilka kan vara indikatorer på känslig och viktig information. Samtidigt kan det underlätta för respondenterna att svara på känsliga frågor. Ser man inte intervjuaren minskar känslan av att ge svar som tillfredsställer intervjuaren (Bryman & Bell, 2011: 206-207, 488-489). Båda typerna av intervjuer har varit positiva för uppsatsen. Per telefon var intervjuerna kortare och informationsfyllda. Genom besök på två arbetsplatser skapades en helhetsbild med fler intryck i mer avslappnade intervjumiljöer där fler synsätt och frågeställningar uppmärksammades, som möjligen inte hade uppmärksammats genom endast telefonintervjuer. Dock har telefonintervjuer medfört att fler intervjuer kunnat genomföras då färre resurser krävts.

Förutom intervjuer har även sekundära källor använts såsom årsredovisningar, artiklar och branschtidningar. Datainsamling från mer än en källa kallas *triangulering* och stärker tillförlitligheten i uppsatsen eftersom det ger en mer objektiv uppfattning av händelsen (Bryman & Bell, 2011: 397).

3.7. Tillvägagångssätt

Steg 1: Arbetsprocessen började med att hitta en bransch och inom den ett företag som arbetar aktivt med miljö och hållbarhet, Skanska identifierades. På Skanska fanns även en personlig kontakt, hållbarhetschef Johan Gerklev. Tillsammans med Gerklev hittades uppsatsens fallstudie, hur Skanska jobbade med Svanenmärkning av bostadshus.

Steg 2: Fem personer på Skanska samt en person från Svanen respektive Veidekke samt en bostadsprofessor bokades för intervjuer. Intervjuguiden togs fram för de olika respondenterna. Uppsatsens forskningsfråga var inte helt bestämd i detta skede. Detta för att undvika att intervjufrågorna endast var riktade mot denna frågeställning och för att samla in data för att få en bredare förståelse av fallstudiehändelsen (Bryman & Bell, 2011: 475).

Steg 3: Intervjuerna genomfördes, vissa per telefon och andra på plats. Intervjuerna genomfördes enligt beskrivning under rubriken Forskningsinstrument. När intervjuer hade genomförts med Skanska och Veidekke kunde uppsatsens forskningsfråga säkerställas.

Steg 4: Intervjuerna transkriberades, kodades och nyckelord markerades. Alla respondenternas kodningar delades sedan in i teman efter liknande nyckelord. En empirisk berättelse från år 2000 till 2015 över Skanskas arbete med Svanen kunde därmed struktureras. Analysverktyget applicerades sedan på den empiriska berättelsen.

3.8. Dataanalys

För att kunna analysera den insamlade datan transkriberades alla intervjuer. Det betyder att respondenternas svar kan studeras flera gånger och även att uppsatsens läsare kan undersöka svaren och kritisera författarnas tolkningar (Bryman & Bell, 2011: 481-482).

Kvalitativ data analyseras vanligen genom *grundad teori*, där data samlas in och analyseras parallellt (Bryman & Bell, 2011: 576-577). En viktig del i grundad teori är kodning, där bryts datan ner till komponenter som sorteras genom olika namn (Bryman & Bell, 2011: 576-578). I denna uppsats kodades samtliga transkriberingar genom att de sammanfattades och nyckelord identifierades. Liknande nyckelord sorterades tillsammans och bildade teman med olika namn. Utifrån datan kunde en empirisk berättelse skapas som förklarar Skanskas arbete med Svanen från år 2000 till 2015 längs en tidslinje för att se hur processen utvecklats och förändrats över tid.

Nästa steg var att analysera den empiriska berättelsen med hjälp av analysverktyget Contingent RBVs beståndsdelar, de teman som ansågs ha stor betydelse för den empiriska berättelsen fick utgöra grunden för analysen. Därmed kunde analysen genomföras, där beståndsdelarna och deras inverkan på Skanskas strategiska arbete bedömdes.

Genom den abduktiva metoden önskas bidrag göras till befintlig teori, därför sorterades datan först in i teman innan de placerades i Contingent RBVs beståndsdelar. För att inte missa empiriskt material som denna fallstudie bidragit med har teman som fallit utanför teorins beståndsdelar också uppmärksammats. Dessa teman har identifierats som viktiga i kodningen och utgör en del av uppsatsens bidrag till befintlig forskning.

3.9. Reliabilitet och validitet

Det är viktigt att en studie har god reliabilitet, det vill säga att man kan lita på datan, att det inte finns mätfel, avvikelser mellan det verkliga respektive det observerade värdet. En uppskattning av reliabiliteten kan göras genom flera mätningar inom ramen för samma undersökning (Bryman & Bell, 2011: 41). I denna uppsats har liknande, ibland även samma, frågor ställts till respondenterna och tre personer har bedömt och klassificerat datamaterialet vilket stärker reliabiliteten (Söderlund, 2005: 135). Även användning av triangulering i uppsatsen förstärker reliabiliteten. Respondenternas svar korrelerar i många fall vilket ökar reliabiliteten (Bryman & Bell, 2011: 397).

Reliabiliteten kan delas upp i extern och intern reliabilitet. Den externa reliabiliteten avser till vilken grad studien kan replikeras. Detta är svårt att nå i kvalitativa sammanhang och så även i denna uppsats eftersom det är svårt att replikera alla sociala situationer i intervjuerna. Den externa reliabiliteten kan därför bedömas vara låg i uppsatsen. För att försöka höja den externa reliabiliteten dokumenteras arbetet löpande i en forskningsdagbok vilket skapar transparens i arbetet. Intervjuguider finns tillgängliga som bilagor för att lättare kunna återskapa intervjuerna i andra sammanhang (Bryman & Bell, 2011: 409). Intern reliabilitet syftar till om alla deltagare i forskningen är överens om vad de ser och hör och hur detta ska tolkas. I denna uppsats har författarnas tolkning av respondenternas svar diskuterats och enats, vilket tyder på stark intern reliabilitet (Bryman & Bell, 2011: 395).

Det är även viktigt att en studie har god validitet, att mäta det som avses mätas. God validitet uppnås om ett mått är fritt från både systematiska och slumpmässiga mätfel. Även om inga slumpmässiga mätfel förekommer, så kallad perfekt reliabilitet, så är perfekt validitet inte garanterat eftersom det fortfarande kan förekomma systematiska mätfel som skapar avvikelser mellan det verkliga och observerade värdet (Söderlund, 2005: 149). Systematiska mätfel har förebyggts genom att alla tre författare granskat intervjuguiderna innan intervjuerna genomförts samt slumpmässiga mätfel har minimerats genom fler genomgångar av material.

Validitet delas även den in i extern och intern. Intern validitet avser matchningen mellan undersökarnas observationer och de teoretiska idéerna de har utvecklat, studiens observationer och det teoretiska kunskapsbidraget ska stämma överens. Intern validitet relaterar till hållbarheten i de kausala samband uppsatsen kommer fram till. Uppsatsens interna validitet anses vara god då respondenterna anses kunniga inom fallet och har bidragit med korrekt och viktig information. Uppsatsens triangulering stärker även den interna validiteten, att respondenterna från olika företag bekräftar samma information om fallet (Bryman & Bell, 2011: 395). För att förbättra validiteten i uppsatsen spelas alla intervjuer in för att sedan transkriberas. Liknande frågor ställs till alla respondenter, frågorna är enkla att förstå och svaren analyseras sedan av alla tre författare för att inte misstolkas. För att minska spridningen av datan från intervjuerna har uppsatsen delvis standardiserat intervjuerna genom intervjuguides och frågorna har ställts på samma sätt av samma person i alla intervjuer så att respondenterna inte tolkar eller uppfattar frågorna olika (Bryman & Bell, 2011: 202-203).

En uppsats externa validitet avser om resultat kan generaliseras och gälla även i andra sammanhang. Detta är generellt sett problematiskt i kvalitativa undersökningar och framförallt i fallstudier. I denna uppsats undersöks endast en händelse, hur Skanska arbetar

strategiskt med framtagningen av Svanenmärkning för bostadshus, och resultatet i detta enskilda fall kan inte generaliseras. Uppsatsens externa validitet är därför låg. Detta är inte ovanligt då fallstudier ämnar ge en djupare förståelse om en specifik händelse snarare än ett generaliserbart resultat. Dock kan resultatet i uppsatsen användas som en indikator på att liknande undersökningar bör genomföras inom andra områden och sammanhang (Bryman & Bell, 2011: 395).

3.10. Definitionslista

Affärsmiljö - Allt externt och internt som påverkar företag. Kan vara intressenter, konkurrenter, teknisk utveckling, leverantörer, kunder, lagar och regleringar.

Enfamiljshus - Hus som är byggda för en familj, står separat till skillnad från lägenheter eller radhus. Synonymt med småhus.

Flerbostadshus - Synonymt med flerfamiljshus. Flera hem i samma hus, lägenhetshus.

Flerfamiljshus - Synonymt med flerbostadshus.

Grönt arbete - Synonym med miljövänligt arbete.

Grönt byggande - Byggande som är energisnålt, miljövänligt med miljövänliga material och har ett miljöanpassat helhetstänkande genom hela processen.

Grön mognad - Graden av kunskap och förståelse för hållbarhet och miljöfrågor, den gröna mognaden är relativ till samhällets kunskap.

Hållbarhet - En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Hållbarhet består av tre pelare; ekologisk hållbarhet, social hållbarhet och ekonomisk hållbarhet.

Hållbar affärsutveckling - Skapa hållbar tillväxt och integrera hållbarhet i affärsmodeller för att på sikt skapa positiva effekter på miljön, socialt och ekonomiskt.

Hållbart byggande - Byggande sker med fokus på människors behov av livskvalitet, god hälsa och hushållning av resurser.

Koncepthus - Ett sätt att bygga hus på som påminner om hur man bygger bilar. Istället för att uppfinna nya sätt att bygga på för varje hus tar man fram en modell som kan återanvändas till flera projekt.

Miljöarbete - Ett operativt arbete som minskar påverkan på naturen, använder färre resurser, har bättre materialval och återanvänder material.

Miljöcertifiering - Ett bevis på att en vara eller tjänst producerats enligt vissa kriterier som ställts upp av en organisation eller stat för att hjälpa konsumenter att göra bättre val för miljön. Byggnader och bostäder har olika miljöcertifieringssystem.

Miljöfrågor - Frågor och utmaningar för hur man skapar utveckling som inte påverkar det ekologiska kretsloppet, som inte stör djurlivet, orsakar hälsoeffekter eller globala klimatförändringar.

Miljöproblem - Är en av människan orsakad effekt i ekosystemet vilken uppfattas som ett problem.

Miljöstrategi - En implementerad strategi i organisationen för hur de på sikt ska minska påverkan på naturen, arbeta för att använda färre resurser, förbättra materialval och återanvändning av material. Arbetet sker proaktivt istället för att i efterhand ta hand om skador eller problem.

Småhus - Synonymt med enfamiljshus.

Strategisk Miljöarbete - Synonymt med miljöstrategi.

Varumärke - En immateriell tillgång för ett företag som utgörs av intressenters uppfattning om företaget. Kan liknas vid engelskans "brand".

