



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH99

Kurstitel: Examensarbete i entreprenörskap

och innovation

Termin: VT16

Hållbarhet i affärsmodellen

- Om och hur företag integrerar hållbarhet i affärsmodellen

Författare:

My Magnusson

Josephine Rönnerberg

Simon Wenglert Ekberg

Handledare:

Caroline Wigren-Kristoferson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: "Hållbarhet i affärsmodellen" - Om och hur företag integrerar hållbarhet i affärsmodellen

Seminariedatum: 2016-06-04

Ämne/kurs: FEKH99, Examensarbete kandidatnivå i entreprenörskap och innovation, 15 högskolepoäng.

Författare: My Magnusson, Josephine Rönnberg och Simon Wenglert Ekberg.

Handledare: Caroline Wigren-Kristoferson

Fem nyckelord: Hållbarhet, affärsmodellen, Sustainable Business Model (SBM) arketyper, Resource Based View och Grön innovation.

Syfte: Att identifiera och analysera om och hur företag integrerar hållbarhet i sina affärsmodeller.

Teoretisk ansats: Uppsatsen grundar sig i tre huvudsakliga teorier innebärande SBM arketyper, The Resource Based View och Grön innovation. Som stöd till dessa teorier finns ett definitionsavsnitt med beskrivning av relevanta begrepp.

Metod: Uppsatsen är baserad på två företag som representerar unika fall i olika branscher. En kvalitativ metod med deduktiv ansats har tillämpats. Uppsatsen bygger på primärdata från semistrukturerade intervjuer och sekundärdata om företagen. De frågor som låg till grund för intervjuerna formulerades utifrån teorierna. Samtliga intervjuer transkriberades, vilka sedan kodades genom öppen kodning för att underlätta vid analysen.

Empiri: Hr Björkmans entrémattor och Thomas Betong är de två företag som representerar de unika fall uppsatsen bygger på. Empirin baseras på tre intervjuer med vardera företag i kombination med sekundärdata från företagens hemsidor.

Resultat: Vi fann att fallföretagen i studien integrerar hållbarhet i sina affärsmodeller. Det visade sig att tillgång till resurser i framförallt rätt skede är en avgörande bakomliggande förutsättning. Även ISO certifieringar och branschspecifika förutsättningar inverkar för hållbarhetsintegreringen. Det gick även att urskönja hur en del av problemen relaterat till integrering av hållbarhet i företagen grundar sig i det offentliga.

Abstract

Title: "Sustainability in the business model" - If and how companies integrate sustainability in the business model

Seminar date: 2016-06-02

Course: FEKH99, Degree Project Undergraduate level, Business Administration - Entrepreneurship and Innovation, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTScred).

Authors: My Magnusson, Josephine Rönnerberg and Simon Wengler Ekberg.

Advisor: Caroline Wigren-Kristoferson

Key words: Sustainability, The Business Model, Sustainable Business Model (SBM) Archetypes, Resource Based View and Green innovation.

Purpose: To identify and analyse if and how companies integrate sustainability in their business models.

Theoretical approach: The thesis is based on three main theories, the SBM archetypes, The Resource Based View and Green innovation. In support of these theories is a definition section with description of relevant concepts.

Methodology: This thesis is based on two case studies representing companies in different industries. A qualitative and deductive method is applied. The thesis is based on primary data from semi-structured interviews and secondary data of the companies. The interview questions were formulated based on the theories. All interviews have been transcribed and encoded by an open coding system to facilitate the analysis.

Empirical foundation: Hr Björkmans entrémattor and Thomas Betong are the two companies that represent the typical cases of this thesis. The empirical data is based on three interviews held with each company, combined with secondary data obtained from the companies' websites.

Conclusions: We found that both companies in the study integrate sustainability in their business models. It was possible to see how access to resources at the right time was a crucial aspect of the integration. ISO certificates and industry specific conditions also influenced sustainability in the business model. It was also possible to identify how some problems related to the companies were found in the public sector.

Förord

Vi vill rikta ett tack till vår handledare Caroline Wigren-Kristoferson för den vägledning och det stöd hon gett oss under uppsatsens gång. Vi vill även rikta ett stort tack till de anställda på Hr Björkmans entrémattor och Thomas Betong för visat engagemang och intresse i uppsatsen. Vi kommer tänka tillbaka på denna tid och minnas nya erfarenheter och vänskaper.

Lund 30/5 2016

My Magnusson

Josephine Rönnberg

Simon Wenglert Ekberg

Innehållsförteckning

Kapitel 1 Introduktion.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte.....	3
1.4 Avgränsningar för studien.....	3
Kapitel 2 Teori.....	4
2.1 Affärsmodellen.....	4
2.1.1 Värde.....	5
2.2 Centrala teorier för studien.....	6
2.2.1 SBM Arketyper.....	6
2.2.2 The Resource Based View.....	10
2.2.3 Grön innovation.....	13
2.3 Sammanfattning av teoriavsnitt.....	14
Kapitel 3 Metod och tillvägagångssätt.....	15
3.1 Forskningsansats.....	15
3.2 Forskningsdesign.....	15
3.3 Insamling av data.....	16
3.4 Urval.....	17
3.5 Intervjuer.....	18
3.5.1 Val av intervjupersoner.....	18
3.5.2 Intervjumetod.....	18
3.5.3 Formulering av intervjufrågor.....	19
3.5.4 Intervjuer - genomförande.....	19
3.6 Bearbetning av empiriskt material.....	20
3.7 Val av teori och tillvägagångssätt vid analys.....	21
3.8 Trovärdighet.....	23
Kapitel 4 Empiri.....	24
4.1 Hr Björkmans Entrémattor AB.....	24
4.1.1 Företagets verksamhet.....	24
4.1.2 Företagets hållbarhetsarbete.....	25
4.1.3 Resurser och innovation.....	27
4.2 Thomas Betong AB.....	29
4.2.1 Företagets verksamhet.....	29
4.2.2 Företagets hållbarhetsarbete.....	29
4.2.3 Resurser och innovation.....	32
Kapitel 5 Analys.....	33

5.1 Introduktion till analys	33
5.2 Om hållbarhet integrerats i affärsmodellerna.....	33
5.2.1 Identifikation av arketyper i Hr Björkmans	33
5.2.2 Identifikation av arketyper i Thomas Betong	34
5.3 Bakomliggande faktorer för hur hållbarhet integrerats i affärsmodellerna.....	36
5.3.1 Hr Björkmans.....	36
5.3.2 Thomas Betong	40
5.4 Jämförelse av företagen och analysresultat.....	43
Kapitel 6 Slutsats	46
6.1 Slutsats	46
6.2 Diskussion.....	47
6.3 Förslag till vidare forskning.....	47
6.4 Rekommendationer till praktiker	48
Referenser	49
Appendix.....	54

Figurförteckning

Figur 1: Modell över affärsmodellens komponenter enligt Richardson	s. 5
Figur 2: SBM arketyper.....	s. 9
Tabell 1: Barrärer till SBM arketyperna.....	s. 10
Figur 3: Modell över RBV	s. 12
Figur 4: Grön Innovation.....	s. 14
Tabell 2: Sammanställning över genomförda intervjuer	s. 21
Figur 5: Modell för tillvägagångssätt i analys.....	s. 22
Figur 6: Anpassad modell över Hr Björkmans verksamhet	s. 25
Figur 7: Thomas miljöstomme	s.31
Tabell 3: Hr Björkmans uppfyllda arketyper.....	s.34
Tabell 4: Thomas Betongs uppfyllda arketyper	s.36
Tabell 5: Resurser bakom Hr Björkmans uppfyllda arketyper.....	s.38
Tabell 6: Resurser bakom Thomas Betongs uppfyllda arketyper.....	s.41
Tabell 7: Sammanställning av företagens uppfyllda arketyper.....	s.43
Figur 8: Företagen utifrån teorin om Grön innovation.....	s.45

Kapitel 1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Enligt en rapport från FN (2015) förväntas världens befolkning öka från 7,3 miljarder människor 2015 till 9,7 miljarder människor år 2050. Den expansiva globaliseringen blir alltmer märkbar och en kombination av olika faktorer har gjort att vi lever över planetens begränsningar (Holmberg, J., Larsson, J., Nässen, J., Svenberg, S., Andersson, D., 2011). En växande befolkning, urbanisering och förändrade levnadsvanor med ökad konsumtion sätter stor press på naturresurser och miljö och leder till lokala och regionala brister av vitala resurser såsom vatten (United Nations Environment Programme (UNEP) 2015). Redan idag är effekterna av denna påfrestning tydliga med störda naturprocesser och en utbredd degradering av mark med ökande sociala konflikter som följd (UNEP 2015). Utan förändring kan problemen vara oöverkomliga inom en rätt snar framtid (UNEP 2015).

Till följd av världens växande problem och mörka framtidsprognoser har hållbarhet kommit att bli ett centralt begrepp som genomsyrar samhällets olika nivåer världen över. Trots att hållbarhet är ett väl använt begrepp både i forskning, media och dagligt tal är vad som faktiskt utgör hållbarhet en fråga av åsiktsskiljaktigheter. World Commission on Environment and Development (1987) bidrar med en av de mest citerade definitionerna av hållbarhet:

Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts:

- the concept of 'needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and
- the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs. (s.41)

Hållbarhet är sålunda ett brett begrepp och delas därför ofta in i de tre delkomponenterna miljö, samhälle och ekonomi. Denna uppdelning av begreppet presenteras av Elkington (1998) som "The Triple Bottom Line" (TBL). TBL belyser de olika komponenter som utgör hållbarhet och vilka behov som måste tas hänsyn till. Samtidigt belyser TBL företagens ansvar i hållbarhet. "The Bottom Line" syftar till det ekonomiska resultatet i företags redovisning vilket är vad företagen brukar bedömas utifrån, TBL åsyftar sålunda till att företagens mål inte längre kan vara endast ekonomiska ("The Bottom Line") utan även bör innefatta sociala aspekter och miljöaspekter.

Detta relativt nya synsätt på företags ansvar har vuxit fram som svar på de traditionella affärsmodeller som bidragit till de problem vi möter idag. En affärsmodell beskriver hur företag skapar, tillhandahåller och fångar värde (Osterwalder & Pigneur 2010) och historiskt sett har ett "take-make-waste"-förhållningssätt dominerat bland företag. Detta sätt att driva företagsverksamhet har varit karakteriserat av privata företag på fria marknader med målet att vinstmaximera och tillfredsställa aktieägarna (Stubbs & Cocklin 2008). Hänsynstagande till miljön har enbart skett om det varit i linje med företagets egennyttan, om det varit lagstadgat eller om företaget utsatts för påtryckningar från intressenter (Bansal & Roth 2000).

Många företag har redan insett vikten av att engagera sig i hållbarhet och allt fler företag ansluter sig till miljöledningssystem som ISO 14001 och EMAS (European Environment Agency 2015). ISO 14001 består av olika standarder som tillsammans bildar ett miljöledningssystem. Detta system ska på ett enkelt sätt kunna integreras i ett företags verksamhet och syftar till att agera som ett verktyg för ett hållbart arbete. Systemet bidrar till ett miljöarbete genom minskad resursanvändning, reducerat verksamhetsavfall, ökad processeffektivitet, användning av förnybar energi med mera. För att ett företag ska ISO 14001-certifieras ställs olika krav på organisationen, bland annat att kraven i den valda standarden ska vara uppfyllda, att miljöledningssystemet är en del i den dagliga verksamheten och att detta system finns dokumenterat och beskrivet (sis 2016).

Företag spelar naturligt en stor roll för att nå hållbarhet, dels på grund av de resurser som används och de avfall som uppstår i produktionen av varor och tjänster och dels genom utvecklandet av innovationer för hållbarhet. Detta är något som även syns i forskning. Ett forskningsområde som vuxit till följd av den ökade medvetenheten kring behovet av förnyad teknologi och beteendemönster är "environmental management" (Carrillo-Hermosilla, González & Könnölä 2009). Inom environmental management har en rad olika ramverk och analysverktyg utformats såsom eco-efficiency och industrial symbiosis. Den stora fokus som lagts på behovet av brådskande förändring för att nå hållbarhet har gjort innovation till ett centralt begrepp inom forskningsområdet (Carrillo-Hermosilla, González & Könnölä 2009). Gröna innovationer har lyfts fram som en central del i förändringen mot en hållbar värld. Chen, Lai och Wen (2006) presenterar en definition av gröna innovationer som produkter eller processer som bidrar till energibesparing, återvinning och/eller minskning av utsläpp.

På senare år har ett forskningsområde framträtt som tar samverkan mellan företag och hållbarhet ytterligare ett steg. Business Model Innovation for Sustainability, eller Sustainable Business Model Innovation (SBMI) kombinerar forskning om innovationer för hållbarhet med forskning om affärsmodellen och utgår från synsättet att hållbarhet måste bli en integrerad del av företags affärsmodeller för att nå hållbarhet på riktigt (Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen 2012; Bocken, Short, Rana & Evans 2014). Så länge hållbarhet är separerat från ett företags affärsmodell är det inte en central del av företagets verksamhet utan ett sidofokus som kan prioriteras bort om så önskas. För att integrera hållbarhet i företags affärsmodell argumenterar Stubbs & Cocklin (2008) för att ett paradigmskifte är en nödvändighet för att detta skall vara möjligt. En hållbar affärsmodell (Sustainable Business Model, SBM) bygger bland annat på the tripple bottom line, där företagets prestationer mäts utifrån finansiella, miljömässiga samt sociala mått (Stubbs & Cocklin 2008). För att kunna motivera hållbarhet inför aktieägare och intressenter krävs en omdefiniering av vad värdeskapande innebär. Genom att i tillägg till ekonomiskt värdeskapande, identifiera socialt och miljömässigt värdeskapande motiveras företag till att anamma en mer hållbar modell där både företag och samhälle premieras (Stubbs & Cocklin 2008). I detta synsätt kan hållbarhet alltså gå hand i hand med ekonomiska intressen.

Med utgångspunkt i synsättet att företag måste integrera hållbarhet i sina affärsmodeller för att nå en hållbar värld är det intressant att vidare undersöka om företag som är engagerade i hållbarhet integrerar detta i sina affärsmodeller.

1.2 Problemformulering

Företagens ansvar för att nå hållbarhet är något som fått ett ökat fokus både hos forskare och praktiker över de senaste årtiondena. SBMI tar utgångspunkt i synsättet att hållbarhet måste integreras i företags affärsmodeller. Flera framträdande forskare på området innovationer för hållbarhet lyfter fram integrering av hållbarhet i företagens affärsmodeller som ett måste för att uppnå hållbarhet på riktigt. Denna studie tar utgångspunkt i detta synsätt.

Tidigare studier på ämnet "hållbarhet i affärsmodellen" har huvudsakligen baserats på induktiva ansatser där studier har gjorts av företag med hållbarhet i affärsmodellerna, där forskarna utifrån studierna formulerat definitioner eller modeller för hållbara affärsmodeller (Stubbs & Cocklin 2008; Short, Bocken, Barlow & Chertow 2014). Detta tillvägagångssätt ger forskningsbidrag i form av specifika empiriska exempel på hållbarhet i affärsmodellen vilket gör det svårt att argumentera för att dessa teorier är applicerbara i en mer generell kontext och därför svåra att basera nya studier på. Det finns däremot existerande modeller som kan fungera som analysverktyg av mer generaliserbar karaktär. Bocken et al. (2014) har genom en omfattande praktik- och litteraturstudie tagit fram åtta arketyper för Sustainable Business Models (SBM) som ett sätt att skapa en förklarande kategorisering och exemplifiering av hur företag kan integrera hållbarhet i sina affärsmodeller. Dessa arketyper kan fungera som ett verktyg för att diagnostisera om och på vilket sätt företag integrerar hållbarhet i affärsmodellen. Detta är något som ännu inte har gjorts och det är därför intressant att bepröva arketyperna som ett analysverktyg.

Arketyperna är ett sätt att tillhandahålla en förklarande kategorisering och exemplifiering av på vilka sätt företag kan implementera hållbarhet i sina affärsmodeller och därigenom förhoppningsvis undanröja en del av den risk som företagen kan uppleva föreligger vid SBMI (Bocken et al. 2014). Det är dock intressant att se till bakomliggande faktorer till hur företag har lyckats integrera hållbarhet i affärsmodellen eller varför de inte lyckats. Företags olika förutsättningar lär inverka på deras möjlighet att integrera hållbarhet i affärsmodellen. Detta är något som inte heller har lagts fokus på i tidigare studier.

1.3 Syfte

Syftet är att identifiera och analysera om och hur företag integrerar hållbarhet i sina affärsmodeller.

1.4 Avgränsningar för studien

Att ta avsteg från olika traditionella affärsmodeller till fördel för hållbara modeller har blivit ämne för studier och diskussion och ett växande forskningsområde. Genom ett ökat tryck på världens resurser med en alltför hög resursförbrukning har det skapats ett behov av att tänka i termer av hållbarhet som en integrerad del av företag. För att belysa detta och analysera om och hur företag integrerar hållbarhet i sina affärsmodeller har vi valt att avgränsa oss till teorier som berör forskningsområdet hållbarhet i affärsmodellen, Grön innovation och resurser. Två företag har valts ut som är framträdande i hållbarhet inom olika branscher. Branscherna är valda så att företagens förutsättningar för hållbar integrering kan ses som olika. Studien kommer således avgränsas till två fallföretag i olika branscher för att uppnå en jämförande analys baserat på skilda förväntade förutsättningar.

Kapitel 2 Teori

Detta kapitel definierar för studien centrala begrepp och presenterar den teoretiska ansatsen. Arketyper för hållbarhet i affärsmodellen och "The Resource Based view" utgör huvudteorier medan Grön innovation syftar till att sammanfatta och illustrera analysresultatet.

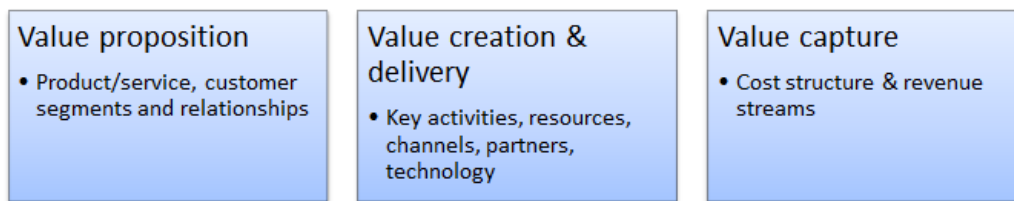
2.1 Affärsmodellen

Affärsmodellen (The Business Model) är ett tämligen ungt begrepp som först började användas i större utsträckning i slutet av 1990-talet (Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005). Sedan dess har affärsmodellen som koncept och teori utvecklats och specificerats. En allmängiltig definition har dock ännu inte utkristalliserats. Den mest citerade artikeln vid en sökning på Scopus är Teece (2010) som presenterar följande definition:

"A business model articulates the logic and provides data and other evidence that demonstrates how a business creates and delivers value to customers. It also outlines the architecture of revenues, costs, and profits associated with the business enterprise delivering that value." (Teece 2010, s. 173).

En mer lättöverskådlig definition är dock önskvärd. En sådan definition föreslås av Osterwalder och Pigneur (2010) *"A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value"*. Viktigt att understryka är att affärsmodellen är en dynamisk process som förändras över tiden. Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) sammanställde de olika spridda definitionerna och användningarna av affärsmodellen i litteraturen för att tydliggöra användningsområdet och potentialen för detta unga begrepp samt försöka skapa konsensus genom en ontologi. Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) föreslår i sin ontologi att en affärsmodell är uppbyggd av nio delar: (1) Value Proposition (2) Target Customer (3) Distribution Channel (4) Relationship (5) Value Configuration (6) Core Competency (7) Partner Network (8) Cost Structure (9) Revenue Model. Denna ontologi är omfattande och beskrivande och är ett användbart verktyg vid analyser av befintliga affärsmodeller samt vid planering av nya affärsmodeller, bland annat har den legat till grund för den välkända Business Model Canvas.