4. EMPIRI

För att utveckla sitt arbete med miljövänliga bostäder och förbättra sitt skadade varumärke efter olyckan vid Hallandsåsen år 1997 (Hansson, 2007) efterfrågade Skanska och framförallt hållbarhetschefen Johan Gerklev en möjlighet att Svanenmärka bostäder (Gerklev, 2015; Parker & Grahn, 2006). Processen från Gerklevs första förfrågan år 2000 till den första Svanenmärkningen av ett enfamiljshus år 2005 gick igenom en rad olika steg. Det första steget var en marknadsundersökning som genomfördes av en tredje part på uppdrag av Skanska (Gerklev, 2015). Detta ledde vidare till att Svanen gjorde en områdesstudie år 2002 för att se om det fanns potentiella miljövinster av Svanenmärkningen. Områdesstudien var positiv och följdes av en förstudie år 2003. År 2004 började kriterier tas fram och år 2005 byggdes det första Svanenmärkta enfamiljshuset i Sverige. Kriterierna utvecklades löpande och år 2011 byggdes det första Svanenmärkta flerbostadshuset. Idag använder stora delar av byggbranschen Svanenmärkningen och antalet ansökningar ökar (Sterner, 2015). Nedan följer en empirisk berättelse över Skanskas arbete med Svanenmärkningen av bostäder.

1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2008	2011	2015
Kemikalie-olycka vid Hallandsåsen	Skanska beställer marknadsundersökning som visar att det finns en potentiell marknad		Svanen gör en områdesstudie för att märka bostäder	Svanen gör en förstudie		Kriterier är klara och Skanska bygger Svanenmärkta Uniqhus	Kriterier för flerbostadshus börjar utvecklas	Första Svanenmärkta flerbostadshuset byggs och Skanskas Moderna hus koncept Svanenmärks	En ökad efterfrågan på marknaden på Svanenmärkta bostäder

4.1. Hallandsåsen blev startskottet för Skanskas miljöarbete

Skanska fick år 1997 kritik för deras kemikaliehantering i arbetet med att bygga en tunnel genom Hallandsåsen, då kemikalier läckte ut och skadade djur och natur i omgivningen (Reimegård, 2002). Hallandsåsen blev en väckarklocka för Skanska att börja ta ansvar för miljön och trovärdighet blev en central fråga för att förbättra företagets rykte och återfå allmänhetens förtroende (Gerklev, 2015). Till följd av skandalen satsade Skanska på säkerhets-, etik- och kemikaliefrågor. Miljöinitiativ för minskad energianvändning och materialval prioriterades ännu inte i branschen (Hansson, 2007) och var därför inte högt upp på Skanskas agenda (Gerklev, 2015). Omorganiseringar och chefsbyten i organisationen i början av 2000-talet gjorde att miljöfrågor inte prioriterades (Gerklev, 2015).

Skanska ville visa för allmänheten att de tog miljöansvar på allvar. Att skapa trovärdighet i sitt miljöarbete underlättades av att en tredje part verifierade arbetet (Unge, 2015), vilket dessutom kan fungera som ett marknadsföringsinstrument (Skoglösa, 2015; Unge, 2015; Zalejska-Jonsson, 2015). Vikten av verifiering av en känd tredje part bekräftas av Veidekke. De misslyckades med lanseringen av sitt egna miljöprojekt TellHus. Veidekkes egna kriterier gjorde att kommunikationen till kunder blev otydlig och konceptet blev inte lika trovärdigt som om en tredje part använts (Persson, 2015). Det fanns vid den här tiden inget verktyg för att kommunicera miljöfrågor mot kund (Parker, 2015), någonting som Skanskas hållbarhetschef Johan Gerklev såg som en möjlighet att utveckla (Gerklev, 2015).

4.2. Svanen väljs som tredje part

Skanska hade vid början av 2000-talet ett samarbetsavtal med Svanen som en del i sin påbörjade miljöstrategi, där Skanska skulle hjälpa till att få fram fler miljömärkta byggprodukter så som färg, fogmassa och ytterdörrar (Svanen, 2015d). Hållbarhetschefen Johan Gerklev såg en affärsmöjlighet i att Svanenmärka hela bostäder och inte enbart

specifika byggprodukter (Unge, 2015). Förhoppningen med miljöcertifieringen av slutprodukter var att Skanskas miljöarbete skulle bli marknadsdrivande och i framtiden skapa en efterfrågan på miljömärkta bostäder (Gerklev, 2015). Det långsiktiga syftet med miljöcertifiering av bostäder var att skapa affärsmöjligheter genom miljöarbete (Parker, 2015).

Svanen hade ett välkänt varumärke med hög trovärdighet bland konsumenter (Parker, 2015; Persson, 2015) och anses vara ett bra kommunikationsverktyg mot kund för de företag som vill använda miljö som konkurrensmedel (Sternner, 2015). På samma sätt som en revisor som tredje part granskar årsredovisningar, granskar miljöcertifieringar miljöarbete (Zalejska-Jonsson, 2015). Matilde Unge (2015) säger att: “då är Svanen en bra marknadsföring. För den känner vem som helst till. Om du går ut och frågar någon på gatan så vet de inte vad Miljöbyggnad är, det är bara ett ord till med miljö i, de förstår inte det. Men Svanen förstår de. För den har de sett på tvättmedel och det är inte säkert att de omedelbart förstår vad det innebär för bostaden och det gör de säkert inte. Men de förstår att det innebär någonting bra”.

4.3. Framtagning av kriterier

Skanska beställde en marknadsundersökning för att undersöka efterfrågan på miljömärkta bostäder. Resultatet visade att det fanns ett intresse och betalningsvilja för miljömärkta bostäder, trots att produkten ännu inte fanns på marknaden. Av undersökningen framgick också att Svanen hade en hög igenkänningsfaktor och trovärdighet (Gerklev, 2015; Unge, 2015).

I och med ett visat intresse i marknadsundersökningen gjorde Svanen en områdesstudie år 2002, för att se om det fanns potentiella miljövinster att göra med Svanenmärkning av bostadshus. Områdesstudien visade att så var fallet och därmed var Svanen intresserade av att gå vidare med en märkning av bostadshus. Nästa steg var att

Svanen gjorde en förstudie år 2003, någonting de alltid gör innan kriteriedokument tas fram (Sternier, 2015). Arbetet med att utforma kriterier för en Svanenmärkning av bostadshus började året efter med Skanska som bollplank och som en aktiv part i remissarbetet (Gerklev, 2015). Detta arbete var resurskrävande för Skanska (Skoglösa, 2015) och för att kunna fortsätta ansökte Skanska om bistånd från byggbranschens utvecklingsfond. För att få söka biståndet krävdes ett branschintresse (Gerklev, 2015) och ansökan gjordes gemensamt av en grupp representanter från Skanska, NCC och PEAB (Parker & Grahn, 2006). Dock upplevde Johan Gerklev (2015) inget vidare intresse från sina branschkollegor och ansåg att Skanska var det drivande byggföretaget i arbetet med framtagningen av en Svanenmärkning för bostäder: ”jag skulle säga att utan att vi hade drivit detta hade det inte skett någonting alls. Jag satt med i byggindustriernas lilla miljöråd då och där var deltagare från JM, NCC, PEAB och det var ju ingen där som tyckte att det här var en bra idé skulle jag vilja säga”.

Under arbetet med framtagningen av kriterierna insåg Skanska att det var bäst att certifiera koncepthus. Enskilda byggprojekt var för komplicerade och osäkra att märka då processen skiljer sig åt i varje projekt (Unge, 2015). Processen för koncepthus är däremot standardiserad och säkerställd för att minimera risker och administration vilket ökar produktiviteten och säkerställer kvalitén (Gerklev, 2015). Samtidigt minskar flexibiliteten i projekten (Sternier, 2015) då byggare och arkitekter inte kan sätta sin egen prägel på byggnaderna (Sternier, 2015) eftersom processen är standardiserad (Skoglösa, 2015). Svanen blev övertygade om att koncepthus var mest lämpliga att Svanenmärka (Gerklev, 2015) och år 2005 stod kriterierna för småhus färdiga att användas och byggandet av Svanenmärkta bostäder kunde börja (Sternier, 2015).

Skanska valde att Svanenmärka sitt redan befintliga koncepthus Uniqhus och det första Svanenmärkta Uniqhuset stod klart år 2005 (Gerklev, 2015). Uniqhus hade redan

sunda material och ren teknik, Svanenmärkningen förstärkte konceptets varumärke och blev ett kvitto på att konceptet var bra (Parker, 2015). Svanenmärkningen av Uniqhus gav positiv publicitet (Skoglösa, 2015) och alla Skanskas Uniqhus som byggdes de kommande fem åren var Svanenmärkta (Gerklev, 2015).

4.4. Kriterier för flerbostadshus utvecklades

Kriterierna utvecklades år 2008 för att även omfatta flerbostadshus (Gerklev, 2015). Flerbostadshus är mer komplexa än småhus och andra krav och regler gäller i kriterierna. Skanska valde att anpassa sitt koncept Moderna Hus till de nya kriterierna (Skoglösa, 2015). Trots att Skanska var först med att söka licens för flerbostadshus var Veidekke först med att bygga det första Svanenmärkta flerbostadshuset i Sverige år 2011 (Unge, 2015). I och med Veidekkes Svanenmärkning föddes intresset hos andra konkurrenter på marknaden (Gerklev, 2015). Antalet licensansökningar ökade och likaså intresset för Svanenmärkning av bostäder i branschen (Sterner, 2015).

4.5. Skanskas interna arbete

Skanska var år 2004 det första stora byggföretaget som införde ett miljöledningssystem för hela organisationen, verifierat av tredje part enligt ISO 14001. Detta är en standard för miljöledningssystem som certifierar arbetssätt. Svanenmärkningen av hela bostäder var det första verktyget för att certifiera slutprodukter i byggbranschen, tidigare kunde man bara certifiera arbetsprocesser så som utsläppshantering. Först 2009 kom andra certifieringar av byggnader (Gräns, 2015).

Samtidigt som Skanskas styrsystem certifierades enligt ISO 14001 infördes miljö som en del av företagets strategi för att uppnå finansiella och operativa mål; att bli branschledande inom teknik, säkerhet, etik och miljö (Skanska AB, 2004). Dessa mål vidareutvecklades år 2005 till att dessutom vara ledande inom hållbar utveckling (Skanska AB, 2005). Skanska

bedömdes som ”bäst i klassen” för hållbart ansvarstagande i byggbranschen och fick ett erkännande för sitt hållbarhetsarbete genom att de fördes upp på Dow Jones Sustainability Index år 2005 (Skanska AB, 2005). År 2009 introducerades Gröna kartan, som är ett internt certifieringssystem som Skanska använder för att kvalificera sina projekts grad av hållbarhet (Gräns, 2015). Enligt Gröna kartan utvärderas alla projekt enligt tre kategorier; vanilj, grönt respektive mörkgrönt. Ett vanilj projekt följer de lagar och regleringar som finns. Ett grönt projekt har högre krav på minskad energi- och miljöpåverkan på omgivningen. Ett mörkgrönt projekt har ingen påverkan på omgivningen (Skanska AB, 2015; Unge, 2015).

Trots att miljöarbete till stor del har implementerats i Skanskas strategi och mål upplever vissa anställda en nackdel i den ökade administrationen som kriterierna kräver, medan andra ser fördelarna i de krav som ställs (Skoglösa, 2015). Projektchefer och anställda med poster högre upp i hierarkin på Skanska är ofta införstådda i grönt byggande och anser att det är en viktig del i arbetet. Anställda som är en del av projekt med Svanenmärkning får utbildning för att förstå varför processen och projekteringen ser ut som den gör (Skoglösa, 2015), men då det är hög personalomsättning mellan projekten kan kunskapsöverföringen bli lidande (Unge, 2015). Enligt bostadsprofessorn Agnieszka Zalejska-Jonsson (2015) är utbildning av de anställda viktigt för att de ska lära sig det gröna arbetssättet i praktiken. Grönt byggande innebär ett förändrat sätt att tänka, jobba och lära. Det finns en risk om man inte tar hänsyn till detta samarbete mellan administration och människors sätt att arbeta (Zalejska-Jonsson, 2015).

4.6. Svanenmärkningens komplexitet

Att Svanenmärka bostäder är komplext både för byggföretagen och Svanen. Skanska räknade med att det skulle ta minst fem år innan de skulle se några fördelar med Svanenmärkningen (Parker, 2015). Tid är viktigt eftersom kvalitet ofta blir lidande om

arbetet sker för fort och Skanska var inte beredda att kompromissa med kvaliteten (Gerklev, 2015).

För att byggföretag ska uppnå en miljöcertifiering måste de, förutom att uppnå alla de stränga lagkrav som gäller för branschen (Persson, 2015), även uppnå alla kriterier för certifieringen och där går Svanen lite längre i sina krav (Suhr, 2015). Svanens kriterier delas in i sex områden; energi, inomhusmiljö, material, driftsinstruktioner för boende, kvalitet i byggprocessen samt övergripande krav på licensinnehavaren. Svanenmärkta hus innebär låg energianvändning och inga miljö- och hälsofarliga ämnen i byggmaterial, höga materialkrav, bra ventilation och en byggprocess av hög kvalitet som leder till en bra inomhusmiljö (Svanen, 2015d). Kriterierna som måste uppfyllas består av 50 obligatoriska krav och även nio av 22 frivilliga krav, så kallade poängkrav, som företagen väljer själva. Poängkraven ger företagen en viss flexibilitet vilket gör arbetet mer dynamiskt då alla byggföretag inte jobbar med samma frågor (Sterner, 2015). Kriterierna ses ur ett livscykelperspektiv och revideras och skruvas åt var tredje år (Sterner, 2015).

Eftersom kraven revideras måste inköpsavdelningen på Skanska arbeta med uppdaterade listor på produkter och material som är Svanengodkända och får användas i Svanenprojekten (Suhr, 2015). Därmed blir det viktigt att nya eller borttagna produkter kommuniceras internt så att alla avdelningar vet vilka produkter som får användas, så att exempelvis teknikavdelningen inte räknar energiförbrukning av ett fönster som inte längre används (Skoglösa, 2015). Det betyder också att flexibiliteten på byggarbetsplatsen minskar eftersom problem som uppstår ofta inte kan lösas på plats, då allt som används måste vara Svanengodkänt (Skoglösa, 2015) och Skanskas Svanen-experten får ofta kallas in (Suhr, 2015).

Kriterieframtagningen för bostadshus är för Svanen mer resurs- och tidskrävande än andra produkter. Svanen får vanligtvis in färdiga produkter att godkänna, men märkningen av bostadshus kräver att Svanen löpande bedömer att arbetet går rätt till (Sternier, 2015). Att märka hela hus var helt nytt för Svanen som aldrig tidigare hade arbetat med så komplexa produkter (Parker, 2015). Inför möjliga märkningar av produkter och tjänster undersöker Svanen var i produktens livscykel de största miljöproblemen finns och om dessa går att påverka med hjälp av en miljömärkning (Sternier, 2015), vilket kan vara svårt att bedöma med bostäder (Skoglösa, 2015). Ytterligare komplexitet är att bostäder inte har ett slut och kan inte kontinuerligt förbättras som exempelvis ett diskmedel (Sternier, 2015).

4.7. Risker med Svanenmärkningen

Skanska såg en risk i att inte kunna nå upp till den prestanda och kvalitet i sina bostäder som Svanenmärkningen innebar (Gerklev, 2015). Skanskas rykte skulle i så fall ta ännu större skada om någonting gick fel med ett Svanenmärkt hus (Parker, 2015). Viktigt var att kunna hålla vad man lovade. Om boende i Svanenmärkta hus lovades en lägre energikostnad var det viktigt att denna lägre kostnad också infriades. Detta är problematiskt då det är svårt att beräkna de boendes brukarperspektiv, exempelvis hur ofta de har öppna fönster (Skoglösa, 2015).

Ytterligare en risk var att Skanska skulle få negativ publicitet för att Svanenmärkningen sågs som ett sätt att skifta fokus från en dålig varumärkesbild (Gerklev, 2015). Därför var det viktigt att Skanska inte marknadsfördes som delaktig i framtagningen då Svanenmärkningen skulle vara en oberoende verifiering med hög trovärdighet. Sofia Skoglösa (2015) betonar vikten av trovärdighet: "vill vi också skapa tillit och ge kunden ett verifierkat på att det här kan ni lita på. Kunden ska känna ett förtroende för produkten och inte

att det är något som Skanska hittat på och sedan går ut och lovar en massa. Utan här är det en tredje part som faktiskt verifierar det”.

Även Svanen såg en risk i en märkning av bostadshus. De var rädda om sitt rykte och om något skulle gå fel när de gick in i en ny bransch med en ny arbetsprocess. Det ställdes därför hårda krav på byggprocessen eftersom det var viktigt att ett Svanenmärkt hus skulle hålla minst lika god kvalitet som ett icke-Svanenmärkt hus (Gerklev, 2015).

4.8. Efterfrågan idag

Matilde Unge (2015) berättar att fler konsumenter idag ställer frågor och är intresserade av Svanenmärkta bostäder vid säljstart för hus. Ökad efterfrågan syns också då kunder börjar väga in miljöansvar som en del i val av sin bostad (Sterner, 2015), allt handlar inte bara om läget (Persson, 2015). Idag finns 726 stycken Svanenmärkta bostäder i Sverige som är färdigbyggda och godkända och 1581 stycken Svanenmärkta bostäder är under uppförande, vilket tyder på en ökad efterfrågan (Sterner, 2015). Svante Sterner (2015) på Svanen säger: ”det är mer än dubbelt så mycket Svanenmärkta produkter (bostäder) som håller på att byggas än som blivit klart från 2005. Det är rätt häftigt”.

Efterfrågan på Svanenmärkta bostäder har ökat men kunder är fortfarande inte beredda att betala för det (Zalejska-Jonsson, 2015), även om de värdesätter att Skanska tänker på miljön (Unge, 2015). Ekonomin är oftast det viktigaste för de som köper Skanskas bostäder. Vid offentlig upphandling får ett företag endast lägga ett anbud och idag väljs det anbud som har lägsta pris. Det gör det svårare att övertyga om att miljömärkta hus är bättre än icke-miljömärkta hus eftersom de är mer kostsamma att bygga (Skoglösa, 2015).

Det är viktigt att komma ihåg att grönt byggande är ett ungt ämne. Hur man bygger bättre för miljön har bara studerats i ungefär tio år och kunder förväntas bli mer medvetna i

framtiden (Zalejska-Jonsson, 2015). Miljöengagemang är även en generationsfråga och nästkommande generation förväntas vilja betala mer för miljö (Persson, 2013).

4.9. Hur Svanenmärkningen skapar konkurrensfördelar

Att fler använder Svanenmärkningen är fördelaktigt för miljöutvecklingen i branschen. Det gynnar samhället och först när fler använder märkningen finns möjlighet att skapa konkurrensfördelar då efterfrågan växer (Gerklev, 2015; Parker, 2015; Persson, 2015; Skoglösa, 2015; Sterner, 2015; Suhr, 2015; Unge, 2015; Zalejska-Jonsson, 2015).

När Veidekke började märka sina flerbostadshus gick uppfattningen från att Svanenmärkningen var någonting som endast Skanska höll på med till någonting som hela branschen arbetade med. Det mesta inom miljöcertifiering har hänt efter 2011 och innan dess gav det ingen konkurrensfördel att använda Svanenmärkningen (Unge, 2015). Det är viktigt att alla i branschen erbjuds samma möjlighet att använda märkningen, annars kan man inte utmärka sig, vilket var Skanskas mål (Parker, 2015). Genom att flera företag använder Svanenmärkningen kan kundernas efterfrågan öka och standarden i branschen höjas. Därigenom kommer kraven för miljö att drivas upp så att de till slut blir hygienkrav. Med hygienkrav menas att miljökraven blir så självklara att kunder tar dem för givet, på samma sätt som ingen förväntas bli skadad på arbetsplatsen (Persson, 2015).

Användningen av Svanenmärkningen för bostadshus kan leda till konkurrensfördelar, men hur dessa ger sig uttryck råder det delade meningar om (Gerklev, 2015; Parker, 2015; Persson, 2015; Skoglösa, 2015; Sterner, 2015; Suhr, 2015; Unge, 2015; Zalejska-Jonsson, 2015). För Skanska handlar det om att särskilja sig med hjälp av Svanenmärkningen (Gerklev, 2015). Skanskas rykte stärks bland privatpersoner och fastighetsbolag som den ledande gröna byggaren (Parker, 2015). I dagsläget leder antagligen Svanenmärkningen inte till ökade intäkter, med det blir en konkurrensfördel på lång sikt då Skanska etablerar ett

rykte (Unge, 2015). Den tidiga användningen av Svanenmärkningen ger Skanska ett kunskaps- och tidsförsprång som underlättat arbetet med Svanen både internt och externt. Dessutom vill Skanska konkurrera med sin höga prestanda och genom en utbredd användning av Svanenmärkning och andra miljöcertifieringar i branschen kan standarden höjas vilket gynnar Skanska som då redan har en hög prestanda (Gerklev, 2015).

Även Veidekke upplever att Svanenmärkningen kan skapa konkurrensfördelar, men främst på marginalen. Om en köpare väljer mellan två bostäder och den ena är Svanenmärkt och den andra inte är det kommer den Svanenmärkta bostaden väljas, förutsatt att alla andra egenskaper är lika (Persson, 2015). Samtidigt är det inte lätt att härleda konkurrensfördelar tillbaka till användningen av Svanenmärkningen. Dock hänvisar Sterner (2015) till ett mejl från en kund som berättar att hon köpt en lägenhet av Skanska just för att den var Svanenmärkt, framför en likvärdig lägenhet som inte var Svanenmärkt. Ett annat exempel är att Skanska vann en SABO-upphandling¹⁰ på grund av deras erfarenhet med Svanenmärkning. Joakim Suhr (2015) på Skanska säger om SABO-upphandlingen: "Svanenmärkningen av husen och Skanskas erfarenhet att bygga Svanenmärkt har troligtvis hjälpt oss att vinna den upphandlingen. Hade vi använt något annat system eller bara sagt att vi bygger grönt så hade vi kanske inte vunnit avtalet. Svanen har stark ställning hos våra bostadskunder."