Richardson (2008) har haft ett liknande tillvägagångssätt men presenterar ett mer lättöverskådligt ramverk för affärsmodellen. Utifrån en omfattande litteraturstudie av de olika definitionerna av affärsmodellen föreslår Richardson (2008) ett ramverk för att skapa en konsoliderad syn på affärsmodellen. Genom att studera och kategorisera de olika användningarna av affärsmodellen som koncept menar Richardson att affärsmodellen kan definieras genom tre komponenter: Value proposition, value creation & delivery och value capture (Richardsson 2008). Richardson koncentrerar sålunda affärsmodellens komponenter ytterligare, dock utan att kompromissa begreppets omfattning. De tre komponenterna inhyser de nio komponenterna föreslagna av Osterwalder och Pigneur (2005) (se figur 1 nedan).



Figur 1: Modell över affärsmodellens komponenter enligt Richardson (2008). Källa: Bocken et al. (2014).

Richardsons definition av affärsmodellen utgör en lättillgänglig och tydlig definition och är samtidigt omfattande. På dessa grunder är det Richardsons definition som vi har valt att följa i vår studie. Nedan följer en mer detaljerad beskrivning av vad affärsmodellen innebär enligt Richardsons förklaring.

Value proposition utgörs av (1) vad företaget erbjuder sina kunder och (2) varför dessa kunder ska vara villiga att betala för erbjudandet samt (3) den grundläggande strategin för att vinna kunderna och nå konkurrensfördelar. Detta är sålunda ett bredare synsätt på value proposition än vad som ofta används eftersom den strategiska aspekten för hur ett företag ska konkurrera och differentiera sig tas in. Alla tre delar krävs för att ha ett starkt erbjudet värde. (Richardson 2008)

Value creation & delivery syftar till hur företaget (1) skapar och (2) tillhandahåller värde till sina kunder samt (3) källorna till deras konkurrensfördelar. Här framförs hur det erbjudna värdet ska framställas i praktiken. Här ser man till organisationens utformning, position i värdekedjan, värdenätverk, råmaterial och konkurrensfördelar. (Richardson 2008)

Value capture förklarar hur företaget fångar värde och skapar intäkter och vinster. Utan ett framgångsrikt sätt att fånga värde och skapa intäkter för företaget är de två andra komponenterna av affärsmodellen otillräckliga för att skapa en välmående affärsverksamhet. Många olika intäktsmodeller finns föreslagna i litteraturen såsom bait-and-hook-, leasing- och freemium-modell och företaget måste välja en, eller flera, intäktsmodeller som tilltalar den valda konsumentmålgruppen och överensstämmer med dess övergripande strategi och konkurrensfördelar. Value capture måste hållas i åtanke vid utformandet av Value creation & delivery. (Richardson 2008)

Genom att definiera affärsmodellens komponenter underlättas analysen av befintliga affärsmodeller samt utformandet av nya affärsmodeller. Richardson framhäver hur affärsmodellen kan utgöra ett värdefullt verktyg för att uttala och verkställa företagets strategi (Richardson 2008).

2.1.1 Värde

Värde är ett begrepp som kan ha väldigt olika betydelse beroende på i vilket sammanhang det används. Värde är dessutom subjektivt i och med att innebörden av värde varierar från person till person. Att svara på vad värde är, är sålunda mer eller mindre omöjligt. Inom ekonomi åsyftar värde ofta till det ekonomiska värdet, det vill säga, det värde som konsumenten ser i en vara eller tjänst och som ligger till grund för det belopp som krävs i utbyte för denna vara eller tjänst (Nationalencyklopedin 2016). Detta sätt att se på värde håller dock på att förändras i och med den ökade förståelsen för att produkter och tjänster skapar olika värde för olika intressenter och inte är något som är begränsat till konsumenten av varan eller tjänsten vilket bland annat återspeglas i företags CSR-arbete. CSR är ett sätt att utvidga det smala

värdebegreppet utifrån ekonomiskt värde och skapa värde för flera intressenter (Peloza & Shang 2011). Värde är alltså inte något som endast skapas direkt, exempelvis i det upplevda värdet av att äga en viss produkt, utan även något som kan skapas indirekt, exempelvis genom minskad miljöförstöring. Detta synsätt på värde krävs för att inse att ens egna processer inte enbart skapar det värde som återspeglas i priset på varan eller tjänsten, utan har möjlighet till ett utvidgat värdeskapande för en rad olika intressenter. Holbrook (2006) definierar värde som en "interactive relative preference experience" (s.212). Interaktiv eftersom värde endast uppstår i mötet med en intressent, relativistisk eftersom värdet beror på intressentens värderingar och är komparativ och påverkad av situationen. Baserad på preferenser eftersom företags handlingar bedöms olika av olika intressenter (Holbrook 2006).

2.2 Centrala teorier för studien

2.2.1 SBM Arketyper

Bocken et al. (2014) presenterar åtta arketyper som ett sätt att samla de spridda infallsvinklarna för innovation för hållbarhet i affärsmodellen (Sustainable Business Model Innovation, SBMI) från litteraturen och praktiken. Dessa åtta arketyper är resultatet av ett omfattande arbete med insamling av exempel från litteratur och praktik. Syftet med framtagandet av arketyperna var att underlätta vidare forskning samt praktisk implementering av SBMI genom att införa en gemensam terminologi samt tillhandahålla en förklarande kategorisering och exemplifiering av på vilka sätt företag kan implementera hållbarhet i sina affärsmodeller och därigenom förhoppningsvis undanröja en del av den risk som företagen kan uppleva föreligger vid SBMI (Bocken et al. 2014) En heltäckande kartläggning av på vilka sätt företag kan integrera hållbarhet i sina affärsmodeller hade tidigare inte existerat. Genom empiri baserat på sekundärdata i kombination med litteratur på området utvecklade Bocken et al. (2014) de olika arketyperna som ett nytt, detaljerat sätt att bryta ner hållbarhet i affärsmodellen. Arketyperna har tagits fram och presenteras på basis av Richardsons (2008) definition av affärsmodellen.

Vi insåg att teorin utgör ett unikt tillvägagångssätt att diagnostisera och identifiera om företag integrerar hållbarhet i affärsmodellen. Genom att utgå ifrån den gemensamma terminologi som Bocken et al. (2014) bidrar med, uppkommer appliceringsmöjligheter på företags affärsmodeller. Teorins styrka blir således att den kan fylla en verktygsfunktion vid hållbarhetsanalys av företags affärsmodeller. Den svaghet teorin medför presenterar Bocken et al. (2014) som det faktum att teorin föreslår ett sätt att se hur integrering av hållbarhet sker idag, vilket innebär att den förmodligen måste uppdateras allteftersom nya sätt att integrera hållbarhet i affärsmodellen uppstår. Att SBM arketyperna är en relativt ny teori innebär också att den inte blivit beprövad i särskilt stor uträkning. Detta gör samtidigt teorivalet intressant och ett huvudsakligt motiv till vårt val, då vi får möjlighet att utforska ett nytt sätt att applicera teorin i praktiken.

De åtta arketyperna presenterade av Bocken et al. (2014) är: (1) Maximize material and energy efficiency (2) Create value from waste (3) Substitute with renewables and natural processes (4) Deliver functionality, rather than ownership (5) Adopt a stewardship role (6) Encourage sufficiency (7) Re-purpose the business for society/environment (8) Develop scale-up solutions (Bocken et al, 2014). Arketyperna delas in i deskriptiva grupper enligt Boons och Lüdeke-Freunds (2012) klassificering av SBMI så att arketyperna (1-3) är

teknologiska (har en dominerande teknisk innovationskomponent), (4-6) är sociala (har en dominerande social innovationskomponent) och (7-8) är organisatoriska (har en dominerande organisatorisk innovationskomponent) (Bocken et al. 2014).

Kraven vid framtagandet av arketyperna var att de skulle vara ”representative of underlying mechanisms of transformation in business model innovation, clear and intuitive, mutually exclusive and explanatory, but not overly prescriptive” (Bocken et al. 2014, s. 45). Översatt: ”representativa för underliggande förändringsmekanismer vid innovation i affärsmodellen, tydliga och intuitiva, ömsesidigt uteslutande och beskrivande, men inte alltför normativa”. Det är sålunda hypotetiskt möjligt för ett företag att uppfylla alla arketyper samtidigt. Bocken et al. (2014) skriver själva att flera arketyper lär behöva vara uppfyllda för att åstadkomma hållbarhet fullt ut i och med att arketyperna kan ha negativa sidoeffekter om de uppfylls i isolation. Nedan följer en beskrivning av de åtta arketyperna utifrån Richardsons ramverk för affärsmodellen.

1. Maximize material and energy efficiency/Maximera material- och energieffektivitet

Denna arketypp innebär att företag ska resursoptimera samt minska avfall och utsläpp av växthusgaser. Genom användning av färre resurser ökar effektiviteten samtidigt som klimatpåverkan minskar. Innovation i processer och produkter i kombination med strategiska samarbetspartners och leverantörer skapar värde, ökar effektivitet och minskar utsläpp. Möjliga negativa effekter av denna arketypp är att endast inkrementella förändringar företas, att anställda förlorar sina jobb och att en eventuell "rebound-effect" uppstår (The BMI Grid 2016).

2. Create value from waste/Skapa värde från avfall

Denna arketypp tar utgångspunkt i att avfall kan omvandlas till värdefulla nya resurser och verka som inflöde i nyproduktion. Genom olika aktiviteter skapas värde genom att sluta cirkeln av resursanvändning och använda avfall som nytt material i företagen. Eftersom material ständigt återanvänds i en cirkulär ekonomi minskar kostnader och avfallet skapar istället värde för företag. Det miljömässiga avstampet minskar också i takt med resursåteranvändningen. Risken med denna arketypp är att inga åtgärder tas för att minska avfallsströmmar eftersom avfall numera har ett ekonomiskt värde. Det kan också leda till snabbare säljcykler och mer materialanvändning (The BMI Grid 2016).

3. Substitute with renewables and natural processes/Substituera med förnybara energikällor och naturliga processer

Genom att arbeta med förnybar energi och förnybara resurser minskar företags klimatpåverkan. Den hindrande tillväxt som associeras till icke-förnybara resurser undviks även och en motståndskraft byggs upp genom engagemang i förnybara processer. Värde skapas genom produkt- och produktionsinnovation anpassade för förnybar energi och intäkter genereras till följd av dessa nya lösningar. Möjliga negativa effekter av denna arketypp är att negativa effekter vid produktionen av de nya teknologierna eller processerna inte tas i beaktning tillika möjligheterna att återvinna dessa. Det kan även uppstå en konkurrenssituation mellan matproduktion och produktion av biologiska material (The BMI Grid 2016).

4. Deliver functionality, rather than ownership/Leverera funktion, snarare än ägande

Denna arketyper behandlar hur tjänster kan agera substitut för fysiskt ägande men trots detta tillfredsställa användarnas behov. Arketyper tar avsteg från faktisk produktion av produkter och utnyttjande av resurser för att istället fokusera på alternativa sätt att uppnå kundnöjdhet. En risk med denna arketyper är att konsumtionen ökar på grund av ökad tillgänglighet (The BMI Grid 2016).

5. Adopt a stewardship role/Anta en förvaltarroll

Denna arketyper innebär att företaget engagerar sig proaktivt med alla intressenter för att försäkra deras långsiktiga hälsa och välmående. Som exempel lyfter Bocken et al. (2014) fram "Upstream stewardship" såsom att skapa ackrediteringssystem för företagets leverantörer för att försäkra etiskt och/eller miljömässigt handlande längre ner i värdekedjan samt "Downstream stewardship" såsom att försöka påverka konsumenterna till att göra mer socialt och/eller miljömässigt hållbara val. Denna arketyper har den möjliga negativa effekten att kunderna kan bli tvungna att betala ett prispremium och att företaget stannar som ett nischföretag (The BMI Grid 2016).

6. Encourage sufficiency/Uppmuntra tillräcklighet

Denna arketyper innebär att företaget skapar lösningar som aktivt söker minska konsumtion och produktion genom att exempelvis skapa mer långlivade produkter, skapa incitament att ta bättre hand om införskaffade produkter genom en välfungerande marknadsplats för använda produkter och erbjuda produkter och tjänster till låginkomstländer genom att skala ner dem till att endast innefatta dess essentiella komponenter. Även denna arketyper har de möjliga negativa effekterna att kunderna måste betala ett prispremium och att företaget stannar som ett nischföretag eftersom konventionella principer för tillväxt inte efterföljs (The BMI Grid 2016).

7. Re-purpose the business for society and environment/Omdefiniera företagets syfte för samhälle/miljö

Denna arketyper innebär att företaget nedprioriterar vinstmaximering som mål och istället prioriterar förmedlandet av sociala och miljömässiga fördelar. Detta åstadkoms genom en nära integration mellan företaget, lokala samhällen och andra intressentgrupper. Bocken et al. (2014) lyfter fram hur detta kan komma att innebära ett skifte av kunden som huvudsaklig förmånstagare till förmån för samhälle och miljö. Exempel på sådana företag är sociala företag vilka söker fullfölja en social målsättning och icke-vinstdrivande organisationer (eller välgörenhetsorganisationer) eller "hybrider" som har en vinstdrivande del som finansierar en icke-vinstdrivande del. Denna arketyper innebär en risk att förbli ett nischat företag om inga politiska förändringar genomförs och företaget fortsätter att värderas inom ett kapitalistiskt synsätt (The BMI Grid 2016).

8. Develop scale-up solutions/Utveckla skalbara lösningar

Denna arketyper bygger på att en eller flera arketyper redan är uppfyllda. Arketyper syftar till att ha en strategi för att skala upp hållbara affärsmodeller och på så sätt möjliggöra en spridning av hållbarhet i affärsmodellen. Detta kan exempelvis företas genom ett franchise-concept, licensiering eller samarbetsmodeller såsom open innovation och crowd-sourcing. Som nämnt är risken med denna arketyper att den positiva miljöeffekten begränsas om den inte

kombineras med andra förbättringar. Det finns dessutom en risk att konsumtionen ökar på grund av ökad tillgänglighet (The BMI Grid 2016).

Groupings	Technological			Social			Organisational	
	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes	Archetypes
	Maximise material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural processes	Deliver functionality rather than ownership	Adopt a stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/environment	Develop scale up solutions
Examples	Low carbon manufacturing/solutions	Circular economy, closed loop	Move from non-renewable to renewable energy sources	Product-oriented PSS - maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented PSS- Rental, lease, shared	Consumer care - promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
	Additive manufacturing	Industrial symbiosis	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Franchising
	De-materialisation (of products/ packaging)	Reuse, recycle, re-manufacture	Blue Economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open innovation (platforms)
	Increased functionality (to reduce total number of products required)	Take back management	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBFO)	Radical transparency about environmental/ societal impacts	Premium branding/ limited availability	Base of pyramid solutions	Crowd sourcing/ funding
		Use excess capacity	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Resource stewardship	Frugal business	"Patient / slow capital" collaborations	
		Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	Slow manufacturing			Responsible product distribution/ promotion		
		Extended producer responsibility	Green chemistry					

Figur 2: Sammanfattning över SBM arketyper (Bocken et al, 2014).

2.2.1.1 Barriärer till SBM arketyperna

Som ett kompletterande verktyg för analys som är kopplat till SBM arketyperna har vi även valt att använda en teori om barriärer till arketyperna. Denna teori möjliggör en breddning av analysen, i synnerhet för att analysera varför ett företag inte lyckas uppfylla specifika arketyper. Baserat på en identifiering av arketyper, kommer denna teori endast agera som en kompletterande teori för att assistera vid diskussionen kring svårigheter som de två företagen möter i sitt arbete för att bli hållbara.

Teorin baseras på en Delphistudie där en expertpanel med representanter från olika relevanta delar av samhället diskuterade fram barriärer till de olika SBM-arketyperna (Laukkanen & Patula 2014). Studien genomfördes i Finland vilket väcker frågan om de barriärer som tagits fram är applicerbara i Sverige. Teorin ska dock inte tas som ett sätt att visa vilka barriärer som faktiskt existerar utan som ett sätt att belysa vilka barriärer olika relevanta intressenter (såsom företagsledare, professorer, studenter etc) upplever eller förmodar vara centrala barriärer för att uppfylla arketyperna. Som sådan borde teorin vara applicerbar även för vår studie. Teorins svaghet är relaterad till att den inte blivit beprövad. Däremot finner vi teorin som ett bra och utredande komplement till övrig teori i denna uppsats då teorin kommer

hjälpa oss att förstå varför det kan vara svårt att uppfylla olika arketyper. Även här är vi i vår kännedom först med att bepröva teorin och kommer således bidra med en studie som kan tänkas stärka teorins funktion. Vidare anser vi att teorins eventuella svaghet inte påverkar vår studies trovärdighet negativt eftersom vi ger denna teori en mer stödjande funktion för att belysa diskussionspunkter i analysen. Några av de barriärer som identifieras som kopplade till främst de teknologiska arketyperna är brist på ekonomiska incitament och press från lagstiftning. Vidare är attityder och värderingar barriärer till mer organisatoriska innovationer i affärsmodellen vilket syftar till arketyperna om att anpassa företaget till miljövänliga värderingsgrunder. (Laukkanen & Patula 2014) Modellen nedan redogör för samtliga barriärer till respektive arketyper:

Innovation type	SBM archetype	Main barriers
Technological	Maximise material and energy efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of strict legislative pressure • Lack of economic incentives • Lack of awareness and understanding
	Create value from waste	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of legislative pressure • Lack of economic incentives • Lack of awareness and understanding
	Substitute with renewables and natural processes	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of legislative pressure • Lack of economic incentives
Social	Deliver functionality rather than ownership	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of consumer/customer acceptance • Lack of economic incentives
	Adopt a stewardship role	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of consumer/customer acceptance • Short-term profit maximization • Lack of transparency (challenging supply chain control in global environment)
	Encourage sufficiency	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of consumer/customer acceptance • Lack of economic incentives • Lack of legislative pressure • Lack of international agreement (e.g. substitutes from Asia)
Organisational	Re-purpose the business for society/environment	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudes and values • Lack of awareness and understanding • Lack of incentives/support • Short-term profit maximization • Structural barriers
	Develop scale-up solutions	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudes and values • Lack of awareness and understanding

Tabell 1: Barrärer till SBM arketyperna. Källa: Laukkanen & Patula, 2014.

2.2.2 The Resource Based View

The Resource Based View (RBV) är en teori som kan användas för att analysera ett företags resurser. Barney (1991) presenterar en modell för RBV som syftar till att undersöka om en resurs bidrar till en långsiktig konkurrensfördel. Baserat på antagande om heterogenitet och immobilitet samt fyra olika krav som enligt modellen måste vara uppfyllda för att anses skapa en långsiktig fördel över konkurrenter. (Barney 1991) Denna teori blir av betydelse för att förstå vilka bakomliggande faktorer som ligger till grund för att kunna integrera hållbarhet i affärsmodellen. Vi har sålunda valt att fokusera på bakomliggande faktorer i form av de olika resurser som kan tänkas krävas för att nå en hållbar verksamhet. RBV kommer användas som uppsatsens centrala teoretiska verktyg för att analysera den betydelse olika resurser spelar för

integration av hållbarhet i affärsmodellen. Initialt kommer vi att använda arketyperna för att identifiera hur verksamheterna fungerar, vilka processer som existerar och hur hållbarhetsarbetet fungerar på olika nivåer. På så sätt ämnar vi åskådliggöra vilka resurser som ligger bakom arketyper som de båda företagen uppfyller. Efter detta kommer RBV användas för att förstå hur företagen lyckats, alternativt inte lyckats, uppfylla de olika arketyperna. RBV kommer alltså användas för att tolka och nå förståelse för vad som ligger bakom arketyperna och således också företagets möjligen olika integration av hållbarhet.

RBV är en tämligen erkänd teori som ligger till grund för mycket forskning och som används i olika sammanhang. Detta motsvarar även teorins upplevda styrka. I kontexten av vår uppsats är förhoppningen att teorin ska bidra med en djupare förståelse för bakomliggande orsaker till varför företagen lyckats och inte lyckats uppfylla vissa arketyper och således även hållbarhet i affärsmodellerna. Förhoppningen är att RBV ska hjälpa att förstå hur och varför hållbarhet integreras och denna förståelse tror vi kan uppnås genom att sätta teorin i förhållande till analysen av arketyperna och företagen. Det som kan antas vara svagheten i teorin och modellen är dess krav på olika faktorer som måste anses vara uppfyllda. Den kan möjligtvis till följd av sin utformning således vara lite begränsande. Detta kan dock vara ett problem som kan antas omfatta många modeller. Genom att analysera företagets resurser hoppas vi kunna urskönja vilka resurser som är viktiga för företagets hållbarhetsarbeten. Därför kommer resursurvalet och resursanalysen göras utifrån vår bedömning och baserat på insikter från intervjuerna, där det framgått vilka resurser företagen är beroende av. Vid användning och applicering av teorin som förklarar, bidrar vi med ett utökat sätt att använda RBV som teori. Genom att använda RBV i kombination med arketyperna kan det tänkas att vi bidrar med ett nytt verktyg för att analysera hållbarhet i företag. Nedan följer en beskrivning av vad RBV innefattar.