Svanen menar att användningen av deras märkning skapar konkurrensfördelar för ett företag genom den sortering och effektivisering företaget måste göra i organisationen för att uppnå märkningen. Företag måste rannsaka och strama åt sina processer eftersom tydlighet i arbetsutförandet är en del av Svanens krav (Sterner, 2015). Därmed blir det lättare att ta sig an nya miljöutmaningar om de dyker upp (Sterner, 2015). Bostadsprofessorn Zalejska-

¹⁰ SABO, Sveriges Allmännyttiga Bostadsförening, är en intresseorganisation för de kommunala bostadsbolagen (Om SABO, 2015).

Jonsson (2015) menar att Svanenmärkningen skapar konkurrensfördelar genom de signaler som företaget sänder ut till kunder, det visar att de tänker långsiktigt (Zalejska-Jonsson, 2015).

Sammanfattningsvis har Skanskas arbete med Svanenmärkningen gått igenom flera steg. Olyckan vid Hallandsåsen var startskottet för Skanskas miljöarbete. Ett reaktivt arbete för kemikaliehanteringen startade då vilket senare utvecklades till en integrering av miljöfrågor genom hela organisationen. Skanskas miljöarbete startade för att återfå allmänhetens förtroende och i det arbetet blev Svanen som tredje part viktig för trovärdigheten och kommunikationen av miljöarbetet. Svanen, Skanska och byggbranschen arbetade tillsammans fram Svanenmärkningen av bostäder, först för småhus och senare till flerbostadshus. Det var ett långsiktigt och komplext arbete där Skanska identifierade olika möjligheter och risker. Skanska ville höja standarden för miljöarbete i branschen och trots att det inte fanns en efterfrågan på miljömärkta bostäder trodde Skanska att Svanenmärkningen skulle skapa konkurrensfördelar i framtiden.

5. ANALYS

Syftet med analysen är att applicera Contingent RBV och dess beståndsdelar på uppsatsens fallföretag, Skanska, för att förstå hur de arbetar strategiskt med Svanenmärkning av bostäder. Enligt Contingent RBV kommer företag utveckla ett strategiskt miljöarbete om det leder till konkurrensfördelar och därigenom ökad lönsamhet för företaget. Dessa konkurrensfördelar får företag genom att utveckla proaktiva miljöstrategier som även uppfyller kriterierna för en dynamisk kapabilitet. Om företag lyckas utveckla en dynamisk kapabilitet av sitt miljöarbete och om det leder till konkurrensfördelar beror på hur företagets beslutsfattare uppfattar förhållanden i företagets affärsmiljö (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

Analysen kommer därför ske enligt följande; är Skanskas miljöarbete ett proaktivt arbete, om arbetet uppfyller kriterierna för en dynamisk kapabilitet, hur beslutsfattarnas uppfattning av affärsmiljön påverkar valet av strategi och om Svanenmärkningen leder till konkurrensfördelar. Uppsatsens underfrågor kommer besvaras under rubriken "Beslutsfattarnas uppfattning". Slutligen används analysens samtliga komponenter för att besvara uppsatsens forskningsfråga: *Hur arbetar företag strategiskt med miljöarbete?*

5.1. Proaktivt arbete

Contingent RBV säger att ett proaktivt miljöarbete försöker förutspå framtida lagar och branschtrender och designar eller förändrar operationer, processer och produkter för att förebygga negativa effekter från omgivningen (Judge & Douglas, 1998). Vi bedömer Skanskas utveckling av arbetet med miljöfrågor och Svanenmärkning av bostäder som proaktivt då de utvecklade en strategi för att inte behöva hantera miljöproblem först efter att de uppstått. Även det faktum att arbetet började innan branschen intresserade sig för

miljöfrågor visar på en proaktiv strategi. Skandalen vid Hallandsåsen visade vikten av att förebygga framtida negativa effekter genom att gå från en reaktiv till en proaktiv miljöstrategi. Vi anser att ett proaktivt arbete krävs för att bli branschledande inom hållbart byggande, det var nödvändigt för Skanskas varumärke och företagsstrategi. Att i början av 2000-talet vilja Svanenmärka konceptet Uniqhus tyder på att Skanska ville förändra processer för hur Svanenmärkningen gick till, från att märka enskilda produkter till hela hus. Arbetet med Svanenmärkningen var en tydligt definierad process, med många komponenter, för att designa ett nytt sätt att kommunicera miljöarbete till kunder och var därmed ett proaktivt arbete. Det var först 2011 när andra företag började använda Svanenmärkningen som certifiering av bostäder fick genomslag i branschen. Detta visar att Skanska drev ett arbete som var före sin tid och på så sätt använde de sina resurser för att skapa en proaktiv miljöstrategi.

Proaktivt miljöarbete kräver initiativ baserat på beslutsfattarens bedömning av förändringar i miljön som antingen hot eller möjligheter. Det gör att miljöstrategier blir socialt komplexa och företagsspecifika och därmed känsliga till skillnad från reaktiva strategier som styrs av regler (Majumdar & Marcus, 2001; Sharma, 2000). I fallet med Svanenmärkningen bedömer vi att hållbarhetschefens drivkraft att genomföra arbetet var viktig. Hans förmåga att se möjligheten att göra affärer på hållbarhet visar på den sociala komplexiteten som ligger till grund för en proaktiv miljöstrategi. Arbetet var osäkert eftersom efterfrågan och marknadens mognad inte var fastställd och således var det svårare att internt motivera resurser till Svanenmärkningen.

Sammanfattningsvis bedömer vi att Skanskas miljöstrategi gick från reaktiv, vid kemikaliehanteringen av Hallandsåsen, till proaktiv vid framtagningen av Svanenmärkningen

då arbetet förändrade branschens operationer och processer och var företagsspecifikt och socialt komplext.

5.2. Dynamisk kapabilitet

Vi har kommit fram till att Skanska har utvecklat en proaktiv miljöstrategi vilket enligt Contingent RBV även kan utgöra en dynamisk kapabilitet (Hart, 1995; Judge & Douglas, 1998). Detta är önskvärt då dynamiska kapabiliteter ofta leder till bättre organisatorisk prestation då de kan skapa konkurrensfördelar i en föränderlig omvärld (Eisenhardt & Martin, 2000).

Vi bedömer att Skanskas arbete med Svanenmärkningen uppfyller definitionen av en dynamisk kapabilitet. Dynamiska kapabiliteter är beroende av specifika och identifierbara processer (Eisenhardt & Martin, 2000). I Skanskas fall var arbetet med Svanenmärkningen specifikt både för framtagningen av de första kriterierna för enfamiljshus och för arbetet att anpassa dessa kriterier till sina projekt. Arbetet mellan Skanska och Svanen utgjorde en identifierbar och tydlig process, då arbetsgången gått igenom många viktiga steg så som en marknadsundersökning, kriterieutformning och revidering. Även om märkningen i slutändan skulle vara tillgänglig att användas av alla i branschen var Skanskas relation till Svanen specifik för framtagningen. Detta specifika arbete krävde en tydlig kommunikation för att kunna förstås och genomföras, såväl internt som externt, för båda parter.

För att skapa dynamiska kapabiliteter krävs tid och involvering av intressenter, vilket gör att arbetet blir historiskt beroende (Hart, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998) och skapar företagsspecifika processer som inte kan återskapas eller imiteras, eftersom hela organisationen involverats i arbetet (Aragón-Correa, 1998). Initiativet till Svanenmärkningen år 2000 innebär att arbetet idag är historiskt beroende eftersom beslut, rutiner och aktiviteter under flera år har påverkat de beslut, rutiner och aktiviteter som görs idag. Vi bedömer att

arbetet med Svanenmärkningen underlättades av att Skanska integrerade miljömål i sin strategi och införde miljöstyrssystem. I och med att miljöarbete integrerades i hela företaget blev Skanskas arbete med Svanen ännu mer företagsspecifikt. Detta gör att konkurrenter idag inte kan imitera Skanskas interna projekteringsarbete med Svanenmärkningen eller de koncepthus Skanska bygger. Vi anser att Skanskas historiska erfarenhet av miljöarbete är av värde då implementering av Svanenmärkningen underlättades.

Skanska har involverat flera intressenter i arbetet med Svanenmärkningen. Kunderna har involverats då Skanska har efterfrågat deras åsikter kring miljömärkning av bostäder genom marknadsundersökningen. Leverantörer har involverats då kraven på deras produkter höjts i och med Svanenmärkningen, vilket har krävt en tydlig dialog. Även konkurrenter har involverats då Skanska drivit framtagningen av en miljömärkning som är tillgänglig för alla i branschen.

Dynamiska kapabiliteter är viktiga för konkurrensfördelar eftersom de kan anpassas till en föränderlig marknad och företag bör utforma sitt arbetssätt efter volatiliteten på den marknad de befinner sig på (Eisenhart & Martin, 2000). Byggbranschen i sig har låg volatilitet, då det är en marknad präglad av resurskrävande och långsiktiga investeringar vilket gör att snabba beslut och förändringar inte är vanligt förekommande. Vi kan samtidigt se att Skanska köper produkter och komponenter till sina byggen från höghastighetsmarknader, exempelvis elmarknaden. Eftersom Svanen dessutom uppdaterar sina kriterier löpande och höjer kraven på godkända produkter ökar volatiliteten ytterligare. För Skanska blir det därför ännu viktigare att arbetet med Svanenmärkningen är en dynamisk kapabilitet så att de kan justera och anpassa sig efter de förändringar som sker på deras leverantörsmarknader.

Dynamiska kapabiliteter kan i enighet med NRBV hjälpa företag att prestera bättre eftersom de förbättrar företagets rykte, sänker kostnader och förbereder företaget på framtida strategiska förändringar i miljön. NRBV utgår från tre områden för hur företag kan göra miljöförbättringar med sina dynamiska kapabiliteter; pollution prevention, product stewardship och sustainable development (Hart, 1995). Skanska genomförde pollution prevention i det initiala arbetet efter Hallandsåsskandalen. Kostnader kunde sänkas genom effektivare resurshantering då fokus på etik- och säkerhetsfrågor och kemikaliehantering ledde till större kunskap om vilka kemikalier som kunde användas och deras påverkan på miljön. Skanskas mål att uppfattas som Sveriges bästa gröna byggare betydde att miljöarbete integrerades i hela organisationen genom att implementera miljö i de strategiska målen, använda ISO-certifieringar och att börja Svanenmärka bostäder. Detta tyder på product stewardship då Skanska kunde sänka sina kostnader genom miljövänliga aktiviteter i hela värdekedjan. Svanenmärkningen av bostäder är även ett exempel på sustainable development, då Skanska idag fortsätter verka miljövänligt mot sin omgivning genom att utforma hållbara strategier. Detta visar på en långsiktig och hållbar strategi enligt NRBV.

Vi har konstaterat att Skanskas strategiska arbete med Svanenmärkning av bostäder är ett proaktivt miljöarbete. Arbetet uppfyller dessutom kriterierna för en dynamisk kapabilitet då det är historiskt beroende, företagsspecifikt och består av identifierbara processer. Skanskas dynamiska kapabilitet kan dessutom leda till bättre organisatorisk prestation enligt NRBV. Enligt Contingent RBV är dynamiska kapabiliteter en förutsättning för att företag arbetar strategiskt med miljöarbete. I vilken utsträckning detta miljöarbete utvecklas beror på hur företagets beslutsfattare uppfattar sin affärsmiljö. Hur beslutsfattarna på Skanska uppfattade sin affärsmiljö i arbetet med Svanenmärkningen kommer att analyseras nedan.

5.3. Beslutsfattarnas uppfattning

Enligt Contingent RBV finns det inte ett bästa sätt att organisera ett företag på, utan det beror på hur beslutsfattare värderar, uppfattar och behandlar interna och externa omständigheter. Om företag engagerar sig i proaktiva miljöstrategier och om dessa leder till konkurrensfördelar beror på hur företagets beslutsfattare upplever affärsmiljön utifrån parametrarna osäkerhet, komplexitet och fientlighet (Aragón-Correa & Sharma, 2003). För att besvara forskningsfrågans underfrågor analyseras nedan hur Skanskas beslutsfattare uppfattade dessa parametrar i sin affärsmiljö.

5.3.1. Lägesosäkerheten

Enligt Contingent RBV uppstår lägesosäkerhet när beslutsfattare uppfattar sin affärsmiljö eller någon av beståndsdelarna i affärsmiljön som oförutsägbara. Om beslutsfattare uppfattar affärsmiljön som osäker ökar sannolikheten att företag utvecklar proaktiva miljöstrategier eftersom de vill ligga före händelser istället för att hantera dem i efterhand (Aragón-Correa & Sharma, 2003; Milliken, 1987).

Vi bedömer att byggbranschen är en stabil bransch vilket baseras på ett stadigt behov av bostäder och infrastruktur. Det är en bransch med stora investeringar och långsiktig planering då både byggnader och städer ska finnas kvar länge vilket minskar förekomsten av riskfyllda och osäkra beslut. I början av 2000-talet bedömde inte Skanskas ledning miljöförändringar som ett hot vilket tyder på att branschen inte såg detta som en osäkerhet, hållbarhetsfrågor var inte prioriterade. Skanska upplevde däremot en osäkerhet kring sitt varumärke på grund av olyckan vid Hallandsåsen och prioriterade därför etik- säkerhetsfrågor och kemikaliehantering med ett reaktivt arbete. För att förbättra varumärket krävdes rannsaking och förändring i företaget.

Vi bedömer att det fanns en osäkerhet vid starten av arbetet med Svanen i att miljöinitiativ var nytt i branschen och framtida efterfrågan och affärsmöjligheter var därför osäkra. Efter en marknadsundersökning som påvisade att en efterfråga faktiskt fanns hade Skanska större incitament till ett proaktivt miljöarbete. Risker för att Skanskas miljöarbete skulle betraktas som greenwashing minskades genom att de använde sig av Svanen som en tredje part för att verifiera arbetet och höja trovärdigheten.

Att börja certifiera produkter och inte bara arbetssätt anser vi på lång sikt förändrar branschen. Vi bedömer att Skanska initialt var osäkra på vad denna förändring innebar, men vi tror ändå att Skanska bedömde att denna förändring skulle bli positiv, eftersom de var drivande i förändringen. Att förändra förutsättningarna i affärsmiljön ökar lägesosäkerheten (Aragón-Correa & Sharma, 2003), men då den bedöms som positiv kan det gynna Skanska.

Valet att utveckla en miljömärkning för bostäder istället för kommersiella byggnader minskade lägesosäkerheten, eftersom det påverkade en mindre del av organisationen. Arbetet med bostäder är mer folkligt än kommersiella byggnader, vilket gör att Skanska hade större möjlighet att påverka och förbättra allmänhetens uppfattning om företaget. Dessutom var valet av tredje part viktigt för Skanska då de skulle ge dem den trovärdighet de saknade. Svanen hade identifierats som en trovärdig tredje part mot slutkonsumenter eftersom de märker konsumentprodukter och vi tror att detta ökade styrkan i valet att utforma en märkning för bostäder.

Sammanfattningsvis bedömer vi lägesosäkerheten i affärsmiljön som osäker vid introduceringen av Svanenmärkta bostäder. Skanskas initiativ till detta arbete stämmer med Contingent RBV, då företag utvecklar proaktiva miljöstrategier om lägesosäkerheten bedöms som hög. Vi anser att Skanska var tvungna att agera proaktivt för att förändra sina processer och förbättra sitt förtroende hos allmänheten, vilket en tredje part som Svanen kunde hjälpa

till med. Att använda Svanen blev ett strategiskt val för att på ett förtroendefullt sätt skapa en möjlighet att utveckla och kommunicera affärer som är hållbara för miljön.

5.3.2. Organisatorisk osäkerhet

Organisatorisk osäkerhet i Contingent RBV består av två delar. Osäkerhet om den organisatoriska effekten uppstår när beslutsfattare har svårt att förstå eller förutse hur förändringar i affärsmiljön påverkar deras företag. Osäkerhet relaterat till respons av beslut uppstår när beslutsfattare är oförmögna eller uppfattar risk i att förutse konsekvenserna av individuella beslut. Företag som uppfattar den organisatoriska osäkerheten som hög har svårare att allokera de resurser som krävs för en komplex proaktiv miljöstrategi (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

Osäkerhet om den organisatoriska effekten uppstod när beslutsfattarna på Skanska insåg att deras skadade varumärke krävde ett förändringsarbete, men hur detta skulle tas emot i organisationen var svårt att förutspå. En förändring var alltså nödvändig och det sågs inte som en risk att situationen kunde förvärras av ett proaktivt miljöarbete. Det råder dock stor osäkerhet för anställda när skandaler sker vilket medförde att arbetet med Svanenmärkningen gick varsamt fram och tog tid.

Osäkerhet relaterat till respons av beslut minskade genom att ett redan befintligt koncept, Uniqhus, skulle Svanenmärkas. Att Svanenmärka Uniqhus innebar en förändring av projekteringsprocessen men inte helt nya projekteringsprocesser, vilket vi tror minskade osäkerheten för hur beslutet av miljömärkningen skulle tas emot internt. För att ytterligare minska osäkerheten i hur arbetet med Svanenmärkningen skulle tas emot internt genomfördes en marknadsundersökning för att se om det fanns en efterfrågan på miljömärkta bostäder. Marknadsundersökningen var positiv men vi tror samtidigt inte att det var avgörande för om Svanenmärkningen skulle genomföras, detta eftersom det var mer akut att förknippas med

något positivt efter Hallandsåsskandalen än att kunna uppvisa en stor efterfrågan på marknaden.

Trots ansträngningar för att minska den organisatoriska osäkerheten bedömer vi att Skanska uppfattade Svanenmärkningen som ett osäkert arbete eftersom begränsade resurser avsattes till arbetet. Detta blir tydligt i att arbetet tagit lång tid, vilket beror på att Skanska har haft många omorganiseringar och chefsbyten då andra frågor prioriterades högre än miljöcertifiering.

Vi ser att en tydlig ledare för initiativet av en proaktiv miljöstrategi minskade den organisatoriska osäkerheten. I detta fall var det Skanskas hållbarhetschef som förstod att även om marknaden inte var mogen för miljömärkta bostäder skulle en miljövänlig produkt som var enkel att kommunicera ut till kunder gynna såväl företagets rykte som lönsamhet. Hållbarhetschefen var avgörande för Svanenmärkningen eftersom han även lyckades övertyga andra på Skanska om att arbetet skulle genomföras. Vi anser således att drivande personer på ett företag är viktiga för huruvida resurser och kapabiliteter kommer användas till en proaktiv miljöstrategi.

När administrationen inom ett företag försvåras minskar sannolikheten att befintliga resurser och kapabiliteter används för att utveckla proaktiva miljöstrategier (Aragón-Correa & Sharma, 2003). Vi anser att Skanskas befintliga ISO-certifierade styrsystem förenklade implementeringen av Svanenmärkningen. Utan den övergripande miljöstrategin skulle den ökade administrationen som Svanenmärkningen medförde vara svårare att motivera till anställda i Svanenprojekten. När det blev möjligt att Svanenmärka flerbostadshus underlättades Skanskas arbete av att de redan hade kommunicerat och implementerat vikten av Svanenmärkning av småhus inom organisationen. Även införandet av den interna Gröna kartan år 2009 underlättade motiveringen av dokumentation för arbetsprocesser och

minskade den organisatoriska osäkerheten. Svanenmärkning av Uniqhusen ledde till positiv publicitet vilket ytterligare minskade den organisatoriskas osäkerheten när flerbostadshus skulle märkas.

Sammanfattningsvis bedömer vi att det finns en osäkerhet kring den organisatoriska effekten. Enligt Contingent RBV leder låg organisatorisk osäkerhet till att företag utvecklar proaktiva miljöstrategier. Även om Skanskas organisatoriska osäkerhet inte är låg initierar de ett arbete med Svanen. Vi tror att detta skedde då Skanskas brist på förtroende var ett bra utgångsläge för att motivera varför det var viktigt att driva igenom Svanenprojektet och miljöstrategi i organisationen. Skanska hade ingenting att förlora på att försöka öka sitt miljöfokus för att vinna tillbaka allmänhetens förtroende och samtidigt påverka branschen i en riktning som senare skulle gynna dem.

5.3.3. Komplexitet

Contingent RBV definierar komplexitet i affärsmiljön som spridning och diversitet i problem och faktorer som beslutsfattare måste ta hänsyn till. Om det råder hög komplexitet minskar sannolikheten att företag utvecklar proaktiva miljöstrategier eftersom det blir svårare att identifiera strategiskt viktiga faktorer och därmed också svårare att göra djupgående och stora förändringar, vilket ofta krävs för proaktiva miljöstrategier (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

Vi anser att komplexiteten i Skanskas affärsmiljö minskar av att byggbranschen är en stabil bransch med långsiktiga investeringar där företag undviker risker. Byggbranschen styrs idag av lagar och höga krav som kräver miljövänligt och ansvarsfullt byggande. Samtidigt anser vi att initiativet till Svanenmärkningen var ett komplext projekt med många komponenter att ha hänsyn till. Skanska fungerade som bollplank mot Svanen i kriterieutformningen och förutom att det var många olika kriterier att behandla var det även

ett resurskrävande arbete. Vi anser att kravet på att det skulle finnas ett branschintresse för att söka bidrag till fortsatt remissarbete ökade komplexiteten ytterligare.

Arbetet efter att kriterierna var klara var komplext då många produkter och processer skulle anpassas i Skanskas byggande och projektering, därför behövde planeringen ske på rätt sätt. Vi anser att valet att Svanenmärka sitt redan befintliga koncepthus Uniqhus minskade komplexiteten då det räckte med justeringar i byggprocessen för att uppfylla Svanens kriterier. Dock uppstod en annan komplexitet då byggare som är vana att lösa problem när de uppstår i Svanenprojekten endast fick använda produkter och komponenter som var Svanengodkända. I ett längre perspektiv innebar denna typ av projektering samtidigt en förenkling av arbetet då processer renas upp och godkända material väljs i förväg. Det minskar komplexiteten i längden och vi anser att konceptbyggande underlättar för en väl implementerad miljöstrategi i byggbranschen.

När kriterierna för att Svanenmärka flerbostadshus var klara blev arbetet mer komplext eftersom dessa kriterier skiljer sig från kriterierna för småhus. För att hantera denna komplexitet väljer Skanska att återigen märka ett befintligt koncept, denna gång Moderna Hus. Vi tror att detta genomfördes för att Svanenmärkningen av Uniqhus var lyckat och togs emot väl i organisationen.