Barney (1991) presenterade i artikeln "Firm resources and Sustained Competitive Advantage" en koppling mellan företags resurser och deras långsiktiga konkurrensfördelar. Detta perspektiv tar utgångspunkt i "The Resource Based View" (RBV), en modell som innebär att ett företags existerande resurser och förmågor kan bidra till långsiktiga fördelar. Begreppet resurser i artikeln inkluderar alla typer av tillgångar; förmågor, organisatoriska processer, attribut, information, kunskap och så vidare. Resurser beskrivs som styrkor som företag kan använda för att skapa och implementera strategier. Till följd av att en resurs kan visa sig genom olika typer av tillgångar delar Barney in begreppet i fysiska, humana och organisatoriska resurser. De fysiska resurserna kan till exempel vara den teknologi som används på en anläggning, fabriken i sig, utrustning, tillgången till råmaterial samt dess geografiska läge. Humankapitalet inkluderar resurser som erfarenhet, relationer, bedömningsförmåga, utbildning samt chefer och anställdas kunskaper i företaget. Resurser kopplade till organisationskapitalet innebär företagets rapporteringsstruktur, kontroll och styrning av system, informella relationer inom ett företag men även relationen mellan företaget och dess omgivning.

Barney (1991) redogör även för skillnaden mellan en konkurrensfördel och en långsiktig konkurrensfördel eftersom alla resurser inte ligger till grund för de långsiktiga konkurrensfördelarna. En konkurrensfördel beskrivs som en resurs som bidrar till en värdeskapande strategi som inte används av potentiella eller nuvarande konkurrenter. En långsiktig konkurrensfördel uppfyller samma krav som konkurrensfördelen men innebär även att konkurrenterna är oförmögna att anamma fördelarna av denna strategi. Alla resurser ligger

inte till grund för långsiktiga konkurrensfördelar och modellen ställer krav på olika attribut resurserna eller förmågorna måste uppfylla, men innan en analys av dessa attribut genomförs ställs två huvudsakliga krav. Dessa två krav innebär att resursen i fråga dels måste vara heterogen och dels immobil. Anledningen till detta belyser Barney med exemplet där två företag i samma industri har exakt samma strategiskt viktiga resurser och kan därför implementera samma strategier och till följd av detta kan de inte uppnå någon långsiktig konkurrensfördel. Baserat på antagandena om resursernas heterogenitet och immobilitet måste fyra attribut vara uppfyllda för att resursen eller förmågan ska anses leda till en långvarig konkurrensfördel. De fyra kraven presenteras nedan och brukar användas för att analysera resursernas potential.

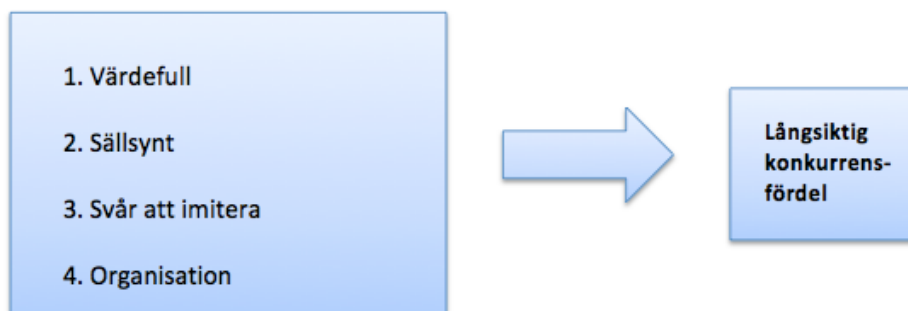
1. Valuable/Värdefull: Denna första fråga som ska besvaras vid analys av en resurs är huruvida resursen tillför värde genom att göra det möjligt för ett företag att försvara sig mot hot och utnyttja möjligheter. En resurs anses även vara värdefull om den ökar kundvärde genom ökad differentiering eller förändring i prisnivå (Jurevicius 2013).

2. Rare/Sällsynt: Endast en eller ett fåtal besitter denna resurs i industrin. För att denna attribut ska vara uppfylld måste resursen vara sällsynt bland konkurrenterna (Barney 1991)

3. Inimitable/ svår att imitera: Resursen uppfyller detta krav om det är svårt och kostsamt för konkurrenter att imitera resursen (Barney 1991).

Ursprungligen presenterade Barney (1991) ett krav som innebar att substituten till resursen var begränsade. Det skulle således inte finnas några substitut som skulle kunna bidra till samma värde som resursen i fråga kan. I artikeln "Looking Inside for Competitive Advantage" gjorde Barney (1995) en justering av sin ursprungliga modell och ersatte "non-substitutable" med ett krav på organisationen.

4. Organization/organisation: Företagets potential att skapa konkurrensfördelar beror på i vilken utsträckning resurserna är värdefulla, svåra att imitera samt sällsynta. För att möjliggöra långvariga konkurrensfördelarna krävs dock att företaget är organiserat så det besitter förmågan att dra nytta av och absorbera resurserna och förmågorna. Därför ställs det ett krav på organisationen i helhet och dess förmåga att ta tillvara på resursernas potential (Barney 1995).



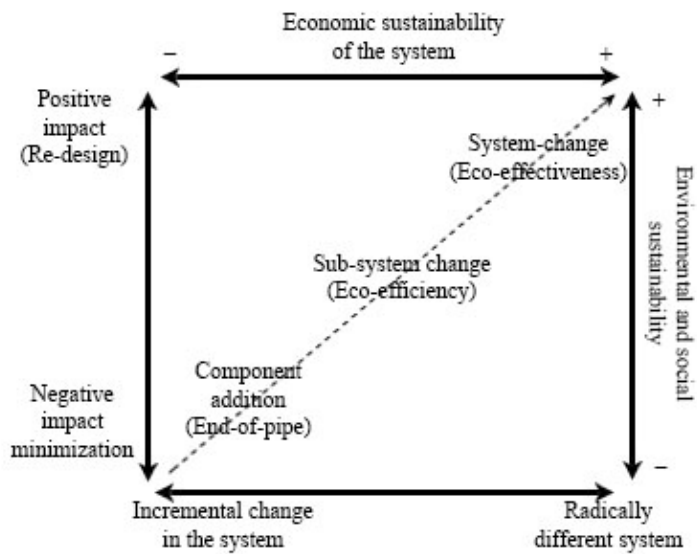
Figur 3: Modell anpassad efter Barney (1991, 1995)

2.2.3 Grön innovation

Innovationer som har en positiv inverkan på miljön och bidrar till hållbar utveckling är de så kallade gröna innovationerna. Chen, Lai och Wen (2006) presenterar en definition av gröna innovationer som produkter eller processer som bidrar till energibesparing, återvinning och/eller minskning av utsläpp. Carrillo-Hermosilla, González och Könnölä (2009) delar in gröna innovationer i de tre kategorierna komponent, sub-system och system. Motivet bakom detta teorival är att vi genom att analysera företagens innovationer för hållbarhet utifrån de olika kategorierna av Grön innovation och deras innebörd hoppas kunna utöka möjligheten att förklara hur företagen har lyckats med att integrera hållbarhet i affärsmodellen. Grön innovation utgör sålunda ett komplement till RBV.

Styrkan i denna teori är att den bidrar illustrativt till företagens innovationer för hållbarhet och kan öka förståelsen samt agera förklarande för hur deras sätt att innovera påverkar deras förmåga att integrera hållbarhet i affärsmodellen. Eftersom modellen om Grön innovation ger utrymme för mer förståelse genom dess kategoriseringsmöjligheter och dimensioner, kommer modellen vara ett sätt att avslutningsvis sammanfatta analysen. Den främsta nackdelen är som med så många andra modeller att de är svåra att applicera i praktiken vilket innebär att en indelning enligt teorins tre kategorier kan vara problematisk att genomföra. Möjligheten finns att företagen vid analys hamnar under flera kategorier. Denna studie använder teorin om Grön innovation på ett nytt sätt genom att koppla den till forskningsområdet för hållbarhet i affärsmodellen.

Carrillo-Hermosilla, González och Könnölä (2009) presenterar komponent, sub-system och system som tre indelningar av gröna innovationer. Komponent innebär en innovation vars syfte är att minimera effekterna på miljön. Den innebär modifieringar och inte stora förändringar av processer, trots att miljöproblemen kanske är mer processrelaterade. OECD (2009) benämner denna kategori därav istället för "modifiering". Ett belysande exempel för denna typ av Grön innovation är en rengörande katalysator som kan placeras på de flesta fordon för att filtrera utsläppen. Den andra typen sub-system presenterar OECD (2009) som "eco-effektivitet" och innebär modulinnovationer, som syftar till att minska miljöpåverkan genom att utveckla produkter och lösningar som är resurseffektiva. Genom att effektivisera kommer avfall och utsläpp att minska vilket bidrar till en bättre miljö. Ett exempel på detta är effektiva tvättmaskiner som vid användning utnyttjar så låga vattenmängder som möjligt. De båda förstnämnda gröna innovationerna komponent och sub-system innebär således utveckling och modifiering av befintliga och existerande system och processer. Den tredje typen av Grön innovation, "systemförändring", innebär radikala förändringar av hela system. Genom att förändra hela system möjliggörs en långsiktig hållbar utveckling som de två föregående typerna inte uppnår. Därför är det ofta radikala gröna innovationer som involverar denna typ av systemförändring. Ett exempel på en sådan Grön innovation är slutna, cirkulära processer där produkter återanvänds som nytt råmaterial vid slutet av deras produktcykler. På så sätt minimeras avfall och resurser används effektivt. Nedanstående modell delar in de tre typerna av gröna innovationer. Modellen är baserad på i vilken utsträckning systemförändringar genomförs, hur stor miljöpåverkan är och hållbarhet ur olika aspekter.



Figur 4: Grön Innovation. Källa: Carrillo-Hermosilla, J., González, P.d.R. & Könnölä, T. (2009).

2.3 Sammanfattning av teoriavsnitt

Vi har i det här avsnittet lyft fram de tre begrepp och teorier som utgör studiens teoretiska ansats. Teorin om SBM arketyperna enligt Bocken et al. (2014) kommer att användas för att diagnostisera om företagen integrerar hållbarhet i sina affärsmodeller samt på vilket sätt. Detta kommer göras genom att analysera huruvida företagen kan anses uppfylla en eller flera av de åtta SBM-arketyperna. The Resource Based View (RBV) utgör ett teoretiskt verktyg för att analysera företagens resurser. RBV kommer att fungera som ett sätt att analysera och besvara hur företagen har lyckats integrera hållbarhet i affärsmodellen genom uppfyllandet av en eller flera SBM arketyper, alternativt varför de inte har lyckats. RBV fungerar alltså som ett sätt att fylla gapet mellan arketyperna och bakomliggande faktorer för uppfyllande av arketyperna. Barriärerna till arketyperna kommer att användas som ett sätt att bredda diskussionen som RBV inleder för att ge ytterligare infallsvinklar för analysen. Grön innovation utgör ett sammanfattande teoretiskt verktyg för att analysera företagens olika innovationer och innovationsprocesser. Teorin lyfter fram tre indelningar av gröna innovationer: komponentförändringar, förändringar i sub-system och systemförändringar. Dessa tre innovationssteg utgör olika nivåer för att nå ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Denna teori kommer ha en illustrativ avslutande roll för att sammanfatta analysavsnittet. I kapitlet som följer presenteras de olika metodval som ligger till grund för uppsatsen.

Kapitel 3 Metod och tillvägagångssätt

I detta avsnitt presenteras studiens metodval och tillvägagångssätt vid insamling av empiri och genomförande av analys.

3.1 Forskningsansats

Enligt Patel och Davidsson (2003) kan kvalitativ metod kortfattat beskrivas som ett sätt att analysera textmaterial och kvantitativ metod för att analysera statistik. För att identifiera och analysera om och hur företag integrerar hållbarhet i affärsmodellen har kvalitativ metod använts i studien. Valet motiveras med att kvalitativ forskning tar utgångspunkt i att identifiera mönster samt förklaringar till olika fenomen, istället för att utgå från en redan bestämd hypotes. Det existerar olika uppfattningar om hur verkligheten ser ut, där utgångspunkten inte tas i en absolut objektiv sanning (Bryman & Bell 2013). Kvalitativa forskningsmetoder utgår från en subjektiv syn där ambitionen är att identifiera de kategorier, teorier eller beskrivningar som på ett lättöverskådligt sätt förklarar eller beskriver ett visst sammanhang (Larsson 2005).

Enligt Bryman och Bell (2013) används vanligtvis induktiv metod vid kvalitativa studier, där avstamp tas ur empirin som inhämtas utifrån en specifik händelse. Detta används sedan för att formulera teorier som resulterar i en generell slutsats. Då utgångspunkten i studien tas ur teori, ansågs en induktiv metod ogenomförbar. Utifrån vald problemformulering kommer studien utgå från en deduktiv metod där avstamp tas ur teorierna som även kommer fungera som den teoretiska referensramen. Den deduktiva metoden ansågs passa studien bäst då vi önskade bepröva teoriernas giltighet som verktyg att besvara syftet. Användandet av deduktiv ansats syftar till att antingen förkasta eller bevisa ett givet antagande. Detta är inte applicerbart på studien i sin helhet, varför en diskussion om en kombination av de olika ansatserna förekommit. Att använda sig av abduktion, som är en kombination av deduktiv och induktiv ansats valdes dock bort då studien i huvudsak utgår från ett teoretiskt ramverk. Denna kommer sedan användas för att appliceras på utvalda företag för att sedan jämföras med verkligheten (Bryman & Bell 2013).

Andra metoder för insamling av data, som till exempel enkätundersökningar, observationer eller dataanalyser har inte varit aktuella eftersom utgångspunkten är tagen ur en kvalitativ metod. Detta motiveras med att studiens syfte är att utifrån en fallstudie av två företag analysera om och hur dessa företag har integrerat hållbarhet i sina affärsmodeller.

3.2 Forskningsdesign

Enligt Merriam (2004) lämpar det sig att använda fallstudiedesign vid en kvalitativ metod och induktiv ansats, även om trenden visar på att det även är användbart i deduktiva ansatser (Bryman & Bell 2013). Till följd av att uppsatsen tar avstamp i teorin, tillämpas en deduktiv ansats och en kvalitativ metod. Uppsatsen kommer att anta en flerfallsdesign där två unika fall kommer att studeras detaljerat. En flerfallsdesign innebär att flera fall och deras unika kontexter blir ändamål för studien och där varje individuella fall sätts i fokus. Detta sker genom att studera två företag som anses vara framgångsrika inom hållbarhet i sin bransch men där företagen agerar i två mycket skilda branscher där integreringen av hållbarhet i affärsmodellen kan anses vara mer eller mindre utmanande. (Bryman & Bell 2013)

Designen i fallstudien innefattar den komplexitet som ett enskilt fall kan medföra. Fallstudien kommer att baseras på två fall, i form av olika företag. Valet av forskningsdesign uppmanar till en kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer då dessa i kombination bidrar till en detaljerad granskning av fallen i fråga. Målet med fallstudierna är att från ett idiografiskt synsätt belysa och utforska unika egenskaper hos de valda organisationerna (Bryman & Bell 2013).

Bryman och Bell (2013) redogör för olika distinktioner mellan fall; det kritiska fallet, det unika fallet, det informationsrika och avslöjande fallet, det representativa fallet och det longitudinella fallet. Det går att applicera och urskönja drag från båda kategorierna "det unika fallet" och "det informationsrika fallet" på uppsatsens valda fallstudier och organisation. Organisationerna är unika i och med deras framstående position inom hållbarhetsarbete i respektive bransch men också informationsrika med möjlighet för analys och observation. Detta till trots anses studien mestadels omfattas av kategorin "det unika fallet".

3.3 Insamling av data

Insamling av data har skett både genom primärdata och sekundärdata där data har hämtats från valda företag. Primärdata definieras av information som är ny och har inhämtats av forskaren. Primärdata i denna studie utgörs av intervjuer där ett frågeformulär i förväg har skapats för att fungera som en vägledare och guide under intervjun (Bryman & Bell 2013). Det finns olika aspekter som gör att primärdata kan ses som fördelaktigt, bland annat ses insamlingen av material som förstahandsmaterial baserat på gruppmedlemmarnas egna iakttagelser vilket kan öka tillförlitligheten. Denna metod kan dock vara tidskrävande då all inhämtning sker från grunden.

Sekundärdata har hämtats från företagets hemsidor men även från artiklar, analyser och presentationer av företagen som finns tillgängliga via andra hemsidor såsom Svenska handelskammaren. Sekundärdata definieras som information som redan finns tillgänglig och tidigare samlats in. Det är därför viktigt att vara källkritiskt vid inhämtning av sekundärdata och noggrant kontrollera källorna. Att använda sig av sekundärdata är dock inte lika tidskrävande då det redan finns befintlig information att utgå ifrån (Bryman & Bell 2013). Vid insamling av sekundärdata är det viktigt att ha i åtanke att syftet kan skilja sig mellan den forskare som hämtat in informationen från början, och den studie som företas nu. Därför bör en ständig utvärdering ske vid användande av sekundärdata, i syfte att säkerställa tillförlitlighet.

Vetenskapliga artiklar samt kurslitteratur har använts för att ta fram relevanta teorier samt för att skapa en bild av rådande forskningsläge för relevanta områden. Vid framtagandet av vetenskapliga uppsatser har olika sökmotorer använts, främst LUBSearch, Scopus och Google Scholar. Söktermer har innefattat "Business Model", "Sustainability", "Sustainable Business Model Innovation", "Sustainable Business Models", "Resource Based View", "Grön innovation", "Sustainability Innovation" med flera.

Primärdata har samlats in genom intervjuer med anställda på de olika företagen där fokus legat på att skapa en så naturlig intervjusituation som möjligt för samtliga deltagare. Användningen av primärdata tillät studien att fokusera mer precist, där anpassning skedde utifrån studiens syfte.

3.4 Urval

Uppsatsen kommer ta utgångspunkt i utvalda teorier om hållbarhet, där fokus ligger på teorier om hållbarhet i affärsmodellen. En teori om arketyper för hållbarhet i affärsmodellen har valts ut som ett sätt att analysera om och på vilket sätt företag integrerar hållbarhet i sina affärsmodeller. Vidare kommer fokus riktas mot teorier om resurser som ett sätt att underbygga analysen av hur och varför företagen har eller inte har lyckats integrera hållbarhet i sina affärsmodeller. Teorin om Grön innovation kommer agera stödande vid denna analys.

Vi har valt ut två företag som vi anser vara av karaktären unika fall i olika branscher. Anledningen till detta är att företagen är verksamma inom olika branscher där förutsättningarna för att nå hållbarhet antas vara olika. Den gemensamma nämnaren som är underlag för val av företag och varför de är intressanta att jämföra är att båda är engagerade i hållbarhetsarbete. Företagen kan även anses vara ledande i hållbarhet inom respektive bransch vilket också ligger till grund för urvalen. För att kunna genomföra en djupgående studie behövde vi ha god tillgång till företagen. I och med studiens tidsbegränsning var det sålunda önskvärt att finna företag som är verksamma på den svenska marknaden.

Uppsatsen har omfattats av ett icke-sannolikhetsurval vilket innebär att urvalen inte gjorts på basis av sannolikhetsprinciper. Den typ av icke-sannolikhetsurval som har företagits i denna uppsats är ett så kallat bekvämlighetsurval. Innebörden av ett bekvämlighetsurval relaterar till forskningsobjektets tillgänglighet för forskaren (Bryman & Bell 2013). Vi har sålunda valt ut företag som vi anser möter de givna avgränsningarna samt informanter som vi anser vara lämpliga att besvara våra frågor samt ge en så omfattande bild av företagets hållbarhetsarbete som möjligt utan att intervjua alla på företaget.