Komplexiteten ökar av att Skanskas inköpsavdelning måste ha en uppdaterad lista med godkända Svanenprodukter. Detta anser vi visar vikten av att en miljöstrategi är en dynamisk kapabilitet då strategin måste anpassas efter att marknader där komponenter och produkter köps in ifrån är mer volatila än byggbranschen. Om förändringar och utveckling sker på dessa marknader måste produkterna som används i Svanenmärkta projekt uppdateras. Arbetet med Svanenmärkningen blir därmed komplext eftersom hänsyn måste tas till många olika marknader.

Att Svanenmärka bostäder är komplext även för Svanen då byggnader ska stå kvar i flera år och kan inte förändras och förbättras med tiden. Det blir då extra viktigt att kriterierna är trovärdiga och följs. Bostäder som Svanenmärks idag kanske inte kommer godkännas om fem år eftersom kriterier uppdateras och krav skärps. Därför tror vi att det är viktigt att Skanskas miljöarbete är en dynamisk kapabilitet så att arbetet kan anpassas efter miljöprocessers ständiga utveckling.

Komplexiteten ökar då Skanska måste kunna hålla vad de lovar i sina Svanenmärkta hus för att inte förlora sin trovärdighet. Dessutom är det svårt för kunder att förstå vad miljövänliga hus faktiskt innebär, men genom att använda Svanen som är en välkänd tredje part med positiv association hos kunder anser vi att Skanska minskar komplexiteten och förenklar sin kommunikation.

Sammanfattningsvis bedömer vi att Skanskas affärsmiljö är komplex för arbetet med Svanen men inte komplext för branschen i helhet. Enligt Contingent RBV minskar sannolikheten för att företag utvecklar proaktiva miljöstrategier om affärsmiljön är komplex. Detta stämmer inte in på Skanskas arbete med Svanenmärkningen. Vi anser att denna avvikelser beror på att när Skanska startade arbetet med Svanenmärkningen var det i ett utgångsläge där deras varumärke, trovärdighet och rykte behövde förbättras. Svanen användes som en strategisk partner som en del i att skapa Skanskas nya image som den bästa gröna byggaren. Svanen var en bra verifiering på Skanskas hållbarhetsengagemang eftersom Svanen hade hög igenkänning och trovärdighet bland konsumenter och därför fungerade som ett kommunikationsmedel mot kund.

5.3.4. Fientlighet

Fientligheten bedöms enligt Contingent RBV efter den grad affärsmiljön kan stödja en kontinuerlig takt av konkurrens, det vill säga organisatorisk tillväxt eller försäljningstillväxt.

Det finns inte mycket empiriskt underlag för den här parametern, men det som finns tyder på att hög fientlighet gör att företag skyddar sig själva och inte agerar proaktivt i miljöfrågor. Vid låg fientlighet hjälps företag oftare åt och resursers kan då frigöras för att användas till bland annat innovation vilket underlättar ett proaktivt miljöarbete (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

Vi bedömer att Skanskas affärsmiljö inte präglas av fientlighet, varken vid starten eller under det löpande arbetet med Svanenmärkningen. Konkurrenssituationen i byggbranschen var inte förändrad när Skanska började arbeta med Svanenmärkningen. Skanska arbetade till viss del tillsammans med andra byggföretag för framtagningen av Svanenmärkningen vilket tyder på låg fientlighet och ett samarbete i branschen för att driva upp miljöstandarden. Samtidigt var det inga konkurrenter som i detta skede själva Svanenmärkte sina bostäder och det är därför svårt att analysera konkurrensen. Först 2011 när Veidekke Svanenmärkte det första flerbostadshuset kom konkurrensen igång vilket ökade fientligheten något.

Det kan diskuteras om Skanskas konkurrenter idag använder Svanenmärkningen för att de verkligen vill det eller för att de måste, eftersom alla företag idag förväntas ta miljöansvar. Om byggföretagen endast använder Svanenmärkningen för att de måste kommer inte konkurrensen upp till den nivå den annars skulle om det var ett frivilligt initiativ. Det är möjligt att företagen då hade differentierat sig mer inom Svanenmärkningen, med de frivilliga poängkraven, och därigenom drivit upp standarden och kunders efterfrågan på miljöcertifieringar ännu mer om det var ett frivilligt initiativ.

Sammanfattningsvis finns det inte mycket som talar för att Skanskas affärsmiljö är fientlig när det kommer till Svanenmärkningen och enligt Contingent RBV betyder låg

fientlighet att det är mer troligt att företag kommer utveckla proaktiva miljöstrategier, vilket stämmer i Skanskas fall.

Alla Contingent RBVs parametrar i affärsmiljön har påverkat Skanskas möjligheter och förutsättningar för att utforma sin proaktiva miljöstrategi. Dessutom påverkar parametrarna huruvida Skanskas proaktiva miljöstrategi kommer leda till konkurrensfördelar, vilket är en förutsättning för att miljöstrategin ska bli lönsam.

5.4. Konkurrensfördelar

Parametrarna i Contingent RBV beskriver hur affärsmiljön påverkar företags val av miljöstrategi samt förutsättningen för om strategin leder till konkurrensfördelar. För att förstå hur företag arbetar strategiskt med miljöarbete kommer vi analysera om Skanskas arbete med Svanenmärkning enligt uppsatsens teoretiska definitioner utgör konkurrensfördelar och därmed skapar lönsamhet.

Skanskas arbete med Svanenmärkningen analyseras efter RBVs VRIS-kriterier för att se om det är; värdefullt, sällsynt, icke-imiterbart och icke-substituerbart (Barney, 1991). Vi bedömer arbetet som värdefullt, eftersom det är en del i Skanskas miljöstrategi. Arbetet är sällsynt eftersom ingen annan kan utföra Skanskas konceptbyggande på samma sätt. Icke-imiterbart blir arbetet då det uppfyller två intangible barriärer. Det är styrt av historiska förhållanden eftersom arbetet påverkas av tidigare arbete vilket gör att det inte kan imiteras. Social komplexitet råder även då Skanskas relationer både med Svanen och deras leverantörer är viktiga men inte kan imiteras av konkurrenter. Dessutom kan Skanskas arbete med koncepthusen inte substitueras för något annat och nå samma resultat. Eftersom vi bedömer att Skanskas arbete med Svanenmärkningen uppfyller VRIS-kriterierna stämmer fallstudien med Contingent RBVs definition av konkurrensfördelar.

NRBV menar att proaktiva miljöstrategier kan leda till konkurrensfördelar om de utgör dynamiska kapabiliteter (Hart, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998) och om de är bra både för miljön och ekonomin (Hart, 1995). Vi har tidigare i analysen konstaterat att Skanskas arbete med Svanenmärkningen är en dynamisk kapabilitet och att Svanenmärka bostäder är bra både för miljön och Skanskas lönsamhet. Vi anser därför att Skanskas arbete med Svanenmärkning stämmer med Contingent RBV då det på sikt leder till konkurrensfördelar.

Respondenterna säger att arbetet med Svanenmärkningen har gett Skanska konkurrensfördelar i form av rykte och image som den självklara gröna byggaren. Indikatorer på detta är positiva reaktioner från kunder och en vunnen SABO-upphandling.

Analysen har hittills kommit fram till att Skanskas arbete med Svanenmärkningen uppfyller definitionen för en konkurrensfördel. Vidare analyseras beslutsfattarnas uppfattning om deras affärsmiljö för att se om det leder till konkurrensfördelar, och för att se om Skanskas situation stämmer med Contingent RBV.

Enligt Contingent RBV ökar sannolikheten att företags proaktiva miljöarbete leder till konkurrensfördelar om; det är hög lägesosäkerhet, låg organisatorisk osäkerhet, hög komplexitet och hög fientlighet. Vi anser att teorin stämmer i Skanskas fall förutom i fientligheten, som därför kommer analyseras nedan.

Skanska uppfattar en låg fientlighet vilket enligt Contingent RBV minskar sannolikheten att arbetet med Svanenmärkningen skapar konkurrensfördelar, eftersom konkurrenter då lätt kan imitera varandras arbete (Aragón-Correa & Sharma, 2003). Så är inte fallet för Skanska. Vi tror att detta beror på att miljöcertifieringar är speciella i det avseendet att de blir mer värdefulla och trovärdiga ju fler som använder dem. För att Skanska ska kunna

utmärka sig trovärdigt som den bästa gröna byggaren måste alla konkurrenter ges samma möjlighet att använda Svanenmärkningen.

Samtidigt ställer vi oss tveksamma till om konkurrensfördelar genom arbetsprocessen med Svanenmärkningen kommer vara bestående i framtiden. Ett av målen med Svanenmärkningen är att driva upp miljöstandarden i branschen vilket vi tror kommer att leda till att miljöansvar och därmed Svanenmärkningen till slut blir hygienkrav. Om Svanenmärkningen blir hygienkrav tar kunder för givet att företagen bygger miljövänligt och de kan då inte differentiera sig genom detta. Standarden i branschen för miljöarbete ökar vilket innebär att Svanenmärkningen kommer ses som en självklarhet och förlorar därmed sin försäljningskraft. Om användningen av Svanenmärkningen blir ett hygienkrav i branschen innebär det inte att företags långsiktiga lönsamhet går förlorad, eftersom arbetet är en dynamisk kapabilitet för organisationen. Det förtydligar vikten av att en miljöstrategi är en dynamisk kapabilitet eftersom företag då kan anpassa sig efter en föränderlig omvärld, alltså ständigt utveckla sina arbetsprocesser.

Sammanfattningsvis kan Skanskas arbete med Svanenmärkningen klassas som en konkurrensfördel enligt både RBV och NRBV. Beslutsfattarnas bedömning av affärsmiljöns parametrar stämmer överens med Contingent RBV, förutom i fientligheten. Vi bedömer att denna avvikelse beror på att trovärdighet är en drivande faktor och tredje part är viktig för arbetsprocessen. En miljöcertifiering från tredje part blir bättre ju fler som använder den då såväl trovärdighet som kännedom ökar.

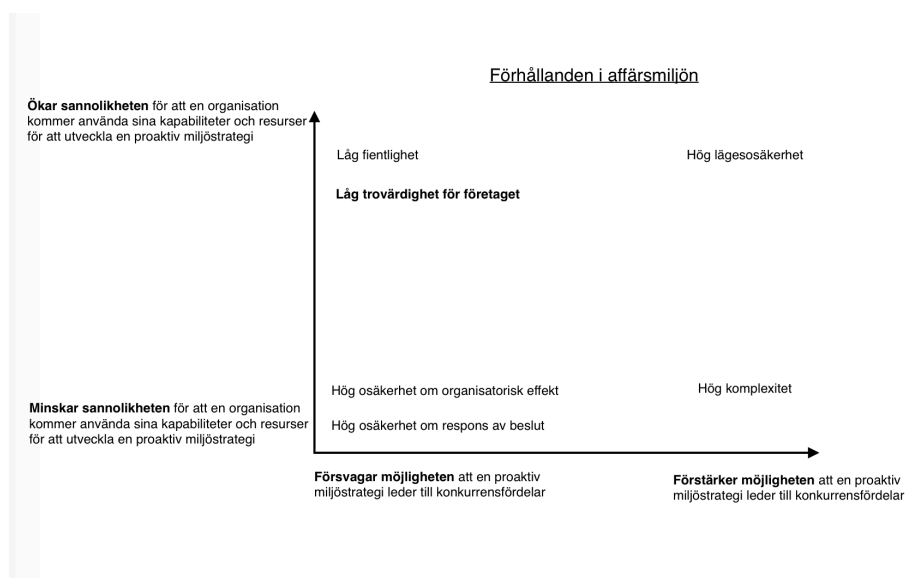
5.5. Revidering av Contingent RBV

Vi anser att det finns ett problem för företag idag i att kombinera ansvar för miljö och lönsamhet. Vi kan i Skanskas fall se att andra faktorer än konkurrensfördelar och lönsamhet är drivande för att utveckla ett proaktivt miljöarbete. Skanska behövde förbättra sitt rykte och

därför blev den trovärdighet en tredje part gav mer värdefull än att öka lönsamheten på kort sikt. Samtidigt förstod beslutsfattarna vikten av en långsiktig strategi, att på ett hållbart sätt öka företagets trovärdighet och därmed framtida lönsamhet. Initiativet med Svanenmärkningen av bostäder var därför ett strategiskt val för att förbättra företagets rykte på lång sikt.

Trovärdighet återkommer som en avgörande faktor för Skanskas proaktiva miljöarbete i framtagningen av Svanenmärkning för bostäder, men trovärdighet inkluderas inte i Contingent RBV. I Skanskas fall underlättades återskapandet av deras trovärdighet av att de använde Svanen som en etablerad och välkänd tredje part som verifierade deras arbete. Detta möjliggjorde i sin tur ett strategiskt miljöarbete både på kort och lång sikt.

Vi vill därför revidera Contingent RBV med: Ett negativt tillstånd av trovärdighet för företaget ökar sannolikheten att företaget använder sina resurser och kapabiliteter för att utveckla en proaktiv miljöstrategi samt att denna låga trovärdighet minskar möjligheten att skapa konkurrensfördelar.



Figur 3 visar att sannolikheten för att företag använder sina resurser och kapabilitet för att utveckla en proaktiv miljöstrategi ökar om företagets trovärdighet är låg, samt försvagar möjligheten att den proaktiva miljöstrategin leder till konkurrensfördelar.

6. SLUTSATS OCH RESULTAT

6.1. Slutsats

Genom att applicera Contingent RBV och dess beståndsdelar på Skanskas arbete med Svanenmärkningen ges en förståelse för hur företag kan arbeta strategiskt med miljöstrategier. Företag skapar en proaktiv miljöstrategi som är en dynamisk kapabilitet. Detta är önskvärt eftersom dynamiska kapabiliteter kan anpassas löpande till en föränderlig omvärld och därmed skapa konkurrensfördelar. Företag utformar miljöstrategier som dynamiska kapabiliteter, om beslutsfattarna tror att det kan leda till långsiktiga konkurrensfördelar, baserat på en bedömning av affärsmiljön. Beslutsfattarnas bedömning baseras på hur de värderar sin affärsmiljö i förhållande till osäkerhet, komplexitet och fientlighet. Enligt vår bedömning kan Contingent RBV revideras med att inkludera trovärdighet som en faktor eftersom det ökar sannolikheten för att ett företag utvecklar en proaktiv miljöstrategi som en dynamisk kapabilitet.

6.2. Diskussion

Uppsatsens problematisering är hur företag idag måste ta ansvar för den påverkan de har på miljön och samtidigt vara lönsamma. Vår slutsats säger att Skanskas arbete med Svanenmärkningen av bostäder utgör en dynamisk kapabilitet. Däremot är det möjligt att Skanskas dynamiska kapabilitet består i att ständigt kunna ligga steget före marknaden och konkurrenterna, och inte i hur själva arbetet med Svanenmärkningen går till. Att arbeta med strategiskt miljöarbete anser vi innebära att driva branschens standarder framåt. Det betyder att ett företag med en proaktiv miljöstrategi ständigt behöver förnya sina processer och produkter och den dynamiska kapabiliteten måste hantera denna utveckling. Således vågar företag satsa på områden där efterfrågan ännu inte finns, utan företaget skapar den.

Beslutsfattarnas uppfattning är avgörande för vilka initiativ som kommer att genomföras och är därför viktigare än vilka resurser och kapabiliteter ett företag har. Det är av högsta vikt att anställa drivna och motiverade personer som kan kombinera hållbarhetsfrågor och lönsamhet.

Skanska startade sitt miljöarbete eftersom de behövde förbättra sitt rykte och sin trovärdighet, de hade inget annat val efter Hallandsåsskandalen. Det är möjligt att företag idag inte behöver en skandal för att arbeta miljövänligt utan det är ett frivilligt initiativ. En förhoppning inför framtiden är att företags miljö- och hållbarhetsarbete tas för givet och då kommer inte företag utveckla separata miljöstrategier utan endast strategier.

6.3. Förslag till vidare forskning

Det är viktigt att fortsätta undersöka empiriskt vilka parametrar som gör att företag väljer att arbeta strategiskt med miljöfrågor. Vidare forskning bör undersöka om det går att generalisera den vikt trovärdighet har som en faktor till att utveckla en proaktiv miljöstrategi. Forskning kan göras för att se hur företag kan skapa en trovärdig miljöstrategi och vilka faktorer som påverkar trovärdigheten. Företag i andra branscher och storlekar bör studeras. Dessa områden bör studeras för att öka förståelsen för hur företag kan arbeta med hållbarhet och göra affärer på hållbarhetsinitiativ samtidigt som de driver branschen och lagregleringar framåt.

7. REFERENSER

7.1. Böcker

Alvesson, M. & Sköldböck, K. 1994. *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business research methods*. Oxford: Oxford Univ. Press.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.

Söderlund, M. (2005). *Mätningar och mått i marknadsundersökarens värld*. Liber AB.

7.2. Rapporter och Journaler

Aragón-Correa, J. A. 1998. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41(5): 556 - 567.

Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. 2003. A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *The Academy of Management Review*, 28: 71-88.

Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120

Barney, J. B. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26: 41-56.

Eisenhardt, K., & Graebner, M. 2007. Theorybuilding from case: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (Special Issue): 1105-1121.

Hart, S. L. 1995. A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20: 986-1014.

Judge, W. Q., & Douglas, T. J. 1998. Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35:2: 241-262.

MarketLine. 2014. Company profile Skanska AB. *MarketLine*

Majumdar, S. K., & Marcus, A. A. 2001. Rules versus discretion: the productivity consequences of flexible regulation. *Academy of Management Journal*, 44: 170-179.

Milliken, F. J. 1987. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*. 12: 133-143.

Parker, H., & Grahn, K. 2006. *Erfarenheter från Miljömärkning av Uniqhus*. Skanska Sverige AB, Miljö.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. 2003. Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial And Decision Economics*, 24: 309-323

Sharma, S., & Vredenburg, H. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19: 729-753.

Wernerfeldt, B. 1984. A Resourced-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.

7.3. Ljudfiler

Gerklev, J. 2015. Intervju för uppsats [Telefonintervju] Skanska AB. 2015-04-16

Gräns, P-E. 2015. Konversation för uppsats [Mailkonversation] Skanska AB. 2015-05-25.

Hansson, K. (Reporter). 2007. Hallandsåsen [Podcast] P3 Dokumentär. 2015-05-15

Parker, H. 2015. Intervju för uppsats [Telefonintervju] Skanska AB . 2015-04-16

Persson, P-I. 2015. Intervju för uppsats [Intervju] Veidekke Sverige AB. 2015-04-17

Skoglösa, S. 2015. Intervju för uppsats [Intervju] Skanska AB. 2015-04-22

Sterner, S. 2015. Intervju för uppsats [Telefonintervju] Miljömärkning Sverige AB. 2015-04-21

Suhr, J. 2015. Intervju för uppsats [Telefonintervju] Skanska AB. 2015-04-23

Unge, M. 2015. Intervju till uppsats [Telefonintervju] Skanska AB. 2015-04-17

Zalejska-Jonsson, A. 2015. Intervju till uppsats [Telefonintervju] KTH. 2015-04-24

7.4. Elektroniska källor

Business Dictionary. 2015a. *Best Practice*

<http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html> Hämtad 2015-04-21

Business Dictionary. 2015b. *Business Environment*.

<http://www.businessdictionary.com/definition/business-environment.html> Hämtad 2015-04-21

FN-förbundet. 2012. *FN & Hållbarutveckling, Rio+20*.

<http://www.fn.se/hallbarutveckling> Hämtad 2015-04-12

Karlsson, F. 2010. <http://www.byggvarlden.se/han-ska-sprida-gron-bild-av-skanska-60798/nyhet.html> Hämtad 2015-04-10

KPMG. 2013. *Öka konkurrenskraften genom att skapa hållbar lönsamhet*.

<http://www.kpmg.com/se/sv/kunskap-utbildning/nyheter-publikationer/nyhetsbrev/perspektiv/perspektiv-nr-4-2013/sidor/oka-konkurrenskraften-genom-att-skapa-hallbar-lonsamhet.aspx> Hämtad 2015-04-21

Living Green. 2015. *Det kostar inte mer att bygga klimatsmart*.

<http://livinggreen.se/miljoe/16-miljoe/44-byggbranschen-tacklar-miljoen> Hämtad 2015-10-21

Reimegård, C. 2002. *Skanska fälls för gift vid Hallandsåsen*.

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/skanska-falls-for-gift-vid-hallandsasen_39792.svd Hämtad 2015-05-18

Miljöaktuellt. 2015. *Sveriges 101 Miljömäktigaste 2015*.

<http://miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.620408/sveriges-101-miljomaktigaste-2015> Hämtad 2015-04-28

SABO. 2015. *Om SABO*. http://www.sabo.se/om_sabo/Sidor/default.aspx Hämtad 2015-05-30

Skanska AB. 2015a. *Hallandsås*.

<http://www.skanska.se/sv/kampanjer/125/hallandsas/> Hämtad 2015-04-21

Skanska AB. 2015b. *Vara mål och värderingar - Om Skanska.*

Skanska.<http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Vara-mal/> Hämtad 2015-03-12

Skanska AB. 2014. *Skanska i siffror.*

<http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Skanska-i-siffror/> Hämtad 2015-04-10

Skanska AB. 2004. *Årsredovisning 2004.*

http://group.skanska.com/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2004/skanska_arsredovisning_2004.pdf Hämtad 2015-04-10

Skanska AB. 2005. *Årsredovisning 2005.*

http://group.skanska.com/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2005/skanska_arsredovisning_2005.pdf Hämtad 2015-04-10

Svanen. 2015a. *Frågor och Svar - Svanen.* <http://www.svanen.se/Om-oss/Fragor-och-svar/Svanen/> Hämtad 2015-04-10

Svanen. 2015b. *För företag - Varför.*

<http://www.svanen.se/For-foretag/Varfor-miljomarka/> Hämtad 2015-04-10

Svanen. 2015c. *Press - Kännedom.*

<http://www.svanen.se/Press/Kannedomssiffror/> Hämtad 2015-04-10

Svanen. 2015d. *Våra krav - Svanens kriterier.*

<http://www.svanen.se/Vara-krav/Svanens-kriterier/kriterie/?productGroupID=52> Hämtad 2015-04-10

Tyda. 2015. *Intangeble.*

<http://tyda.se/search/Intangeble?lang%5B0%5D=en&lang%5B1%5D=sv> Hämtad 2015-04-10

Veidekke. 2015. *Historia.* http://www.veidekke.se/om_veidekke/detta-ar-veidekke/historia/ Hämtad 2015-05-18

Veidekke. 2009. *Veidekke bygger nya generationens klimatkloka bostadshus.*

<http://www.veidekke.se/nyheter-och-media/pressrom/pressmeddelanden/article68058.ece?q=tellhus&source=3634> Hämtad 2015-05-18

8. BILAGOR

8.1. Bilaga 1, Intervjuguider

Intervjufrågor till Skanska om Svanenmärkning Bostäder:

Inledande frågor

- Vilken är din roll/position på Skanska idag?
- Vilken var din roll/position under framtagningen av Svanenmärkningen?