Företagen identifierades genom att främst använda sökmotorn Google som verktyg. Via Google kom vi in på klimatsmart.se där vi kom i kontakt med HR Björkmans mattor AB. De valdes ut dels på grund av sitt framstående arbete inom cirkulär ekonomi men också på grund av att de var lokaliserade i Skåne. Då ambitionen var att jämföra två unika fall önskade vi sikta in oss på en bransch där hållbarhet anses mer utmanande. Tidigare kunskap hos gruppmedlemmarna gjorde att fokus lades på betongbranschen. Utifrån den informationen valde vi att använda oss av sökmotorn Google och kom i kontakt med Thomas Betong AB. Båda företagen kontaktades via både mail och telefon.

Valet av ett framgångsrikt hållbarhetsföretag föll på Hr Björkmans entrémattor AB (hädanefter Hr Björkmans), som idag är ledande inom mattuthyrning i Skåne och är verksamma i hela Sverige (Hr Björkmans entrémattor AB 2016). Hr Björkmans har blivit internationellt uppmärksammat för sitt trendsättande miljöarbete med bland annat miljöpris av EMAS i EU (Hr Björkmans entrémattor AB 2016). Hr Björkmans verkar inom en bransch där det finns goda förutsättningar för återvinning på grund av tjänstens utformning.

Det andra valda företaget är betongföretaget Thomas Betong AB. Företaget är aktiva inom betong och förfabrikat och har varit verksamma på marknaden i 60 år och är idag ledande inom fabriksbetong på den svenska marknaden. Företaget har arbetat fram ett unikt hållbarhetskoncept vid namn "Thomas Miljöstomme" innebärande ett byggsystem av förgjutna och platsgjutna bostadsstommar med 30 % lägre CO2 avtryck än normala stommar

(Thomas Betong AB 2016). Till följd av båda företagens arbete med hållbarhet ges förutsättningar för analys samt jämförelse.

3.5 Intervjuer

3.5.1 Val av intervjupersoner

Genom att använda oss av några i förväg utvalda kriterier, valdes informanter ut för att medverka i studien. Urvalet beskrivs enligt Bryman och Bell (2013) som ett målstyrt urval vilket beskrivs som fördelaktigt i en kvalitativ studie. Detta då ett målstyrt urval fokuserar på deltagare som är relevanta för forskningsfrågan, samt möjligheten att välja strategiskt.

Inledningsvis sattes ingen referensram över hur många intervjuer som skulle genomföras. Detta för att lättare identifiera när empirisk mättnad uppstår. Informanterna valdes inte ut slumpmässigt utan riktades in på de personer som antogs ha något att bidra med till vald frågeställning. Vikt lades vid att personerna satt på en sådan position i företaget där utvalda intervjufrågor kunde besvaras på ett uttömmande sätt.

Då hållbarhet kan anses upplevas och formuleras olika beroende på individ, position och förutsättningar genomfördes tre olika intervjuer med olika personer, på olika positioner i företaget. Detta för att presentera en genomgripande bild av hållbarhet genom hela organisationen, inte enbart genom den bild som förmedlas via ledningen. Utifrån inledande intervjuer med Carl-Johan Björkman samt Erik Lindén valdes ytterligare informanter ut i samröre med dessa.

Enligt Bryman och Bell (2013) styrs urvalets storlek ofta av aspekter såsom tidsåtgång och kostnader. Hur stort ett urval bör vara för att kunna säkerställa urvalsekvivalens är en omdiskuterad fråga inom kvalitativ forskning. Detta beror enligt Guest, Bunce och Johnson (2006) ofta på svårigheterna att kunna förutse när empirisk mättnad uppstår. Dessutom är det svårt att på förhand avgöra hur många informanter som behövs, vilket också gör det svårt att avgöra om ytterligare informanter behövs för att uppnå empirisk mättnad. Vi valde att intervju tre anställda inom olika avdelningar på respektive företag. Genom att företa intervjuer med personer aktiva på olika nivåer inom företagen, som i Hr Björkmans fall VD, miljö-manager och en lageranställd kan en heltäckande bild uppnås. Eftersom båda företagen om än i olika utsträckningar, kommunicerar sina hållbarhetsengagemang kunde denna transparens bidra till möjligheten att utnyttja sekundärdata från företagets hemsidor. Intervjuerna i kombination med sekundärdata kunde därför tillsammans anses uppfylla den empiriska mättnaden.

3.5.2 Intervjumetod

Själva intervjuerna genomfördes genom en semistrukturerad intervjumetod där frågeformulären utformades enligt Bryman och Bell (2013) härledda utifrån de valda teorierna. Genom att använda en semistrukturerad intervjumetod tillåts en mer dynamisk samtalsmiljö som erbjuder mer öppna frågor.

Det har ansetts nödvändigt att inte enbart analysera informanternas svar på frågorna, utan också hur de besvaras vilket Ekholm och Fransson (1994) betonar. Därför har det fästs stor vikt på oss som intervjuare att vara så observanta som möjligt under intervjutillfällena, där fokus legat på observation av omgivning, informantens generella beteende och reaktioner

under intervjun. Under de fall där telefonintervju genomförts har vikt lagts vid informantens reaktioner så som pauser, skratt, sarkastiska uttryck eller osäkerhet. Samtliga intervjuer spelades även in efter frågan om tillåtelse från informanten och transkriberades i syfte att underlätta en noggrannare analys (Bryman & Bell 2013).

3.5.3 Formulering av intervjufrågor

Utifrån studiens syfte företogs ett flertal intervjuer av anställda på Hr Björkmans samt Thomas Betong. Vi har valt att fokusera på det interna perspektivet och därmed att inte inkludera intervjuer med externa intressenter. Detta eftersom det interna perspektivet borde ge tillräcklig grund för att besvara uppsatsens syfte. Det finns många faktorer som influerar företags engagemang för hållbarhet och det krävs därför en avgränsning för studiens räckvidd. Eftersom frågorna som ställs inledningsvis är av en mer generell karaktär, tillåts en mer avslappnad miljö där informanten kan slappna av (Bryman & Bell 2013). Frågorna utformades så att de var anpassningsbara beroende på situation, miljö samt informantens bakgrund och förutsättningar, dock utan att ta avsteg från utgångspunkten i teorin. Ekholm och Fransson (1994) menar att en semistrukturerad intervju lämpar sig i de fall där nya områden undersöks. Genom att använda sig av en öppen intervjuform är det lättare för den person som intervjuar att anpassa frågorna i syfte att reflektera över subjektiviteten från informantens sida. Efter de inledande frågorna ställs frågor härledda från det teoretiska ramverket.

3.5.4 Intervjuer - genomförande

Informanterna blev intervjuade av en person i gruppen samtidigt som en eller två personer av gruppmedlemmarna noterade, observerade och reflekterade under tiden. Dessutom har alla varit observanta på följdfrågor som "kan du precisera" och "hur var det möjligt". I den mån som har varit möjlig har vi valt att genomföra intervjuerna genom personliga möten. Detta för att ytterligare kunna förklara eventuellt otydliga frågor, anpassa frågorna till den givna situationen samt ställa relevanta följdfrågor. När detta inte har varit möjligt har intervjuerna skett genom telefonintervju där samtliga gruppmedlemmar deltagit i en telefonkonferens. Detta gjorde att en person ur gruppen kunde leda intervjun samtidigt som de andra kunde notera och reflektera, samt ställa följdfrågor. Om frågorna istället hade ställts skriftligen hade den dynamiska situation som uppstår vid en realtidskonversation inte uppstått och viktiga reflektioner hade kunnat gå förlorade.

De fördelar som upplevdes vid fysisk intervju var bland annat att kroppsspråk kunde tolkas. Det blev en annan intervjusituation där den naturliga intervjusituationen uppfattades ta längre tid att uppnå än vid en telefonintervju. Vid de fysiska intervjuerna var intervjupersonerna även måna om att visa upp olika material, visa broschyrer och presentationer vilket kunde upplevas ta fokus från intervjufrågorna. Telefonintervjun upplevdes väldigt rättfram där själva frågeformuläret kom igång relativt snabbt. Detta då sociala koder inte ansågs lika nödvändiga i samma utsträckning som vid fysisk intervju. Under dessa ansågs även svaren vara mer uttömmande vilket visade sig då samtliga intervjuer transkriberats. Därför ansågs kombinationen av telefonintervju och fysisk vara goda komplement vid genomförande av studien.

Bryman och Bell (2013) visar också på vikten av god intervjusted. För att vidhålla detta erbjöds företaget samt informanterna möjligheten till anonymisering i uppsatsen. Samtliga

intervjuobjekt valde att medverka med fullständiga namn. Intervjuerna varade mellan 28 minuter och 55 minuter med ett genomsnitt på 37 minuter.

3.6 Bearbetning av empiriskt material

Efter intervjuerna genomfördes en ordagrann transkribering i syfte att fungera som stöd under arbetet och analysen. För att kunna återge intervjutillfället så korrekt som möjligt transkriberades samtliga intervjuer snabbt efter själva tillfället, där det även angavs om informanten pausade, skrattade, svarade tveksamt eller använde sarkasm (Guest & MacQueen, 2007). Samtliga intervjuer transkriberades via dator. Bearbetningen av insamlad data skedde med inspiration av bland annat Guest och MacQueen (2007) som menar att en av de största utmaningar för grupper som genomför kvalitativa studier är förmågan att vara konsekventa. Transkriberingarna delades upp lika mellan samtliga gruppmedlemmar där var och en transkriberade två intervjuer var.

Då transkribering av samtliga intervjuer genomförts gick samtliga gruppmedlemmar noggrant igenom inhämtad data. För att lättare kunna förstå, definiera och analysera inhämtat material användes open coding vilket definieras av Strauss och Corbin (1990) enligt följande:

"The data are broken down into discrete parts, closely examined, compared for similarities and differences, and questions are asked about the phenomena reflected in the data." (s. 62)

Enligt Strauss and Corbin (1990) följer kodningsprocessen tre olika nivåer och det är dessa som fungerade som utgångspunkt i studiens kodning. Användandet av open coding minskar möjligheten av att förutfattade meningar påverkar processens gång enligt Urquhart (2013). Bearbetningen av data inleddes med att identifiera eventuella avvikelser, frågor som uppkommit under genomgång av material, samt intresseväckande företeelser. Detta gjordes genom att bryta ned materialet i mindre delar för att lättare kunna urskilja väsentligheter i texten. Dessa markerades genom att de ströks under i texten med tillhörande motivering, i syfte att säkerställa en djupare förståelse samt reda ut eventuella oklarheter i materialet. De meningar och begrepp som strukits under utgjorde koderna som låg till grund för framväxten av kategorier.

Då analysen tar avstamp i diskussionen kring vilka arketyper som uppfylldes av de olika företagen och varför, användes de kategorier som framkommit som hjälp för att identifiera dessa. Kategorierna kommer således inte anges i analysen som utgångspunkt, då denna tar utgångspunkt i arketyperna. Den öppna kodningen har fungerat som ett verktyg för att särskilja det väsentliga i intervjuerna för att identifiera om företagen uppfyller någon av de arketyper som Bocken et al. (2014) formulerat. Efter att de olika kategorierna framtagits, lästes sedan materialet igenom ytterligare en gång i ett försök att säkerställa att de kategorier som ligger till grund för analysen reflekterar materialet på ett korrekt och tillförlitligt sätt. Samtliga kategorier sammanställdes i ett separat dokument där de även förklarades för att inte glömma bort hur dessa definierats.

Nedan presenteras en tabell över genomförda intervjuer.

Datum	Informant	Företag	Position	Intervjumetod	Längd	Inspelad	Transkriberad
26/4	Carl-Johan Björkman	Hr Björkmans Entrémattor	VD	På plats	32 min	Ja.	Ja.
12/5	Erik Lindén	Thomas Betong	KMA Chef	På plats/Skype	28 min	Ja.	Ja.
12/5	Simone Rebeggiani	Hr Björkmans Entrémattor	Miljö- och kvalitetssamordnare	På plats	39 min	Ja.	Ja.
12/5	Lars berg	Hr Björkmans Entrémattor	Lager- och distributionsanställd samt uppfinnare av tvättssystemet	På plats	41 min	Ja.	Ja.
19/5	Michael Blomberg	Thomas Betong	Teknisk säljare	Via telefon	29 min	Ja.	Ja.
20/5	Mats Karlsson	Thomas Betong	Produktchef och utvecklare av Thomas miljöstomme	Via telefon	55 min	Ja.	Ja.

Tabell 2: Sammanställning av genomförda intervjuer

I största möjliga mån genomfördes intervjuerna med alla författare närvarande på plats. Vid vissa tillfällen genomfördes intervjun per telefon eller med någon av författarna på plats och övriga närvarande via Skype.

Som tidigare nämnts var intervjufrågorna härledda från teorierna. Intervjufrågorna finns bifogade i appendix till den här studien. Vid val av intervjufrågor inhämtades inspiration från Bryman och Bells (2013) intervjuguide. Vid utformandet av frågorna fanns en strävan efter att tillskansa en så rättvis bild som möjligt av inhämtat material. De första intervjuerna som företogs med Carl-Johan Björkman samt Erik Lindén utgick inledningsvis från ett generellt frågeformulär. Detta för att få så stor förståelse för företaget och branschen som möjligt. Under andra halvan av intervjun riktades frågorna mer specifikt för att lättare kunna kopplas mot teorin. Även om frågorna delvis var riktade för att lättare kunna jämföra med teorin, så ställdes genomgående öppna frågor i linje med semistrukturerad intervjumetod. Det fanns en chans att intervjuobjekten skulle framställa sitt arbete på ett förskönande sätt, för att framstå som mer positivt. Detta då samtliga intervjuobjekt jobbade för och representerade de olika bolagen vilket kan ha påverka objektiviteten. Reflektion kring detta har skett under analysen där samtliga gruppmedlemmar haft objektiviteten i åtanke.

De initiala intervjuerna med Carl-Johan Björkman samt Erik Lindén utfördes genom att använda sig av en öppen metod. Frågorna anpassades också utifrån avsatt tid i ett försök att försäkra att det mest väsentliga kom med. Genom att ställa generella frågor önskade vi skapa en bild av organisationerna för att sedan rikta frågorna mer mot att besvara modeller och begrepp. Inledande intervjuer med Carl-Johan Björkman samt Erik Lindén följdes också av en rundvandring där lokalerna presenterades, dessa spelades inte in. Vid slutet av samtliga intervjuer fick informanten möjlighet att lägga till saker själv som hen ansett relevant samt möjlighet att ställa frågor.

3.7 Val av teori och tillvägagångssätt vid analys

Vi redogör här för de olika teoriernas användning i analysen. Eftersom vi ämnar undersöka om och hur företag integrerar hållbarhet i affärsmodellen sökte vi teorier som är lämpliga för

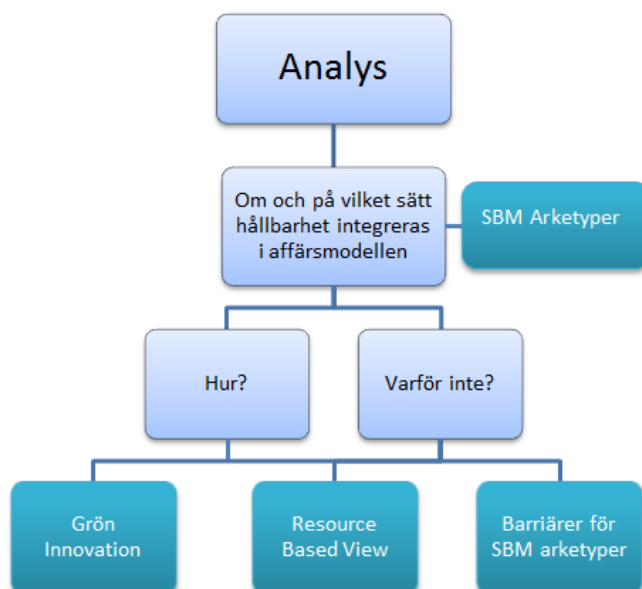
att analysera och besvara detta syfte. Eftersom "hur" är tvetydigt i sammanhanget och kan betyda både "på vilket sätt" tillika "hur företaget har lyckats" (integrera hållbarhet i affärsmodellen) måste en distinktion göras för användandet av "hur". Vi har valt att låta "hur" representera "hur företaget har lyckats..." och specificera när vi syftar till "på vilket sätt...". Denna distinktion har varit nödvändig för att undvika missförstånd och har även varit nödvändig vid utvärdering av lämpliga teorier.

Genom en inledande fas med undersökning av både teori och olika företag identifierade vi analysmöjligheter och kom fram till valet av arketyperna som det lämpligaste sättet att analysera om samt på vilket sätt företag integrerar hållbarhet i affärsmodellen. För att sedan besvara "hur" har vi valt att använda teorier som vi på förhand förmodat utgöra de mest centrala anledningarna till varför vissa företag lyckas integrera hållbarhet i affärsmodellen och andra inte. Dessa teorier är Grön innovation, Resource Based View samt barriärer till SBM arketyper.

De presenterade teorierna kommer att ligga till grund för analysen där själva analysen av företagen först kommer att genomföras separat, varefter en jämförande analys kommer att företas. Analysen kommer ta utgångspunkt i syftet att besvara om företagen har hållbarhet som en integrerad del i affärsmodellen och i så fall på vilket sätt. Detta kommer att göras genom att analysera företaget utifrån teorin om Sustainable Business Model Archetypes (SBM arketyper) av Bocken et al. (2014).

Sedan analyseras och diskuteras närmare hur företagen har lyckats integrera hållbarhet i affärsmodellen, eller varför de eventuellt inte har lyckats. Detta kommer att göras med hjälp av teorierna om Resource Based View (RBV), Grön innovation och barriärer till arketyperna.

Nedan presenteras en schematisk modell av teorins användning samt tillvägagångssättet vid analysen.



Figur 5: Modell för tillvägagångssättet i analys

3.8 Trovärdighet

Då uppsatsen syftar till en användning av kvalitativ metod kommer utgångspunkt tas ur en diskussion kring trovärdighet. Detta anses vara mer lämpligt än att föra en diskussion kring reliabilitet och validitet, som enligt Bryman och Bell (2013) lämpar sig mer vid kvantitativa studier. Bryman och Bell (2013) beskriver vidare att trovärdighet kan utvärderas genom fyra olika kriterier: överförbarhet, pålitlighet, konfirmering samt tillförlitlighet. För att kunna mäta överförbarhet krävs en diskussion kring huruvida resultatet som presenteras i studien kan tillämpas på andra situationer eller i andra grupper (Bryman & Bell 2013). Då de intervjuer vi genomfört har tagit flera olika personers utgångspunkt i beaktning kan det anses att överförbarheten påverkats positivt. Flera personer i olika positioner har intervjuats i de olika fallstudierna vilket har medfört ett bredare spektrum av infallsvinklar. Det är dock viktigt att ha i åtanke att endast ett företag från en specifik bransch har valts ut och endast två branscher undersöks, vilket kan påverka överförbarheten då situationen kan se olika ut beroende på företag och bransch.

Pålitligheten i studien mäts utifrån hur noggrant forskningsarbetet genomförts samt hur väl tillvägagångsätt, urval samt problemformulering presenteras (Bryman & Bell 2013). För att kunna bedöma pålitlighet krävs också en reflektion kring hur korrekt den framarbetade slutsatsen anses vara. Konfirmering syftar till huruvida forskarna agerat i god tro, och om personliga värderingar har färgat forskningen. Under arbetets gång har samtliga gruppmedlemmar handlat utifrån god tro. Det är dock sannolikt att vissa personliga värderingar eller eventuella förutfattade meningar kan ha påverkat till exempel intervjuguidens utformning. I ett försök att minimera denna typen av inverkan har samtliga gruppmedlemmar reviderat och omarbetat samtliga frågor, i ett försök att ställa så objektiva frågor som möjligt.

Tillförlitlighet mäts enligt Bryman och Bell (2013) beroende på hur forskaren jobbat under processens gång samt hur resultatet presenteras. För att kunna säkerställa en så hög tillförlitlighet som möjligt har samtliga resultat i studien varit tillgängliga för de som varit inblandade i arbetets gång, i ett försök att vara så transparent som möjligt. Då vi haft personlig kontakt med samtliga informanter kan tillförlitligheten anses vara hög, men också på grund av att respondentens validering av data genomförts under samtliga intervjuer då intervjuobjekten fått ta del av resultaten under arbetets gång. I syfte att stärka tillförlitligheten ytterligare övade samtliga gruppmedlemmar intervjuteknik på varandra för att på så sätt försöka identifiera situationer där objektiviteten kunde tänkas bli påverkad. Detta då Patel och Davidsson (2003) menar att det krävs erfarenhet och noggranna förberedelser för att kunna vara objektiv i sin roll som intervjuare och inte ställa frågor som anses vara ledande.