Svanenmärkning idag

- Hur många Svanenmärkta bostäder finns det i Sverige idag?
- Hur många av alla Svanenmärkta bostäder i Sverige har Skanska byggt?
- Måste alla bostäder som Skanska bygger Svanenmärkas?
- Vilka av Skanskas bostäder kan Svanenmärkas?

Arbetsprocessen

- Varför togs en Svanenmärkning fram?
- (underfråga: vilket behov såg Ni av att ta fram en Svanenmärkning?)
- Vilka fördelar såg Ni?
- Vilka risker såg Ni?
- Hur gick själva processen till vid framtagningen av Svanenmärkningen?
- På vems/vilkas initiativ togs Svanenmärkningen fram?
- Vilken var Skanskas roll under arbetet?

Strategiska arbetet

- Vilket resultat förväntade Ni er av detta arbete (framtagningen av Svanenmärkningen)?
- Vilken var tidshorisonten/planeringen av detta arbete,
- När förväntade ni Er att se resultatet av Svanenmärkningen?

Resultat

- Kan Ni idag se några resultat av införandet av Svanenmärkningen?
- Hur mäts resultatet av Svanenmärkningen?
- När Svanenmärkte Skanska sin första bostad?
- Vilka andra aktörer kan idag använda Svanenmärkningen?
- Varför tog Ni fram en märkning som även konkurrenter kan använda?
- Vilka fördelar ser Ni i de Svanenmärkta bostäderna jämfört med de som inte certifieras?

- Har Ni fortfarande ett samarbete med Svanen?

Marknaden

- Efterfrågar kunder miljömärkta bostäder idag?
- Finns det skillnader i pris för kunder på miljömärkta och icke-märkta bostäder?
- Finns det skillnader i kostnader av byggande av miljömärkta och icke-märkta bostäder?
- Har kundernas efterfrågan på miljömärkta bostäder förändrats sedan introduceringen av Svanenmärkningen?
- Upplever ni en trend mot miljömärkning både hos Er och konkurrenter?
- Finns det en trend på marknaden mot mer grönt byggande?

Har du några dokument eller studier där vi själva kan läsa mer om processen eller dagens situation utifrån dessa frågor?

Tack för din medverkan!

Intervjufrågor om Inköp Skanska om Svanenmärkning Bostäder:

Inledande frågor

- Vilken är din roll/position på Skanska idag?
- Vilken var din roll/position under framtagningen av Svanenmärkningen (från 2000 till 2015)?

Arbetsprocessen

- Hur ser ditt arbete ut idag för inköp till Svanenprojekten?
- Sitter du ensam som specifik inköpare för produkter till Svanenprojekten?
- Hur ser arbetsprocessen ut för att möta de krav som ställs på Svanenmärkta projekt?
- Upplever du att det krävs mer resurser för inköp till Svanenmärkta projekt jämfört med icke-Svanenmärkta projekt?
- Eftersom Svanen är en nordisk märkning undrar vi om du arbetar endast i Sverige med dessa avtal eller i Norden?
- Vilka skillnader kan du se mellan Svanenmärkta projekt och icke-Svanenmärkta projekt?
- Vad är din uppfattning av kravspecifikationen och kriterier som ställs av Svanen?
- Vilka fördelar upplever du med Svanenmärkningen?
- Upplever du att Svanenmärkningen är en fördel i ditt arbete?
- Vilka risker eller nackdelar upplever du med Svanenmärkningen?
- Upplever du skillnader i produktkrav i förhandlingar av inköp till Svanenmärkta projekt jämfört icke-Svanenmärkta projekt?
- Av de produkter som köps in för att passa Svanenmärkta projekt, används de också i andra projekt?

Gröna Kartan

- Underlättar Svanen ditt arbete att kommunicera med leverantörer?
- På vilket sätt påverkar Svanenmärkningen ert sätt att kommunicera de krav ni ställer på produkter som ska köpas in?
- Upplever du Svanenmärkningen som lätt att förstå?
- Hur upplever du Svanen relaterat till Skanskas gröna karta?
- Har ni på inköpsavdelningen möjlighet att kommunicera med en annan avdelning inom Skanska för att dela tankar om Svanenarbetet?
- Hur ser denna kommunikation ut?
- Hur går kommunikationen om Svanen inom Skanska?
- Har inköpsavdelningen kontakt med Skanskas avdelning för Grön Affärsutveckling?
- I vilka frågor har ni kontakt med Grön Affärsutveckling?

Förhandlingar B2B:

- Hur upplever du att leverantörers inställning till miljökrav har förändrats sedan du började?
- Upplever du en trend av förändrad inställning (positiv eller negativ) till att produkter måste uppnå specifika miljökrav?
- Använder du Svanen som argument i förhandlingar?
- Finns det krav från leverantörer att de vill att deras produkter ska användas i miljömärkta projekt?
- Är det dyrare att köpa in produkter till Svanenprojekten jämfört med icke-Svanenmärkta projekt?
- Kan du se någon förändrad trend i grönt byggande?

Har du några dokument eller studier där vi själva kan läsa mer om processen eller dagens situation utifrån dessa frågor?

Tack för din medverkan!

Intervjufrågor till Svanen:

Inledande frågor

- Ditt namn och position på Svanen
- Var du med i processen att ta fram en Svanenmärkning för bostadshus?
- Vad innebär din roll som handläggare för Skanska?

Svanenmärkning av bostadshus

- Hur går märkningen till?
- Vilka kan Svanenmärka sina bostadshus?
- Vilka kriterier måste uppfyllas för att få Svanenmärka ett bostadshus?
- Utvecklas dessa kriterier med tiden?
- Hur många Svanenmärkta bostäder finns det i Sverige idag?
- När Svanenmärktes det första bostadshuset?
- Hur länge "håller" en märkning (hur länge ska huset stå där)?

Framtagningen av Svanenmärkningen

- På vems initiativ startade framtagningen av en Svanenmärkning för bostadshus?
- Hur gick arbetet till?
- Vilka var involverade i arbetet?
- Hur såg tidshorisonten/planeringen ut för märkningen?
- Vilka fördelar förväntade ni er med märkningen?
- Vilka risker såg ni med framtagningen av en märkning för hus?

Varför Svanenmärkning

- Vilka fördelar medför Svanenmärkningen?
- Varför är det bra med en märkning som hela branschen kan använda sig av?
- Vad är målet/syftet med märkningen?
- Hur har efterfrågan på miljömärkta bostäder förändrats sedan införandet av märkningen?
- Varför ska byggföretag använda sig av Svanenmärkningen?
- Tror du att användningen av Svanenmärkningen kan skapa konkurrensfördelar?
- Gör ni reklam för att få företag att ansöka om märkningen?
- Ser ni några fördelar för de företag som Svanenmärker sina bostadshus?
- Kan ni mäta dessa fördelar på något sätt?
- Hur ser framtidsplanerna ut i fråga om grönt byggande?
- - räcker det med en Svanenmärkning eller har ni ytterligare mål?

Tack för din medverkan

Intervjufrågor till Veidekke om Svanenmärkning av bostäder

Svanenmärkning

- Hur uppfattar du att processen med framtagningen av Svanenmärkningen gick till? (Vilka var involverade)
- När började Veidekke använda Svanenmärkningen?
- Hur många Svanenmärkta bostäder finns det i Sverige idag?

Veidekkes arbete med Svanenmärkningen

- Hur många av alla Svanenmärkta bostäder i Sverige har Veidekke byggt?
- Måste alla bostäder som Veidekke bygger Svanenmärkas?
- Vilka av Veidekkes bostäder kan Svanenmärkas?
- Arbetar ni aktivt för att förändra/utveckla märkningen?
- Har ni ett samarbete med Svanen?

Strategisk arbete med Svanenmärkningen

- Varför använder ni er av Svanenmärkningen?
- Vilka fördelar ser ni med att använda Svanenmärkningen jämfört med icke-märkta hus?
- Hur marknadsför ni användningen av märkningen?
- Vilka resultat förväntar ni er att se med märkningen?
- Kan ni på något sätt mäta detta resultat i siffror?
- Upplever ni att era Svanenmärkta bostäder skapar konkurrensfördelar gentemot era konkurrenter?
- Om ja, hur kan ni mäta dessa konkurrensfördelar?
- Hur tar sig dessa konkurrensfördelar uttryck?
- Ser konkurrensfördelarna annorlunda ut för er, med tanke på att alla i branschen kan använda Svanenmärkningen?

Marknaden

- Ser du någon för- eller nackdel med att alla i branschen kan använda Svanenmärkningen?
- Efterfrågar kunder miljömärkta bostäder idag?
- Finns det skillnader i pris för kunder på miljömärkta och icke-märkta bostäder?
- Finns det skillnader i kostnader av byggande av miljömärkta och icke-märkta bostäder?
- Har kundernas efterfrågan på miljömärkta bostäder förändrats sedan introduceringen av Svanenmärkningen?
- Upplever ni en trend mot miljömärkning både hos Er och konkurrenter?
- Finns det en trend på marknaden mot mer grönt byggande?

Har du några dokument eller studier där vi själva kan läsa mer om processen eller dagens situation utifrån dessa frågor?

Tack för din medverkan!

Intervjufrågor till forskare Agnieszka Zalejska -Jonsson

Inledande frågor

- Namn
- Yrke/befattning

Varför miljöcertifiering av bostäder

- Vilka fördelar finns med att miljöcertifiera bostäder?
- Finns det några risker med certifiering?
- Kan miljöcertifiering tillföra trovärdighet i miljöarbetet?
- Varför ska man använda externa certifieringar?
- Vilka konsekvenser får det på branschen att alla konkurrenter kan använda samma miljöcertifiering?
- Anser du att Svanenmärkningsen av bostäder är bra?
- Vilka för- eller nackdelar ser du med Svanen som miljömärkning?
- Tror du att användning av Svanenmärkning kan skapa konkurrensfördelar för byggföretag?
- Kan de skapa konkurrensfördelar som ensam parameter?
- Kan det skapa konkurrensfördelar för flera företag samtidigt?

Efterfrågan och marknaden

- Kostar det mer att bygga miljömärkta bostäder?
- Kostar det mer för kunder att köpa miljömärkta bostäder?
- Efterfrågar kunder idag gröna bostäder?
- Vad är det som styr kunders efterfrågan?
- Är kunderna medvetna om att det finns olika typer av miljöcertifieringar?
- Varför ska byggföretagen bygga grönt?
- Ser du en trend inom byggbranschen, mot mer eller mindre grönt byggande?
- Hur är förhållandena i byggbranschen när det kommer till:
 - osäkerhet (volatilitet och konsekvenser av beslut)
 - komplexitet
 - fientlighet

Tack för din medverkan!