Kapitel 4 Empiri

I detta avsnitt presenteras den insamlade empirin som ligger till grund för analysen. Empirin grundar sig på primär- och sekundärkällor om de utvalda företagen som representerar framträdande hållbarhetsarbete inom respektive bransch.

4.1 Hr Björkmans Entrémattor AB

4.1.1 Företagets verksamhet

Hr Björkmans Entrémattor AB grundades i Malmö 1993 av Carl Johan Björkman och har sedan dess vuxit till en verksamhet som sträcker sig över hela landet. Företaget är ett tjänsteföretag som hyr ut mattor till företag vilket innebär att de levererar, hämtar, kvalitetskontrollerar och tvättar mattorna. De har 29 anställda och ca 3500 kunder och omsätter omkring 30 MSEK. Mattorna företaget förser sina kunder med är tillverkade i återvunnet material från petflaskor och tvättas i en bioteknologisk rengöringsprocess med regnvatten i en sluten process som ger 98% vattenåtervinning. Processen drivs med biogas och el från solceller. Solcellerna är ett nytt tillägg till anläggningen som täcker 40-60% av elbehovet och resten av elen köps in och kommer från vindkraftverk. Transporterna görs i biogasdrivna bilar av chaufförer som är utbildade i eco driving. För att täcka sitt biogasbehov till tvättprocessen samt bilarna har Hr Björkmans en egen biogasmack. (Hr Björkmans entrémattor, 2016 & Hr Björkmans hos Handelskammaren, 2016)

Hr Björkmans beskriver sin affärsidé som "Uthyrning av entrémattor med tonvikt på leverans kvalitet" där leverans kvalitet innefattar den levererade tjänsten såväl som produkten, det vill säga mattan (Hr Björkmans, 2016). Det som Hr Björkmans erbjuder sina kunder är en ren och snygg entré och renare lokaler i och med all smuts och väta som mattorna samlar upp, på ett enkelt, bekvämt och bekymmersfritt sätt. Deras vision är "Att alltid vara den ledande leverantören när det gäller service, kvalitet och miljötänkande" (Hr Björkmans, 2016). Denna vision återspeglas i deras sätt att arbeta då varje del av Hr Björkmans verksamhet är utformad med hållbarhet i åtanke. Företagets miljö- och kvalitetssamordnare Simone Rebeggianni uttryckte vid intervju det värde företaget förmedlar till kunderna:

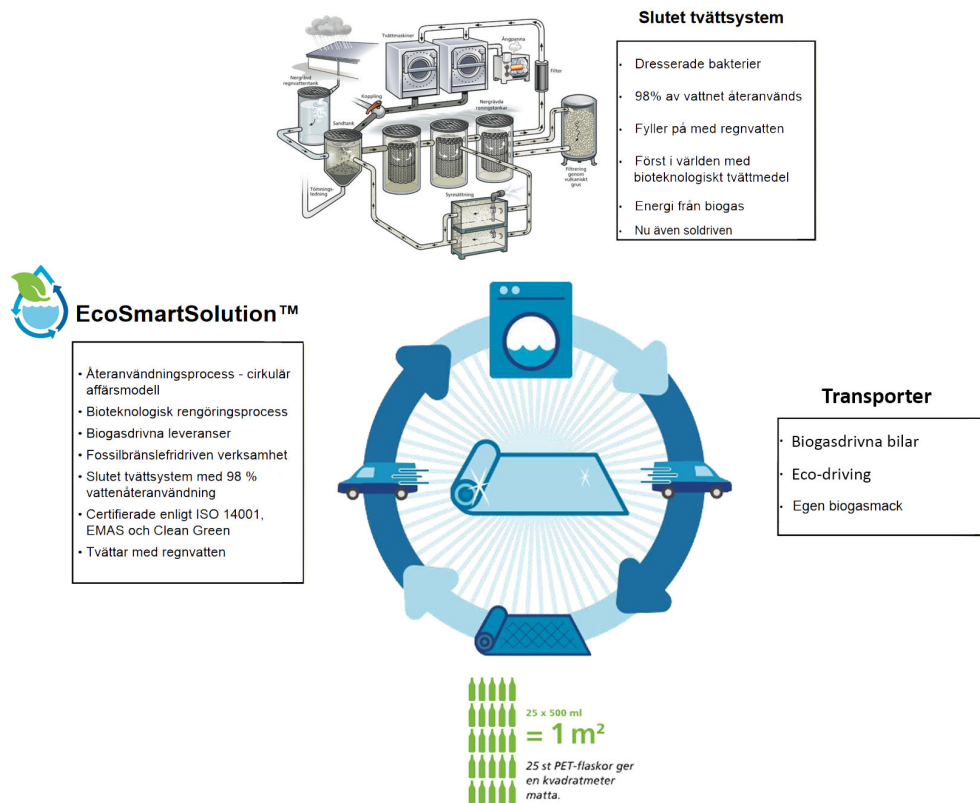
[...] vi förmedlar värde till kunden genom att försöka ge så högkvalitativ produkt som möjligt. Och även genom miljöfokus. Vi har försökt beskriva lite cirkulärt i och med att det är en tjänsteproduktion där vi byter och tvättar mattor. Och ja, hela den här liksom, tjänstecykeln som mer eller mindre är cirkulär när vi lämnar och tar tillbaka mattan, vi tvättar och så liknande.

Simone uttryckte även att företagets långsiktiga mål är att ha en god lönsamhet och att de handlade efter ett vinstmaximeringsmål men genom ett bra miljöarbete. Vidare beskrev han hur företaget upplever att det blir allt viktigare för företag att vara miljövänliga och därför vill de försöka vara ledande på miljösidan. Till följd av certifieringar ställs det krav på att bland annat företagets vision och affärsidé finns nedskrivna. När vi frågade om företaget engagerar sig för att minska konsumtion och produktion svarade Simone att deras kunder till följd av att de vill betala så lite som möjligt, även tvättar så sällan de kan.

Vidare berättar företagets VD och grundare Carl Johan Björkman hur han kom in i branschen genom att tidigare ha jobbat på ett tvätteri och såg möjligheten att specialisera sig på uthyrning av mattor till företag:

[...] jag har jobbat i branschen tidigare då, i tvätteri. Där hade man både, det var arbetskläder, hotelltvätt, sjukhustvätt och mattor, det var liksom en mix, medans vi är då specialister på bara entrémattor så vi kunde då fokusera på det... så jag såg en möjlighet där då, plus att jag ville göra någonting själv.

Hr Björkmans Entrémattor - verksamhetsillustration



Figur 6: Modell över Hr Björkmans verksamhet (Anpassad från bilder från Hr Björkmans 2016 och Hr Björkmans hos Handelskammaren, 2016)

4.1.2 Företagets hållbarhetsarbete

Det långtgående hållbarhetsarbete som vi ser i Hr Björkmans affärsmodell idag är något som vuxit fram över tiden, även om Carl Johan är noggrann med att poängtera att affärsidén har alltid varit densamma: att hyra ut mattor till företag. Startskottet för miljöarbetet var 1997 när de skulle bygga ett eget tvättsystem, innan dess hade mattorna tvättats externt. De valde då att köpa in ett vattenåtervinningssystem. När vi frågar Simone om hur han ser på hållbarhet betonar han främst företagets miljöarbete och deras försök att minska miljöpåverkan. Vidare förklarar han att miljöfokusen är den aspekt av hållbarhet som de arbetar mest med, men beskriver även hur utvärderingar görs av deras leverantörer i Europa för att även säkerställa den sociala biten. Simone berättar att leverantörerna till följd av det kvalitetssystem företaget följer ska uppfylla vissa krav och därför utvärderas kritiska leverantörer som kan påverka produktens totala kvalitet. Simone beskriver deras system som ett mer eller mindre slutet, återcirkulerande system, bortsett från de restavfall som transporteras bort för deponi av

Sysav. Det avfall som uppstår kommer från tvätteriet och hamnar sedan i tankarna där det segmenteras och sen slutligen fraktas bort. Simone poängterar att det är positivt att Hr Björkman låter avfallet transporteras bort säkert för att undvika att restavfallet istället skulle hamna i dagvattnet. Något som varit drivande i hållbarhetsarbetet har varit miljöcertifieringen ISO 14001 vilket Carl Johan följaktligen uttryckte:

[...] I och med certifieringen så satte vi mål, ribban då, i miljöpolicyen då att vi ville vara det mest miljövänliga alternativet i vår bransch då och där har vi... det har liksom varit våran ledfarna sen dess.

Carl Johan berättade hur företaget i samband med certifieringen genomgick en miljöutredning för att granska deras miljöpåverkan och identifiera var förbättringar behövde göras. Resultatet av denna utredning utgjorde sedan grunden för den miljöpolicy som sattes upp och blev guiden för deras miljöarbete med olika miljömål att jobba mot. Carl Johan fortsatte och förklarade att trots ISO certifieringen har affärsmodellen varit densamma hela tiden:

[...] vi hyr ut entrémattor med fokus på.. på leverans kvalitet.. [...] Så egentligen så själva affärsidén och affärskonceptet som sådant har ju inte ändrats utan det är fortfarande att vi hyr ut mattor då och sen har vi ut... kommit nya... den hära då som vi ser har blivit tvättad 202 gånger då, det är en matta som är tillverkad utav petflaskor så den är gjord på återvunnet material tillexempel då...

Vidare berättar Carl Johan att det genom kundundersökningar framgått att 20 % av kunderna anser att miljö är viktigt för valet av leverantör, en siffra han anser vara ganska hög. Vid intervju med lageranställda Lars Berg framgick det på vilka sätt ISO genomsyrar verksamheten. Lars var väl insatt i ISO och betonade hur noga det var att följa miljöarbetet. Han exemplifierade detta genom de regler som gäller för placering av starka tvättmedel, och att vid eventuell olycka ska kemikalierna inte kunna rinna ut på gatan. Två gånger om året kontrollerade ISO dessa olika aspekter och ställde även frågor till de anställda som de förväntas ha svar på. Lars hänvisade till en miljöhandbok som alla nyanställda måste gå igenom som beskriver det miljöarbete företaget bedriver och de krav de måste leva upp till. Vid intervjuer med de tre olika anställda angående svårigheter i hållbarhetsarbetet gavs tämligen enade och sammanhängande svar. Kvalitetssamordnaren Simone hade svårt att nämna svårigheter och lyfte fram att hållbarhetsarbetet är företagets stora konkurrensfördel, men betonade att "det kostar litegrann". Vidare poängterade han att svårigheterna som uppstår ofta är relaterade till upphandlingar och det kan vara svårt att konkurrera med pris ibland. För att överkomma detta menar Simone att de försöker belysa att företaget är ett hållbart alternativ, något som många av kunderna också premierar vilket de har sett genom kundundersökningar. Denna konkurrensfördel är sammanlänkad med ett vinstintresse och ett hopp om en bättre värld där företag tar ansvar. En specifik svårighet som nämndes var geografi. Vid nyetableringar var det en utmaning att hitta en liknande fungerande cirkulär modell, med låg miljöpåverkan där kundkretsen kanske var lite mer begränsad. När vi ställde samma fråga till Carl Johan vilka svårigheter han har upplevt med att implementera hållbarhet i affärsmodellen så svarade han bara att:

[...] det handlar mer om vilja... vilja. Så det vill jag säga. Det är ingenting som är svårt.. [...] det är en viljeriktning helt enkelt så jobbar man efter den så...

Carl Johan menar att andra företag inte följer deras exempel för att de upplever de jobbigt och i vissa fall ett bristande engagemang. Han understryker dock flera gånger under intervjun att

företaget är verksamt i en slags återvinningsbransch i och med att mattorna återanvänds under väldigt lång tid, ungefär tio år. Carl Johan framlyfte liksom Simone att svårigheter kopplade till det offentliga som kommuner och landsting. Han menade att det ofta talas om att miljövänliga företag ska premieras, men vid olika upphandlingssammanhang med kommunen har det miljövänliga visat sig vara av lägre betydelse än vad de vill framhäva. Carl Johan berättade om ett upphandlingsmöte för entrémattor i Malmö kommun. På mötet hade Carl Johan beskrivit Hr Björkmans miljöarbete och fick därefter som svar från en upphandlare att "miljö i all ära, men vi handlar affärsmässigt". Detta tyckte Carl Johan visade på det existerande glapp som finns, något som kommunen motiverade med att de riskerade att stänga ute andra aktörer som inte kommit så långt miljömässigt. För att uppnå förändring ansåg Carl Johan att det kanske var nödvändigt att någon gång stänga ut aktörer som inte engagerar sig för att nå förändring, speciellt då privata företag är mer benägna att använda miljömässiga alternativ än offentliga. Carl Johans starka engagemang belystes av Lars på lagret:

[...] men just med hållbarhet där är Calle chefen, ja det är stenhårt. Där är inga gränser, det går inte att hitta på någonting. Så det får man nog säga. Det är bara att titta på våra bilar hur välmärkta dem är med ISO och allt vad det nu heter. [...] alla bilarna går ju på gas till exempel, även hans egen Volvo går på gas.

Lars förklarar hållbarhetsarbetet som ett personligt driv hos sin chef i kombination med möjligheterna att göra reklam. Lars nämner också den inställning som de ibland möter hos potentiella kunder som ofta relaterar miljö till ett högt pris och att kunderna ifrågasätter om det blir dyrare. Han diskuterar kring hur företaget lyckas hålla en rimlig och konkurrenskraftig prisnivå till följd av den cirkulära ekonomi. Bortsett från det nämner inte Lars några svårigheter och tror snarare att deras hållbarhets är uppskattat på marknaden.

4.1.3 Resurser och innovation

För att förstå mer om hur det kommer sig att verksamheten ser ut som den gör idag och hur hållbarhet har integrerats ställdes frågor till respondenterna om hur utvecklingen har gått. Lageranställda Lars Berg förklarar att inga omfattande förändringar har skett under hans 13 år på företaget bortsett från att företaget har expanderat i takt med en ökad efterfrågan. Lars menar att hållbarhetsarbete och miljöfokus har varit en relativt integrerad del i verksamheten från början genom chefen Carl Johan. Lars berättar hur han under en kort tid körde diesebil, men hur Hr Björkman sedan blev det första mattföretaget med gasdrivna leveransbilar, något som också står på bilarna.

Lars berättade att det var mycket att ta hänsyn till när de 2005 flyttade ut till anläggningen i Arlov där de befinner sig idag. I den tidigare lokalen hade de en del svårigheter relaterat till konstruktionen. Ett liknande tvättsystem som det som används idag var i bruk redan där, men hade satts in som en efterkonstruktion vilket innebar att vattentankarna med biovattnet stod inne i lastningslokalen vilket enligt Lars inte var så funktionellt. De anställda på lagret stod och lastade bredvid torktumlaren, rullmaskin för mattorna saknades, där var en lukt från biovattnet och ljudnivån var hög. När de flyttade till den nya lokalen förklarade Lars hur Carl Johan tog dessa olika aspekter i åtanke, särskilt hade Carl Johan sett potentialen i gasledningarna som gick utanför den nya lokalen. I samband med inflytt byggdes därför samtidigt en gasmack som skulle förse alla bilar med biogas. Företaget var först med biogasdrivna bilar i branschen, men Carl Johan berättade hur han ser att fler konkurrenter har

börjat ta efter dem. Vidare berättar Lars hur lokalen numera ägs av Carl Johan och att huset är konstruerat efter deras verksamhet med vattentankar och filteringsbäddar utanför lokalen som grävdes ner från start. Däremot nämner Lars en hel del svårigheter som har identifierats i efterhand, trots att hänsyn till konstruktion togs i förväg. Han förklarar hur tankarna utanför brister i funktion till följd av att de är nedgrävda då vattnet måste pumpas upp vilket tar energi och inte är lika effektivt. Även systemet för att samla upp regnvatten brister i kapacitet till följd av sin placering och konstruktion. Lars förklarar hur pumpen vid kraftiga skyfall inte klarar av att skicka ner regnvattnet i uppsamlingstankarna och hur det vid kraftiga regnväder rinner över, vilket innebär att vattenmängder går förlorade. Orsaken till detta menar han är på grund av ursprungliga konstruktioner.

Vi frågar Lars om möjligheten för efterkonstruktioner och anpassningsförmåga för att kunna öka vattenkapaciteten men han förklarar hur de är begränsade av lokalens konstruktion och att det skulle krävas en allt för stor ombyggnad. Carl Johan belyser samma svårigheter med vattenuppsamlingen men föreslår hur ett alternativ skulle kunna vara att magasinera vatten och låta det värmas upp av solenergi till de 40 grader mattorna tvättas i. Lars beskriver trots brister i kapacitet hur effektiv företags vattenanvändning blir eftersom vattnet cirkulerar och renas i ett slutet kretslopp. Carl Johan framlyfter även en viss förvåning över att de fortfarande är ensamma på marknaden om att använda biologiska rengöringsmedel att tvätta sina mattor med i och med de kostnadsbesparingar som uppstår i jämförelse med de tidigare kemikaliebaserade rengöringsmedlen. Övergången till biologiska tvättmedel har även visat sig ge ett bättre resultat. Vidare berättar lageranställda Lars i intervjun om företags elförsörjning via solpaneler på taket. Trots att de inte försörjer maskinerna kan de förse själva lokalen med energi. Lars poängterar själv än en gång byggnadskonstruktionens begränsningar för utvecklingspotentialen av solpanelerna och berättar att solpaneler endast kunde läggas på halva takytan, annars skulle taket riskera att brista.

När vi frågade respondenterna om hur utveckling sker och om de har någon innovationsprocess fick vi tämligen liknande svar. Samtliga beskrev ett innovationssystem bestående av förbättringsförslag som skickas in. Eftersom produktutveckling sker externt rör de flesta förslagen effektivitetsförbättringar i tjänsteproduktionen till följd av identifieringar av avvikelser och liknande. Mycket fokus läggs således på processutveckling vilket kvalitetssamordnaren Simone menar är nära sammanlänkat till resursutnyttjandet. Han berättar hur de försöker optimera turerna med mattutlämningen samt hur vattensystemet och elanvändningen kan optimeras. Förbättringsförslagen är kopplade till trisslotter som delas ut. Lotterna syftar till att agera incitament för att delta aktivt i företags utveckling och symboliserar uppskattning. Vid olika ledningsmöten berättar Simone hur förslagen gemensamt utvärderas och den ansvarige personen till förslaget kontaktas för vidare förklaring. Vid intervju med Lars framgick det att han aktivt har använt sin erfarenhet och förmåga att se brister i verksamheten för att hjälpa till att utveckla den nya anläggningen i Kalix. Lars förklarade:

[...] nu när de bygger i Kalix så snackade jag med Jonas, vår chef som är där uppe och hjälper till ” passa nu på och se till att ta in regnvattnet direkt så ni inte håller på och kör med den lilla pumpen som vi har”..

Carl Johan sa även vid intervjun hur de anställda tillsammans har laborerat fram ett sätt att syresätta regnvattnet, hur det ska ledas och cirkulera för att det ska bli så bra som möjligt. Vidare förklarar han hur biologiskt rengöringssystemet är, och att de hittat en syrebalans som

fungerar med mindre dofter. Han hänvisar till en anställd på lagret som ligger bakom vattenåtervinningsprocessen och berättar att de sökt patent på det.

4.2 Thomas Betong AB

4.2.1 Företagets verksamhet

Thomas Betong grundades 1955 i Karlstad av Martin Thomas. Företaget startade ursprungligen under namnet "AB Färdig Betong" och ändrade namnet först 2015 till Thomas Betong. 1957 etablerade företaget sitt huvudkontor i Göteborg efter att Martin Thomas såg potential i byggmarknaden kring staden. Under 60-talet genomgick sedan företaget en stor expansion genom investeringar i fabriker och förvärv av andra betongföretag vilket gjorde att företaget spred sig geografiskt sett. I slutet av 90-talet gjordes första investeringarna i prefab och två fabriker för tillverkning av prefab-produkter köptes upp. Företaget har efter 60 verksamhetsår blivit ledande på den svenska marknaden som leverantörer av fabriksbetong. Deras affärsidé är att förse sina kunder med kompletta och effektiva lösningar till byggprojekt genom att kombinera leverans av betong med prefab-produkter och ett brett utbud av tjänster. Till följd av uppköp och expansion ingår företaget sedan 1955 i koncernen "Thomas Concrete Group" och är nu verksam i Sverige, Tyskland, Polen, Norge och USA. På den svenska marknaden har de i dagsläget 34 fabriker som tillverkar betong och två fabriker för prefab-produkter. (Thomas Betong 2016) KMA chef Erik Lindén förklarar att kombinationen av prefab och platsgjuten betong i samma företag gör dem unika i branschen. Han förklarar vidare att det är helt olika processer som ligger bakom tillverkningen av de två produktområdena, vilket ställer helt olika krav på fabriker. Platsbetongfabriker måste vara nära leveransplatsen medan prefab kräver stora fabriker med många arbetare.

Thomas Betongs vision är att vara bäst i branschen gällande kundservice, kvalitet, mindset och inställning, sätt att jobba och finansiellt resultat (Thomas Betong 2016). Det värde som de erbjuder sina kunder är högkvalitativ betong till överenskommet pris på byggplatsen i rätt tid med kunnig och pålitlig service (Thomas Betong 2016). Thomas Betong är kvalitetscertifierade enligt ISO 9001:2008 samt miljöcertifierade enligt ISO 14001:2004 och har utvecklat en intern miljöpolicy med en vision att minska sin långsiktiga miljöpåverkan inom alla verksamhetsområden och konstant sträva efter att utveckla och bidra till ett hållbart samhälle (Thomas Betong 2016).

4.2.2 Företagets hållbarhetsarbete

Fokus i koncernen har sedan 2015 varit att minska koldioxidutsläpp genom att reducera diesel- och elförbrukning samt öka andelen alternativa bindemedel i betongen (Thomas Concrete Group, 2015). Det har även fokuserats på transportoptimering och att ta till vara på samt återanvända vattnet som används vid spolningsprocessen då bilar och fabriker rengörs. I samband med en utökad satsningar på hållbarhet inom koncernen flyttades tjänsten KMA (Kvalitet, miljö och arbetsmiljöansvarig) in i ledningen, en tjänst som Erik Lindén besuttit sedan september 2015. Efter ett förflutet inom olja och gasbranschen sökte han sig till betongbranschen efter ett tips från en bekant som jobbade inom koncernen. Erik Lindén beskriver företagets målsättning enligt följande

" [...] vår inriktning är att vi skall ha hög kvalitet.. Vara högkvalitativa. Vårt mål är inte att vara billigast.. Vårt mål är att vara bäst och leverera bäst kvalitet..".

Thomas Betong började arbeta med hållbarhet i samband med att ISO Certifieringar kom. En av deras tekniska säljare som jobbat inom företaget i 31 år, Michael Blomberg, beskriver utvecklingen

"[...] vi blev certifierade.. för det fanns en deadline.. 1997.. Då hade vi jobbat i två och ett halvt år med kvalitet och miljö framförallt kvalitet först och sedan införlivade vi då miljöledningssystemet så att ja vi började kanske..90.. i början av 90 talet.. jag kan inte säga exakt men vi var färdiga 1997 minns jag.."

Michael framhäver att betong i sig inte är miljövänligt, det är gjort av naturmaterial som kan återanvändas. Problemet är att dessa naturmaterial är ändliga. Vidare säger han att betong har en mycket lång livslängd "[...]" där står det kvar i alla tiden och ni kan åter återanvända den det är bara att ja.. byta fasader och så vidare och det är inget som tidens tand nöter på[...]"

Vidare beskriver Michael själva säljprocessen som en viktig del i företagets hållbarhet. Vid varje beställning förs en diskussion kring kvantitet så att risken för att restprodukter skall uppstå minimeras. Att tala om för kunden att det blir dyrare om hen beställer för stor kvantitet som resulterar i att betong måste skickas tillbaka, tror Michael kan vara indikation till att kunden räknar noggrannare på sin form. De restprodukter som skapas skickas till en deponi som Mats beskriver mer som en "mottagning för tunga bygg grejer" där restbetongen lastas av. Efter detta krossas betong upp igen och används enligt Mats främst till vägbyggnad. Den kan dock användas till betong igen. Det krävs då ytterligare sortering, vilket gör det till en kostnadsfråga. Då restbetongen kan användas till vägarbete säger Mats att "[...]" använder man ju den istället för att använda en del jungfruligt material och på så sätt så kommer den in i kretsloppet igen". Erik lyfter också fram att kretsloppstänket för betong är svårt och att det är en lång väg kvar innan alla restprodukter kan tas tillvara på i full utsträckning. Det går åt mycket vatten vid betongtillverkning och urspolning av betongtankar och Erik förklarar att företaget därför har ett vattenåtervinningssystem där vattnet samlas upp i spoldammar och återanvänds för att minska vattenförbrukningen. Intresset av att ytterligare utveckla hållbarhetstänket inom koncernen föddes i samband med uppstarten av ett dotterbolag med cementproduktion. I samband med detta började flygaska och slagg blandas i produkterna, vilket minskar koldioxidavtrycket. Omfattningen av miljöarbetet, hur utvecklingen sett ut och tidsaspekten beskrivs enligt följande:

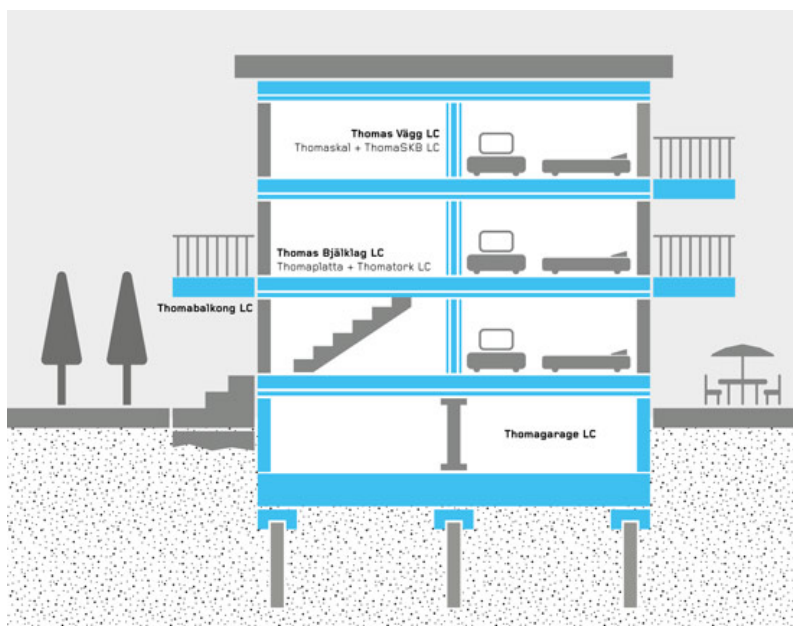
"Nu har vi ett avsevärt mycket mer aktivt miljöarbete än vad vi hade för ett år sedan.. Kanske två år sedan.. det handlar om vilket skede ledningen och företaget känner sig.. Alltså att de ser vinsterna i det".

Erik beskriver dock branschen som konservativ, där det upplevs som svårt att kunna förändra som enskild aktör

"[...] och sedan att gå in och förändra då när man har väldigt starka ekonomiska intressen i det.. då är det trögt såklart.. och sedan om man är osäker på.. att ge sig in på ny mark och är konservativ... då är det alltid såklart svårt för oss som enskild aktör att gå in och trycka på".

Vid stora förhandlingar så är hållbarhet och miljöarbetet en viktigt aspekt men i slutändan är det ändå priset som styr. På sin hemsida lyfter de även fram vikten av att anställda "känner sig trygga, trivs och utvecklas samtidigt som arbete och privatliv står i balans" där ett socialt hållbart samhälle uppmuntras. Detta är också något som genomgående lyfts under

intervjuerna där stort fokus ligger på arbetsmiljö och säkerhet. Den senaste utvecklingen i deras miljöarbete är den så kallade "Thomas Miljöstomme".



Figur 7: Thomas miljöstomme (Thomas Betong 2016)

Thomas miljöstomme lanserades i april 2016. Erik Lindén beskriver bakgrund till utvecklandet av stommen som:

"Det är ju också en företagsstrategi [...] Det är ju allmänt känt att cement är ju bedrövligt som produkt gentemot koldioxidavtryck. [...] Vi vill ju minska vår klimatpåverkan och då ligger det oss i fatet att ta fram miljöprodukter "

Betongstommen beskrivs som unik i branschen då den erbjuder ett byggsystem som lämnar 30 procent lägre koldioxidavtryck än tidigare använda produkter (Thomas Betong 2016). Det nya systemet presenterar två nya koncept samt sex nya produktinnovationer som samtliga medverkar till att minimera den totala miljöpåverkan. De nya koncepten innebär bland annat användningen av ballast från återvunnen betong samt framtagningen av en ljus specialbetong med utvecklad kloridtäthet som kan minska koldioxidavtrycket med upp till 50 procent jämfört med innan. Några av skälen att jobba mer miljömässigt beskriver Erik som

" Jag skulle säga att det ligger ett ansvar i det, det ligger ett vinstintresse i det.. Det är svårt att säga vad det är som styr att man satsar på miljö men fråga vilket företag som helst så måste de ha ett miljöfokus [...] om man vill vara en framtida aktör.."

Utöver miljöstommen har Thomas Betong AB satsat på att transportoptimering. De har under de senaste åren valt att avveckla stora delar av fabrikena som ligger i syd, för att fokusera på sträckan mellan Göteborg och Stockholm där de istället valt att öppna fler fabriker. Detta beskrivs som en viktig del i hållbarhetsarbete då det tillåter effektivare logistik och gemensamma inleveranser. Samtliga externa transporter som används av Thomas Betong AB är miljöcertifierade. Vid frågan om leveransbilarna övervägs att bli mer miljövänliga svarar Mats att det absolut har varit på tal men att lastbilarna är en så liten del av miljöpåverkan i livscykelanalysen. Erik påpekar dock att lastbilarna har gått ifrån att drivas på diesel och nu

istället drivs på HVO (Hydrogenated Vegetable Oil) vilket är ett biodrivmedel och därmed ett steg i rätt riktning även om målet är att i framtiden göra ytterligare förbättringar.

4.2.3 Resurser och innovation

Thomas Betong är den enda aktören på marknaden som inte är uppboundna mot byggbolag eller råvarubolag. Detta säger Erik är en svårighet genom att de inte får garanterade byggvolym eller råvaruförsörjning, men att detta har varit företagets koncept från början och har fungerat bra. Thomas Betong är också unika genom att erbjuda både prefab och platsgjuten betong i samma företag. Erik säger att helt olika krav ställs på de olika fabrikena. Prefab kräver stora fabriker med många arbetare medan fabrikena för platsbetong måste vara nära leveransplatsen. En viktig del i miljöarbetet säger Erik är att skapa en mer effektiv logistik och större närhet till fabrik för att förkorta leveranssträckorna.

De resurser Thomas Betong inte kontrollerar inom företaget är råvarorna för produktionen, det vill säga ballasten. Erik säger att utvecklingen allt mer går mot att använda kross istället för natursten samt alternativa bindemedel såsom flygaska. Sedan ett par år har Thomas Betong säkrat sin åtkomst till alternativa bindemedel genom att ha leverantörer av både flygaska och slagg från industrin. Vid byte till nya råmaterial ändras dock i vissa fall egenskaperna på betongen vilket innebär att man måste lära sig hur betongen påverkas, enligt Erik.

Både Erik och Mats Karlsson, produktchef, lyfter fram företagets engagemang i forskning och utveckling (FoU). De har ett nära samarbete med Chalmers och har just nu både doktorander och exjobbare som forskar inom olika områden såsom restbetongshantering, spolmassor och karbonatisering. Nya produktinnovationer testas sedan av C.lab. C.lab är ett ackrediterat laboratorium som är en del av koncernen Thomas Concrete Group men som är helt fristående. Erik tillägger:

” [...] även våra konkurrenter anlitar ju dom då för att prova deras betong osv.. så jag kan ju inte gå in till dom då fastän jag sitter i princip i samma byggnad.. jag har inte rättighet att gå in i deras laboratorium..[...]

Utveckling av nya innovationer genomförs i dagsläget av ett utvecklingsteam med representanter från olika delar av verksamheten. Dessutom finns en utvecklingsgrupp inom koncernen som Mats är representant för svenska verksamheten som ses var åttonde månad för att exempelvis diskutera idéer från andra länder. Inget strukturerat sätt att fånga upp förbättringsförslag från alla delar av verksamheten finns i dagsläget men Mats säger att ett nytt projekt för detta är i startgroparna.

Mats som varit med och tagit fram Thomas miljöstomme förklarar utgångspunkten för nya innovationer som en kombination av kundfeedback och vad man internt inom Thomas Betong tror kommer värderas av kunderna. Utgångspunkten för miljöarbetet har grundats på mätningar och livscykelanalyser för att identifiera huvudfrågan, vilket i Thomas Betongs fall har varit koldioxidavtrycket.

Mats beskriver att miljöstommen är en produkt av flera olika innovationer. Idén bakom att ta fram en ”stomme” hade vuxit fram utifrån målet att tidigare i upphandlingsprocessen kunna låsa in större volymer. Prefab och platsbetong upphandlas i väldigt olika skeden i upphandlingsprocessen, prefab omkring ett år innan leverans medan platsbetong bara någon

månad innan. Genom att utnyttja sina kompetenser inom båda områdena och erbjuda en helhetslösning i form av en stomme kan de låsa upp större säljvolymer i ett tidigare skede. Säljaren Michael framhäver även värdet för kunden att kunna få ett pris på slutprodukten, vilket är mycket svårt i de fall olika delar köps från olika leverantörer. När väl processen med framtagandet av stommen skulle dra igång säger Mats att en miljöprofil för stommen var naturlig i och med företagets vilja att vara framstående inom branschen men också att det var viktigt att stommen erbjuder mer än bara miljöaspekten och därför kombinerades med andra tekniska lösningar som arbetats fram under något års tid.

”[...]vi har sett att det är viktigt att ha.. utöver att ha en bra miljöprofil, att vi har tekniska innovationer, lite friska nyheter också.. så för varje del i.. eller för de flesta delarna skulle jag säga, i miljöstommen så har vi också löst några av kundens övriga problem och utmaningar.. [...]”

Kapitel 5 Analys

I följande analyskapitel kommer inledningsvis Hr Björkmans Entrémattor analyseras utifrån presenterade teorier. Därefter följer en analys med samma upplägg av Thomas Betong. Analysen kommer följa den analysmodell som beskrivits i metodavsnittet.

5.1 Introduktion till analys

Efter genomförda intervjuer med anställda på båda företagen har en djupare förståelse för företagens hållbarhetsarbeten uppnåtts. Denna förståelse gäller huvudsakligen på vilka plan företagen lever upp till hållbarhet enligt de olika arketyperna. Eftersom intervjuer har företagets med respondenter aktiva inom olika områden anser vi att en heltäckande förståelse för hållbarhetsarbetet uppnåtts. Nedan presenteras inledningsvis en analys av företagens hållbarhet med hjälp av arketyperna. Arketyperna kommer verka för att diagnostisera om hållbarhet är integrerat i affärsmodellen och i vilken utsträckning. Därefter kommer verksamheten att analyseras utifrån teorierna RBV och Grön innovation för att förstå vilka förutsättningar som ligger till grund för arketyperna.

5.2 Om hållbarhet integrerats i affärsmodellerna

5.2.1 Identifikation av arketyper i Hr Björkmans

Den första arketypteorin presenterar innebär att ett företag resursoptimerar för att minska avfall och utsläpp av miljöförstörande växthusgaser (Bocken et al. 2014). Ökad effektivitet och minskad resursutnyttning ska leda till reducerad klimatpåverkan. Det som går att identifiera utifrån Hr Björkmans verksamhet är deras innovativa hållbara processlösningar. Eftersom mattorna är tillverkade av material från petflaskor går denna lösning att anse som resursminimerande. Även deras tvättsystem där rengöringen är baserad på en sluten process med 98 % vattenåtervinning bidrar till denna arketyptyp genom den minskade vattenförbrukningen. Dessa faktorer utgör tillsammans uppfyllandet av den första arketyptypen.

Arketyptyp två berör om ett företag lyckas skapa värde genom att omvandla avfall till nya resurser och inputs i produktion (Bocken et al. 2014). Här hamnar Hr Björkmans verksamhet i något slags gränsfall för om dessa krav uppfylls. Vattenåtervinningssystemet kan antas vara ett sätt att skapa värde genom att använda vatten som egentligen skulle blivit tvättavfall i

nyproduktion. Däremot så skickar företaget iväg den lilla del restavfall tvätteriet genererar för deponi och har således inte funnit något sätt att föra tillbaka detta in i produktion eller sälja vidare. Även mattorna har trots sin väldigt långa livslängd på 10 år i återanvändning ett slutdatum där de slutligen åker till förbränning. Därför går det inte riktigt att anse att företaget uppfyller arketyper två.

Arketyper tre tar utgångspunkt i om ett företag lyckas byta ut fossila bränslen mot förnybara naturliga resurser (Bocken et al. 2014). Genom intervjuerna framgår det att både företagets bilar och belysningen i lokalen drivs av naturlig energi. Dessa aspekter, samt det faktum att mattorna kommer från återvunnet material motsvarar kraven för arketyper nummer tre.

Arketyper fyra handlar om att företag ska ta avsteg från ägarskap och erbjuda sina kunder en service istället (Bocken et al. 2014). Denna arketyper lever Hr Björkmans upp till genom deras tjänsteproduktion och affärsidén att hyra ut och samla in mattor.

Arketyper fem innebär att företaget engagerar sig i intressenterna (Bocken et al. 2014). I intervju med Carl Johan berättade han hur han försöker påverka kommunen under upphandlingar att premiera miljövänliga företag. Även hela företagets koncept och konkurrensfördel handlar om att erbjuda kunder ett miljövänligt alternativ. Hr Björkmans kommunicerar även sitt arbete genom certifikat, miljömärkning av bilarna och offentlig miljöredovisning. Genom sin leverantörsutvärdering uppfyller de även "upstream stewardship" som arketyper beskriver.

Arketyper sex handlar om att företag ska uppmuntra tillräcklighet, innebärande att aktivt försöka skapa lösningar för att minska konsumtion och produktion (Bocken et al. 2014). Detta är inget som Hr Björkmans engagerar sig i.

Arketyper nummer sju handlar om att nedprioritera vinstmaximering för att lyfta miljömässiga- och sociala aspekter (Bocken et al. 2014). Vid intervju framgick det att det målet är vinstmaximering men via ett bra miljöarbete. Denna arketyper handlar däremot om att vända på förhållandet, vilket det således inte går att säga att Hr Björkmans gör.

Den sista arketyper handlar om företags förmåga att utveckla skalbara lösningar (Bocken et al. 2014). Denna arketyper kan anses vara under utveckling mot att bli uppfylld då Hr Björkmans har ansökt om en patentansökan för deras tvätterisystem. Ett sådant patent skulle kunna skapa möjligheter för skalbarhet.

Sammanställning uppfyllda arketyper	1.Maximize material and energy efficiency	2.Create value from waste	3.Substitute with renewables and natural processes	4.Deliver functionality rather than ownership	5.Adopt a stewardship role	6.Encourage sufficiency	7.Repurpose for society/environment	8.Develop scale up solutions
Hr Björkmans	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej

Tabell 3: Hr Björkmans uppfyllda arketyper utifrån Bocken et al. 2014.

5.2.2 Identifikation av arketyper i Thomas Betong

Thomas Betong arbetar mycket för att effektivisera material- och energianvändning. Fokus har varit på att minska koldioxidutsläpp och Thomas Betong kan nu erbjuda betong med upp till 50% minskat koldioxidutsläpp, bland annat genom att blanda ut betongen med flygaska

och industrislagg. Fabrikernas lokalisering samt logistiken har effektiviserats för att minska leveranssträckor och därmed även minska leveransernas miljöpåverkan. Vattenanvändningen optimeras genom uppsamling i spoldammar som tillåter återanvändning av vattnet. Arketyyp ett kan sålunda anses vara uppfylld.

Det finns en ambition inom Thomas Betong att ta tillvara på restprodukterna som uppstår och mycket forskning fokuserar i dagsläget på detta. De försöker ta tillvara på betong som blir över vid beställningar men har i dagsläget svårt att skapa lönsamhet i det. Mats säger att det krävs en annan organisation för att lösa detta. Stora delar av restbetongen hamnar på deponi. Visserligen återanvänds denna sedan exempelvis som fyllnadsmaterial i vägbyggen, men det innebär ju också att Thomas Betong inte själva skapar detta värde av restprodukten. De säger själva att kretsloppstänket är svårt gällande betong och arbetet är på gång i rätt riktning men i dagsläget skapar inte Thomas Betong värde från deras avfall och kan sålunda inte anses uppfylla arketypp två.

Inga större ersättningar till förnybara resurser och energi och naturliga processer har genomförts. Transportbilarna körs på HVO istället för diesel men planerna är att detta ska ändras till mer miljövänliga alternativ. Inga andra ersatta processer eller energikällor träder fram under intervjuerna eller studerandet av sekundärdaten. Arketypp tre kan sålunda inte ses som uppfylld i dagsläget.

Som verksamheten ser ut idag och som betongbranschen ser ut idag finns inga andra sätt att förmedla produkten än genom ägande, inte heller finns några planer på detta. Arketypp fyra är alltså inte uppfylld.

Det framgår tydligt genom intervjuerna att en stor vikt läggs vid sociala aspekter. Mats understryker flera gånger säkerhet och arbetsmiljö som något av företagets huvudfokus. Dessutom lyfts miljöalternativen alltid fram vid försäljning och upphandlingar, även om branschens konservatism än så länge hindrar större övergångar till dessa alternativ. Thomas Betong tillsammans med övriga aktörer i branschen har även satt press på leverantörerna att tillverka mer miljöanpassade produkter. Dessutom kommuniceras detta med både kvalitets- och miljöcertifiering. De har sålunda ett långtgående arbete för att försäkra intressenters långsiktiga hälsa och välmående och kan sålunda ses uppfylla arketypp fem.

Som Michael, teknisk säljare, framför läggs mycket vikt vid att få kunden att beställa rätt mängd betong direkt. För lite betong påtvings dubbla leveranser och för mycket betong skapar restbetong som sällan hinner användas i annat syfte. Dessutom påpekar säljaren Michael hur betongens livslängd är mycket lång och att en betongstomme därför kan stå i alla tider, men att det går att byta ut fasaden om så önskas. Detta kan i hög grad ses som ett sätt att uppmuntra tillräcklighet och därmed att arketypp sex är uppfylld.

Lönsamhet är fortfarande verksamhetens huvudsakliga mål. Arketypp sju är därför inte uppfylld, även om Mats menar att lönsamhet krävs för att kunna arbeta med miljö och sociala frågor, eftersom ekonomiska mål fortfarande är företagets syfte.

Verksamhetens hållbarhetslösningar hålls internt inom företaget. Utvidgning av dessa lösningar följer sålunda företagets expansion och är inte gjorda för att licensieras ut eller på annat sätt göras uppskalningsbara. Arketypp åtta är alltså inte uppfylld.

Sammanställning uppfyllda arketyper	1.Maximize material and energy efficiency	2.Create value from waste	3.Substitute with renewables and natural processes	4.Deliver functionality rather than ownership	5.Adopt a stewardship role	6.Encourage sufficiency	7.Repurpose for society/environment	8.Develop scale up solutions
Thomas Betong	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej

Tabell 4: Thomas Betongs uppfyllda arketyper utifrån Bocken et al. 2014.

5.3 Bakomliggande faktorer för hur hållbarhet integrerats i affärsmodellerna

5.3.1 Hr Björkmans

Efter analys av företaget utifrån de olika arketyperna för hållbarhet i affärsmodellen går det att se att företaget uppfyller fyra av åtta arketyper. För att förstå vad som ligger till grund för detta blir det av relevans att undersöka företagens olika resurser och förmågor. Företaget uppfyller två teknologiska arketyper och två sociala (Bocken et al. 2014). Den första teknologiska arketyper som vi identifierade som uppfyllt var den om företagens förmåga att resursoptimera. Vid identifikation av arketyperna framgick det att deras processlösningar var en del av uppfyllandet av arketyper nummer ett. I resursmodellen (Barney 1995) går det att se att det miljövänliga vattenåtervinningssystemet i kombinationen med hela tvättprocessen bildar förutsättningen för denna arketyper. Genom att ha tagit fram ett återcirkulerande vattenåtervinningssystem lyckas företaget optimera resursförbrukningen genom dess förmåga att hålla omloppscirkeln slutet. Återvinningssystemet bidrar även till att oönskat avfall försvinner. Hade företaget inte haft detta återvinningssystem som resurs hade deras vattenförbrukning ökat till följd av att vattnet efter tvätt blivit vattenavfall som dumpats. Förmågan att resursoptimera och effektivisera energianvändningen baseras även på tillgängligheten till andra centrala resurser. Det framkommer att arketyper nummer ett verkar förutsätta tillgänglighet till flera resurser och att dessa resurser fungerar i ett sammanlänkat system i symbios. Det totala tvättsystemet är egentligen den resurs som bidrar till företagens totala effektivitet och resursoptimering, då det med hjälp av flera olika komponenter bildar en cirkulär process som stänger ute avfall. Således är uppfyllandet av arketyper ett baserat på tvättsystemets olika delar som tillsammans skapar effektiviteten. Tvättsystemet uppfyller även kraven RBV ställer på en långsiktig konkurrensfördel. Systemet är värdefullt till följd av att det är ett unikt sammanfogat system, det är sällsynt då företaget är unika i sin bransch med ett sådant system, det är kostsamt att imitera till följd av alla komponenter det inkluderar och framförallt har organisationen förmågan att absorbera värdet från processen (Barney 1995). Således baseras arketyper ett på företagens långsiktiga konkurrensfördel.

Arketyper två handlar om företagens förmåga att ersätta fossila bränslen med förnybar energi och naturliga processer (Bocken et al. 2014). Det framgår genom intervjuerna med Hr Björkman att företaget har ersatt fossila bränslen med biogas och solenergi. Solpaneler på lokalens tak förser byggnadens belysning med energi och den tankstation som företaget byggt upp utanför lokalen förser samtliga bilar med biogas. Solpanelerna och tankstationen bildar tillsammans förutsättningen för arketyper två och bidrar till integration av hållbarhet i affärsmodellen utifrån denna arketyper. Det var till följd av upplevd potential kopplad till lokalen som företagens VD såg möjligheter för biogas och solenergi. Möjligheterna för hållbarhetsarbetet var alltså något som identifierades redan från början och som togs i åtanke

vid flytten till den nya lokalen. Eftersom gasledningar låg utanför lokalen byggdes det direkt vid flytten upp en tankstation som hade kapacitet att tanka företagets bilar med biogas. Om tankstationen och solpanelerna på taket anses som en långsiktig konkurrensfördel framgår genom en resursanalys utifrån de olika aspekterna. De båda faktorerna kan anses leda upp till kravet ”värdefull” då de motsvarar en central del av hållbarhetsarbetet vilket också är viktigt för företagets kunder, något som visas sig genom kundundersökningar. Frågan gällande resursens sällsynthet kan delvis anses vara uppfylld, men företaget ser att konkurrenter också börjar använda t.ex. biogas. Vidare går det att anta att det är relativt kostsamt för ett företag att imitera Hr Björkmans upplägg med angränsande tankstation och solpaneler eftersom en sådan imitation förmodligen skulle kräva rekonstruktioner, installationer och tillgängliga gasledningar. Dessa resurser kan därför ses som viktiga att besitta i ett tidigt skede eftersom det kan vara svårt och dyrt med anpassningar till befintliga fabriker. Även i intervjuer med Hr Björkmans framgick det hur de upplever en del kapacitetsbrister med solpanelerna då taket inte klarar av allt för stora mängder då det kan riskera att brista. Detta visar på att trots att Hr Björkmans hade hållbarhet med i flytten och planeringsstadiet upplever de svårigheter. Detta stödjer även att imitation är problematisk och vikten av en välfungerande och anpassad lokal i ett tidigt skede framträder. Lokalens funktion blir alltså även en delförutsättning för att denna arketyper ska kunna bli uppfylld. Detta är även en insikt som företaget tagit till sig och som lageranställda Lars har försökt belysa när företaget nyetablerar i Kalix. Den sista aspekten om organisationens förmåga att fånga upp det värde resurserna genererar blir delvis uppfylld. Tankstationen lyckas förse bilarna fullt ut med biogas, däremot kan inte maskinerna förse med energi från solpanelerna till följd av brister i kapacitet på lokalens tak. Detta till trots, är resurserna anledningarna till att arketyper blir uppfylld och hållbarhet kan anses ha integrerats i affärsmodellen även utifrån denna arketyper. Då nästan samtliga krav utifrån RBV-teorin efter resursanalys är att anse som uppfyllda (Barney 1995), visar detta hur de fossilfria bränslena är en viktig konkurrensfördel för företaget, även om inte långsiktig.

Arketyper fyra tar utgångspunkt i vad som beskrivs som en social arketyper (Bocken et al. 2014). Denna arketyper handlar om att ta avsteg från ägande av fysiska produkter och istället erbjuda sina kunder funktionen av en produkt (Bocken et al. 2014). Detta är något som Hr Björkman naturligt faller in under till följd av sin affärsidé. Eftersom företaget inte producerar mattor själva utan är ett tjänsteföretag som erbjuder kunderna ett tjänst i form av uthyrning av mattor tar de avsteg från den klassiska ägarfunktionen där produkten stannar hos konsumenten. Istället rör sig produkten i ett kretslopp mellan företag och konsument genom företagets affärsidé att hyra ut, lämna och hämta mattorna för tvättning. Företagets stora resurs i detta fall grundar sig alltså i företagets affärsidé och koncept. Förutsättningen fanns redan i branschen som sådan och genom själva tjänstefunktionen. Att förutsättningarna redan var givna influerar även resursens möjligheten att uppfylla värdefullhet, sällsynthet, imiterbarhet samt organisationsaspekten. Det går att anta att resursen är värdefull eftersom affärsidén när Carl Johan startade företaget var tämligen unik, men i dagsläget sysslar flera konkurrenter med samma funktion vilket gör att den möjligtvis inte längre är så värdefull som när idén uppkom. Detta influerar även sällsyntheten eftersom flera i branschen erbjuder kunder samma tjänstefunktion. Affärsidén med hållbarhet som en del av vinstmaximeringen kan antas vara kostsam att imitera eftersom hållbarheten är något som företaget har haft sedan start och som krävt mycket planering och investeringar att införliva. Till följd av att företaget fungerar väl och är starka på marknaden får organisationsaspekten antas vara uppfylld. Det verkar däremot som att de flesta förutsättningarna för uppfyllandet av arketyper fyra redan ges genom

branschen och hela konceptet med att erbjuda en matta genom en tjänst, varav Hr Björkman uppfyller denna arketyper genom att ha en affärsidé i en tjänstebransch.

Arketyper fem innebär att företaget aktivt engagerar sig i intressenterna (Bocken et al. 2014). Som tidigare beskrivits har Carl Johan vid kommunupphandlingar aktivt försökt få kommunen att välja miljövänliga företag för att uppnå en långsiktig förändring. Han menade att kommunen måste ta ställning för att företag ska börja arbeta med hållbarhet. Genom att även köpa ISO certifikat, använda sig av EMAS miljöredovisning och miljömärka bilarna kommunicerar företaget sin verksamhet på olika sätt till konsumenterna. Även företagets sätt att granska leverantörerna av mattorna faller in under denna arketyper. Det går då att ställa sig frågande till vilken som är den huvudsakliga förutsättningen för uppfyllandet av en arketyper av denna sociala sort. Det ter sig som att mycket grundar sig i företagets VD och grundare Carl Johan och att han är den resurs som avspeglar sig i de flesta delar av verksamheten. Carl Johans personliga driv och engagemang för hållbarhet är det som ligger till grund för denna arketyper. Carl Johan är den som drivit igenom ISO-certifikaten och sett till att bilarna drivs av biogas. Även Lars som arbetar på lagret framhäver Carl Johans långtgående engagemang och beskriver att hans chef för ett "stenhårt" hållbarhetsarbete utan gränser och att detta visar sig genom ISO och företagets välmärkta bilar. Företaget kommunicerar således sitt hållbarhetsarbete på olika sätt och försöker vara det miljövänliga alternativet, något företag också beskriver som sin konkurrensfördel. Carl Johans personliga driv och engagemang kan antas uppfylla alla kriterierna för en långsiktig konkurrensfördel utifrån teorin om RBV. Hans olika förmågor är något som avspeglar sig direkt i företaget genom de olika sociala arketyperna.

	Resource or capability	Valuable (exploits opportunities and neutralizes threats)	Rare (possessed by one or a few firms in the industry)	Inimitable (costly to imitate)	Organization (organized to capture value from the resources)	Core competence that provides a sustained competitive advantage?
	Hr Björkmans entrémattor					
Arketyper 1	Tvättssystemet	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Arketyper 3	Solpaneler och biogas	Ja	Delvis	Ja	Ja	Nej
	Fabrikslokal	Ja	Delvis	Delvis	Ja	Nej
Arketyper 4	Cirkulär affärsidé	Ja	Nej	Delvis	Ja	Nej
Arketyper 5	Personligt driv och vilja hos grundare/VD	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 5: Resurser bakom Hr Björkmans uppfyllda arketyper utifrån Barney 1995 och Bocken et al 2014.

De arketyper som inte går att se som uppfyllda utifrån Hr Björkmans verksamhet blir således arketyper två, sex, sju och åtta. Arketyper två handlade om företagets förmåga att omvandla avfall till nya inputs och resurser (Bocken et al. 2014). Baserat på företagets vattenåtervinningssystem går det att anta att företaget lyckas skapa värde genom att sluta cirkeln och föra in använt tvättvatten i ny tvättproduktion. Hade företaget inte besittit denna resurs hade vattenförbrukningen förmodligen sett annorlunda ut och mycket tvättavfall och vattenavfall hade uppstått. Däremot går det att se att det avfall företaget faktiskt genererar i

dagsläget har de inte kommit fram till något sätt att använda igen. Det restavfall tvätteriet genererar transporteras bort för deponi. Samtidigt har företaget en vattenåtervinning på 98% och det går att ställa sig frågande till huruvida det är möjligt att uppnå en 100% nivå i den bransch Hr Björkmans är verksam i. Barriärer till arketyperna introducerar en del svårigheter kopplade till uppfyllandet av de olika arketyperna. För arketyptyp två har tre huvudsakliga barriärer identifierats som innefattar bristande tryck från lagstiftning, brist på ekonomiska incitament samt brist i förståelse (Laukkanen & Patula 2014). I Hr Björkmans fall matchar inte dessa nämnda barriärer de problem företaget har att uppfylla arketyptypen. Baserat på intervju med Carl Johan framkommer det hur Malmö kommun inte premierar företag för att de ligger i framkant hållbarhetsmässigt. Så på ett övergripande plan och mer generellt i mattbranschen går det kanske att identifiera ett bristande tryck från den offentliga sektorn, vilket även innefattar en för svag lagstiftning och bristande förståelse för hållbarhet hos kommunen. Carl Johan menar att kommunen någon gång borde stänga ute icke-miljövänliga aktörer i upphandlingssammanhang för att uppnå förändring bland företagen i branschen. Detta går även hand i hand med bristande ekonomiska incitament, eftersom de företag som Carl Johan vill stänga ute kanske framförallt konkurrerar med låga priser. Dessa tre barriärer ter sig verka på ett mer övergripande plan i branschen och omfattar inte Hr Björkmans då de nästan har uppnått en fullständig nivå av återvinning. Hr Björkmans besitter redan den viktiga resurs som kan ses som förutsättningen för denna arketyptyp i detta fall, deras svårighet verkar snarare vara att lyckas sluta cirkeln helt och absorbera hela tvättavfallet.

Arketyptyp sex tog utgångspunkt i företagets förmåga att uppmuntra tillräcklighet och aktivt försöka ta fram lösningar för minskad konsumtion och produktion (Bocken et al. 2014). De barriärer som motsvarar denna arketyptyp handlar också om bristande lagstiftning och ekonomiska incitament men även brister i acceptans bland konsumenter och kunder samt en avsaknad av internationella överenskommelser. Genom intervjuer med Hr Björkmans framgick det att vinstmaximering via ett miljöarbete är det långsiktiga målet. Detta tyder på att ekonomisk lönsamhet är en drivkraft i företaget i kombination med deras förhållningssätt till miljön. Eftersom deras affärsidé går ut på att hyra ut och tvätta mattor är möjligtvis bristande ekonomiska incitament en barriär som även innefattar Hr Björkmans då företaget trots sitt miljöarbete fortfarande har mål om vinstmaximering. Bristande lagstiftning har framförallt visat sig i kommun och landsting och som en anställd uttryckte sig på företaget så tvättar redan deras kunder så lite de kan, eftersom de vill betala så lite som möjligt. En låg produktionsnivå går det däremot att argumentera för att Hr Björkmans driver eftersom deras mattor har en livslängd om tio år per matta. Däremot går det se att det övergripande problemet med företagets uppfyllande av denna arketyptyp är den motsättning som finns mellan affärsidé och arketyptypen. Bakomliggande orsaker till arketyptyp sex och arketyptyp sju blir snarlika då arketyptyp sju inkluderar hur företag ska nedprioritera vinstmaximering för att lyfta miljömässiga och sociala aspekter (Bocken et al. 2014). Hr Björkmans lyfter dessa aspekter men inte på bekostnad av den långsiktiga lönsamheten. Det som däremot kan anses vara unikt med Hr Björkmans är deras förmåga att kombinera lönsamheten med hållbarhetsarbetet. Det arketyptypen dock presenterar är att miljöaspekten ska premieras över den ekonomiska aspekten (Bocken et al. 2014). Detta gör egentligen arketyptypen förhållandevis snäv i sin beskrivning eftersom Hr Björkmans har hittat ett sätt att kombinera vinstmaximering via ett bra miljöarbete. Den sista arketyptypen som Hr Björkmans inte kan anses uppfylla handlar om skalbara lösningar (Bocken et al. 2014). Barriärer för denna är värderingar och attityder samt bristande förståelse (Laukkanen & Patula 2014). Vid intervju framgick det att företaget har

gjort en patentansökan gällande tvättsystemet. Detta patent skulle kunna tänkas leda till skalbarhetsmöjligheter i framtiden. En godkänd patentansökan kan således tänkas vara en förutsättning och en resurs som kan leda till uppfyllandet av arketyper nummer åtta.

5.3.2 Thomas Betong

I Thomas Betongs fall uppfylldes enligt vår analys tre av de åtta arketyperna. En av dessa faller under teknologiska och två under sociala innovationskomponenter (Bocken et al. 2014). Arketyper ett uppfylldes genom produkter som minskar koldioxidavtrycket, effektiviserad logistik och fabriksplacering samt vattenåtervinningssystem. Företagets FoU-avdelning ligger bakom framtagandet av produkterna och kan anses vara både värdefull genom ökad differentiering och möjlighet att försvara sig mot hot och utnyttja möjligheter. Den är svårimiterbar genom kostnaden och omfattningen av att införa en FoU-avdelning och kan ses som organisationsmässigt utnyttjad vilket gör denna resurs till en konkurrensfördel. FoU är dock på intet sätt unikt gentemot andra företag i betongbranschen. Huruvida olika företags FoU-avdelningar kan jämföras utan att faktiskt noggrant studera dem är en fråga för diskussion. I brist på sådan utförlig information får vi dock välja att inte göra för stor skillnad på olika företags FoU-avdelningar och se det som att sällsynt inte är uppfyllt. Resursen kan därför inte ses som en långsiktig konkurrensfördel (Barney 1995).

En annan resurs som i hög grad ligger bakom arketyper ett är företagets unika ställning som leverantör av både prefab och platsgjuten betong. Deras kombinerade kompetenser har möjliggjort framtagandet av miljöstommen och mer effektiva logistislösningar. De äger alla sina fabriker själv och har därför kunnat kontrollera optimal placering av dessa. Deras kombinerade kompetens utgör genom den ökade differentieringen en värdefull, sällsynt och organisationsmässigt utnyttjad resurs. Den är dessutom svårimiterbar genom att tillverkningsprocesserna ser så olika ut och därmed ställer så skilda krav på fabrikena. Deras kombinerade kompetenser uppfyller sålunda alla kriterier för att ses som en långsiktig konkurrensfördel.

Slutligen är vattenåtervinningssystemet en resurs som ligger bakom arketyper ett. Denna resurs kan varken anses uppfylla värdefull eller sällsynt men kan anses vara svår att imitera i och med kostnaden att upprätta systemet samt att vara organisationsmässigt utnyttjad (Barney 1995). Denna resurs är sålunda en något svagare konkurrensfördel men som tillsammans med de andra två (starkare) resurserna hjälper till att uppfylla arketyper ett.

Vilken resurs eller förmåga som ligger bakom uppfyllandet av arketyper fem är lite mer svårdefinierbar. Det kan beskrivas som att ett fokus på säkerhet, miljö och arbetsmiljö inom företaget har definierats som huvudaspekter i företagets alla verksamhetsområden. Kvalitets- och miljöcertifieringarna kan ses som ett hjälpmedel för att åstadkomma detta i och med deras krav på ledningssystem för frågorna. Ett tydligt definierat fokus på sociala och miljömässiga aspekter i verksamheten kan ses som en resurs inom humankapitalet som uppfyller värdefull i och med möjligheten för företaget att försvara sig mot hot utnyttja möjligheter, svårimiterbar genom det genomgående fokus som måste läggas i utformandet av alla företagets processer samt organisationsmässigt utnyttjad genom förmågan att kunna dra nytta av och absorbera resursen. Vikten som läggs på att förmedla och påverka mot miljövänliga alternativ kan ses som sällsynt i dagsläget men varken certifieringarna eller fokus på arbetsmiljö och säkerhet är ovanligt i branschen. Denna förmåga kan sålunda inte

uppfylla alla aspekter fullt ut för att ses som en långsiktig konkurrensfördel (Barney 1995), men likväl en stark konkurrensfördel.

Att tydligt kommunicera och lägga fokus på vikten av att beställa rätt mängd, varken för lite eller för mycket, är svår att se som en resurs men kan möjligen ses som en förmåga. Förmågan är i så fall att se bortom det egna företagens intressen att sälja stora volymer för att istället gynna kunden och miljön. Det kan däremot diskuteras om anledningen bakom ändå är egna ekonomiska intressen på grund av extra transport och avyttringskostnader för restbetong och svårigheter att uppskatta dessa kostnaders storlek, det verkar dock på säljaren Michael som att kunden står för kostnaderna. Oavsett är resultatet att arketyper sex uppfylls. Denna förmåga kan ses som värdefull genom förändringen i prisnivå gentemot kund och kan argumenteras för att organisationen besitter förmågan att dra nytta av bland annat genom förbättrade kundrelationer i och med att rätt slutpris eftersträvas. Michael påpekar dock att Thomas Betong inte är miljövänligare än andra företag mer än att de erbjuder miljövänliga produkter och denna förmåga är sålunda förmodligen inte sällsynt. Den kan inte heller ses som särskilt svår att imitera. Denna förmåga uppfyller alltså endast två krav enligt RBV och utgör alltså ingen stark konkurrensfördel (Barney 1995).

Betongens egenskaper i form av lång livslängd kan också ses som en bakomliggande resurs som hjälper företaget att uppfylla arketyper sex. Även om olika betongföretag har olika betongrecept och därigenom differentierar sig kan man inte påstå att betongens livslängd skiljer sig avsevärt åt mellan olika företag. Denna resurs kan sålunda ses som en del av affärsidén med betong och utgör därför ingen konkurrensfördel. Man kan dock argumentera för att denna resurs är värdefull eftersom ett företags betongrecept är en central del av deras verksamhet och att denna resurs då även uppfyller organisationsaspekten att dra nytta av resursen.

	Resource or capability	Valuable (exploits opportunities and neutralizes threats)	Rare (possessed by one or a few firms in the industry)	Inimitable (costly to imitate)	Organization (organized to capture value from the resources)	Core competence that provides a sustained competitive advantage?
	Thomas Betong					
Arketyper 1	FoU-avdelning	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
	Kombinerad kompetens (prefab och platsbetong)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	Vattenåtervinningssystem	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej
Arketyper 5	Tydligt definierat fokus på sociala och miljömässiga aspekter	Ja	Delvis	Ja	Ja	Nej
Arketyper 6	Se bortom maximering av försäljningsvolym	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej
	Betongens livslängd	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej

Tabell 6: Resurser bakom Thomas Betongs uppfyllda arketyper.

När det kommer till arketyperna som inte är uppfyllda blir det intressant att se till teorin om barriärerna till arketyperna som utgångspunkt för diskussionen. Gällande arketyper två säger

Mats själv att det innebär stora kostnader och är svårt att få lönsamhet i hanteringen av restprodukterna vilket pekar på brist i ekonomiska incitament. Forskning pågår dock på området inom företaget, så viljan och ambitionen finns. Förhoppningsvis kan utökad kunskap och nya innovationer i framtiden leda till även ekonomiska incitament för att skapa värde av restprodukter.

Endast små steg har tagits för att ersätta dagens processer och bränslen med naturliga processer och förnybar energi enligt arketyper tre (Bocken et al. 2014). En anledning till detta är den stora kostnaden i att ersätta alla leveransbilar till miljövänligare alternativ såsom biogas- eller elbilar. Här kan man säga att problemet är att företagets tydliga miljöfokus vuxit fram de senaste åren och därmed inte var med vid inköpen av leveransbilarna. Det hade inte inneburit en lika stor kostnad och samma problem att köpa miljövänliga bilar från början. Att bygga eget vindkraftverk blev inte av på grund av osäkra kalkyler. Det saknas alltså ekonomiska incitament tillsammans med att de för en tid framöver är låsta i mindre miljövänlig teknik.

Som framgår i samtliga intervjuer är betongbranschen mycket konservativ och detsamma gäller byggbranschen. Att säljmodellen för betong skulle ändras är sålunda inte troligt på ett bra tag framöver. Arketyper fyra (Bocken et al. 2014) lär alltså inte uppfyllas snart. Det är dock en intressant spekulativ tanke att reflektera över hur exempelvis en leasingmodell hade sett ut i betongbranschen. Det är inte hypotetiskt omöjligt, men skulle kräva en förändring av säljmodell i mer eller mindre alla branscher kopplade till byggprojekt. Här är helt klart en fråga om brist på förståelse och acceptans från kunderna (Laukkanen & Patula 2014) men även hos hela branschen, det skulle innebära ett helt nytt sätt att tänka.

Gällande arketyper sju (Bocken et al. 2014) verkar en förändring av företagets syfte till ett socialt eller miljömässigt inte vara något som finns i åtanke, lönsamhet är i fokus. Mats framhäver dock att lönsamhet är ett måste för att kunna arbeta med hållbarhetsfrågor. Det är företagets lönsamhet under de senaste åren som lett till ett ökat fokus på FoU i miljöfrågor. Attityder och värderingar (Laukkanen & Patula 2014) är huvudsaklig barriär, inte bara inom företaget utan i dagens ekonomi som helhet, med brist på förståelse och incitament för något annat än fokus på lönsamhet.

Attityder och värderingar (Laukkanen & Patula 2014) kan troligen även sägas vara huvudsaklig barriär till arketyper åtta. Miljöstommen skulle mycket väl kunna licensieras ut i andra länder än där Thomas Concrete Group är verksamma. Miljöstommen utgör dock en långsiktig konkurrensfördel i och med dess koppling till företagets unika ställning i Sverige som leverantör av både prefab och platsgjuten betong och det är sålunda troligt att de vill hålla den inom företaget. Om denna kombinerade kompetens är unik även i utlandet innebär detta även att företag inte kan tillverka Thomas miljöstomme även om viljan fanns. Att arketyper inte uppfylls i Thomas Betongs fall är dock troligen att miljöstommen ses som företagets produkt och att tanken att skapa lösningar för att skala upp dess användning helt enkelt inte har slagit dem

Genomgående genom nästan alla arketyper som inte uppfylls av Thomas Betong är även avsaknad av strikta regleringar för att främja hållbara lösningar och produkter. Något som lyftes fram av KMA chefen Erik är hur betongstandarderna i Sverige är långt efter många andra länder. Det intressanta här är att standarderna inte bara utgör ett hinder genom att inte tillräckligt press sätts på betongföretagen att sälja mer miljövänliga produkter utan även att

miljövänliga produkter mer eller mindre utesluts helt vid upphandlingar till stora byggprojekt. Den nya Europamallen som håller på att tas fram kan förhoppningsvis ändra denna situation. I detta fall agerar alltså regleringen som en bromskloss för hållbarhet.

5.4 Jämförelse av företagen och analysresultat

Vårt antagande var att förutsättningarna för att integrera hållbarhet i de två valda företagen skulle vara skilda på grund av branschernas olika utformning och egenskaper. Till viss del kan man säga att detta stämde men också att det endast är en av anledningarna bakom varför företagets integrering av hållbarhet i affärsmodellen skiljer sig åt. Nedan kommer en jämförande diskussion föras för att lyfta fram intressanta aspekter som vi har funnit i genomförandet av denna studie.

Genom vår analys av företagen utifrån SBM arketyperna (Bocken et al. 2014) har vi kommit fram till att båda företagen lyckas integrera hållbarhet i affärsmodellen, om än i något olika utsträckning. Hr Björkmans uppfyller fyra arketyper och Thomas Betong uppfyller tre. En sammanställning presenteras nedan.

Sammanställning uppfyllda arketyper	1.Maximize material and energy efficieny	2.Create value from waste	3.Subsitute with renewables and natural processes	4.Deliver functionality rather than ownership	5.Adopt a stewardship role	6.Encourage sufficiency	7.Repurpose for society/environment	8.Develop scale up solutions
Hr Björkmans	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Thomas Betong	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej

Tabell 7: Sammanställning av företagens uppfyllda arketyper utifrån Bocken et al. 2014.

Båda företagen uppfyller arketypp ett. Förklaringen till detta kan man hitta i bakomliggande resurser vilka kan analyseras genom teorin om RBV (Barney 1991, 1995). Båda företagen arbetar aktivt med den tekniska utvecklingen och sina kompetenser för att maximera material- och energianvändningens effektivitet.

Båda företagen uppfyller även arketypp fem. Detta är kanske inte så konstigt i och med att vi har valt ut båda företagen, egentligen utifrån deras framträdande kommunikation om hållbarhet. Båda företagen tar en ledande roll inom sina respektive branscher att försöka driva utvecklingen mot mer hållbara produkter och lösningar.

Där slutar likheterna i form av uppfyllda arketyper. Vad som kan ses som en likhet är att båda företagen har hjälp av den grundläggande affärsidén i att uppfylla en arketypp. Hr Björkmans uppfyller arketypp fyra i och med uthyrningen av mattor istället för att sälja och Thomas Betong uppfyller arketypp fem delvis genom betongens långa livslängd. Detta pekar på skillnaden i olika branschers förutsättningar att uppfylla SBM arketyperna och därigenom att integrera hållbarhet i affärsmodellen, vilket var vår tanke från början.

Något som är intressant att notera är hur väl målen med ISO 14001 (se sis 2016) kopplar an till arketypp ett och tre. Eftersom båda företagen är certifierade enligt ISO 14001 skulle detta miljöledningssystem kunna vara en anledning till att arketypp ett uppfylls av båda företagen.

Arketyper tre uppfylls av Hr Björkmans men inte av Thomas Betong i dagsläget men med ambitioner som pekar mot att denna arketyper kommer uppfyllas i framtiden. Miljöledningssystem av den här typen kan alltså ses som ett viktigt redskap för att företag ska integrera hållbarhet i sina affärsmodeller. Carl-Johan framhäver själv vikten av ISO 14001 i utvecklandet av Hr Björkmans hållbarhetsarbete. En tanke är då att miljöledningssystem kan utformas så att alla arketyper täcks in för att hjälpa företag att belysa fokuspunkter som hjälper dem att integrera hållbarhet i affärsmodellen i största möjliga utsträckning. Utifrån RBV finner vi inte så många resurser bakom uppfyllandet av arketyperna som kan ses vara långsiktiga konkurrensfördelar. Hr Björkmans kan anses uppfylla två långsiktiga konkurrensfördelar och Thomas Betong en. Detta indikerar att integrering av hållbarhet i affärsmodellen är något som är genomförbart hos många företag även på kort sikt gällande resurser som krävs. Genom studien har dock andra bakomliggande faktorer framträtt som inverkar på företags möjlighet att integrera hållbarhet i affärsmodellen.

Hr Björkmans lyfte fram verksamhetens läge som en förutsättning eller hinder för hållbarhet. Vid etablering uppe i Kalix har de haft problem då naturgas inte finns tillgängligt. Thomas Betong lyfter också fram geografiskt läge som en viktig del av deras hållbarhetsarbete. Detta är sålunda också något som kan lyftas fram som en viktig bakomliggande faktor till företags möjlighet att integrera hållbarhet i affärsmodellen. Något annat som lyftes fram av båda företagen var problem härrörande från den offentliga sektorn. Vid upphandlingar är det endast pris i fokus och därmed att hållbara företag inte premieras särskilt. Thomas Betong lyfter även fram dagens betongstandarder i Sverige som något som hindrar användandet av mer miljövänliga alternativ och som sålunda agerar som en bromskloss för hållbarhet.

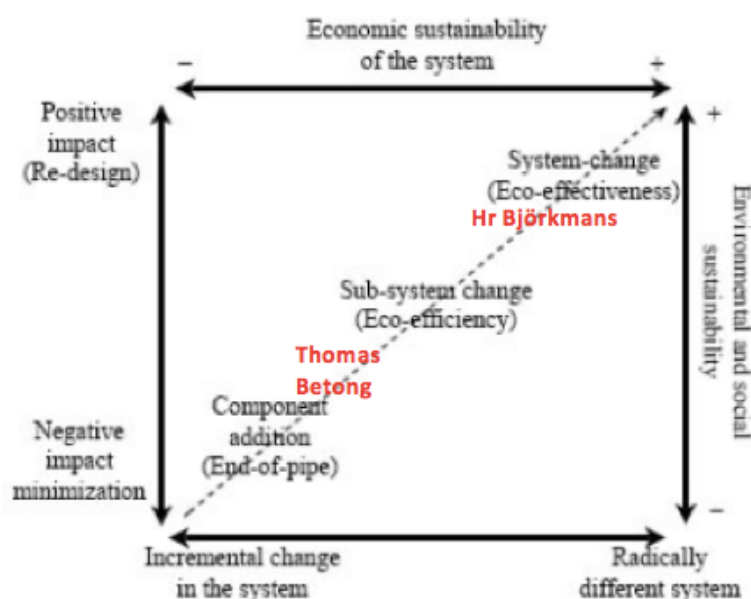
Några intressanta slutsatser om bakomliggande faktorer kan dras utifrån analysen av arketyperna som inte uppfylls. Dels för arketyper tre som uppfylls av Hr Björkmans men inte av Thomas Betong. Thomas Betong skulle hypotetiskt kunna uppfylla denna arketyper och det finns sådana ambitioner, men det som troligen är huvudanledningen bakom att det inte lyckas i dagsläget är att de är låsta i gammal teknologi som är alldeles för kostsam att byta ut på en gång. Detta innebär att förändringen i Thomas Betong måste ske successivt allt eftersom tekniken, i första hand leveransbilarna, behöver bytas ut. Detta är en följd av att hållbarhetsarbetet inte varit ett centralt fokus under så lång tid. I Hr Björkmans fall har både lokalens placering och utformning samt leveransbilarna införskaffats med hållbarhet i åtanke från början. Hr Björkmans identifierade potential i lokalen och såg möjligheterna till biogasdrivna bilar till följd av de gasledningarna som låg utanför lokalen. Lokalen valdes därmed med omsorg eftersom den hade potential som stämde överens med företagets affärsidé och inställning till hållbarhet. I denna första lokal fanns redan till viss del det cirkulära system som råder i fabriken idag, men eftersom det sattes in som en efterkonstruktion blev inte resultat och funktionaliteten optimal. I den nya lokalen sattes tvättsystemet in direkt i ena delen av lokalen där fabriken anställda fick ett visst avstånd från de lukter och den ljudnivå som råder nära tvätten. Vattentankarna grävdes ner direkt och funktionen för regnvattenuppsamling installerades direkt. Vid etablering i Kalix tar företaget alla dessa aspekter i åtanke för att kunna införliva de hållbara processer som råder i lokalen i Malmö. Detta pekar på att tidsaspekten och företagets storlek har inverkat på hur väl hållbarhet integreras i affärsmodellen.

Ett stort företag som inte haft ett hållbarhetsfokus förrän sent i företagets historia kan stå inför större svårigheter att integrera hållbarhet i affärsmodellen. Detta i och med låsningar i

ohållbar teknologi och system härstammande från att hållbarhet inte har tagits hänsyn till i planeringen. Detta illustrerar teorin om Grön innovation väl. Teorin beskriver förhållandet som råder mellan olika innovationstyper och hållbarhet (Carillo-Hermosilla, Gonzalez & Könnölä 2009). Innovationstyperna inkluderar tidsaspekten som genom fallstudierna har verkat som en svårighet för integration av hållbarhet. Företag som sysslar med "end of pipe" innovationer (Carillo-Hermosilla, Gonzalez & Könnölä 2009) kan antas ha hittat intresset för hållbarhet i ett för sent skede vilket gör att de begränsas av redan existerande resurser och får därför försöka anpassa dessa efter hand och efterkonstruera. Detta är vad som har skett i Thomas Betongs fall. De är bundna i vissa tillgångar, exempelvis lastbilarna och har försökt miljöanpassa dessa i efterhand så gott det går. De har alltså försökt utveckla redan existerande resurser och anpassa dessa till följd av att de är bundna till ägande i tillgångar som inte kan bytas ut direkt utan att innebära en mycket stor kostnad.

Till följd av denna begränsning blir också möjligheten till integration av hållbarhet i affärsmodellen begränsad. Thomas Betong har hittills och kan möjligtvis även framöver huvudsakligen syssla med inkrementella innovationer för hållbarhet till följd av att de är begränsade genom existerande resurser och företagets storlek.

I Hr Björkmans fall går det att se hur deras cirkulära processer till stor del är resultatet av att ha startat med hållbarhet i åtanke från början. Detta gör att de hamnar under kategorin "eco-effectiveness" och "system change" (Carillo-Hermosilla, Gonzalez & Könnölä 2009). Däremot har de egentligen inte gjort någon radikal förändring i ett existerande system som modellen om Grön innovation beskriver (Carillo-Hermosilla, Gonzalez & Könnölä 2009), utan deras huvudsakliga cirkulära process implementerades i etableringsstadiet och sedan har tillägg gjorts i systemet genom exempelvis addering av solpaneler på lokalens tak. Modellen nedan illustrerar baserat på resurs- och verksamhetsanalys med tidsaspekter och resurskontroll i åtanke var företagen kan tänkas befinna sig.



Figur 8: Företagen utifrån teorin om Grön innovation. Anpassad efter Carrillo-Hermosilla, J., González, P.d.R. & Könnölä, T. (2009).

Kapitel 6 Slutsats

I detta kapitel presenteras och diskuteras studiens resultat. Vidare diskuteras förslag på vidare forskning och rekommendationer till praktiker.

6.1 Slutsats

Syftet med denna studie var att identifiera och analysera om och hur företag integrerar hållbarhet i sina affärsmodeller. Båda företagen i vår studie lyckas integrera hållbarhet i sina affärsmodeller om än i något olika utsträckning. Hr Björkmans entrémattor uppfyllde fyra arketyper och Thomas Betong tre. Detta var inte givet från start och var därför en intressant slutsats att nå.

För att förstå bakomliggande faktorer till hur hållbarhet integrerats i affärsmodellerna användes RBV (Barney 1991,1995). Genom RBV gick det att urskönja och analysera resurser som avgörande förutsättningar för arketyperna. Majoriteten av resurserna i båda företagen kunde dock inte ses som långsiktiga konkurrensfördelar vilket kan indikera att resurserna inte behöver vara ett långsiktigt hinder för företag att integrera hållbarhet i affärsmodellen. Det visade sig att viktiga resurser i rätt skede var en relevant bakomliggande förutsättning för arketyperna och hållbarhet i affärsmodellen. Tidpunkten för införandet av hållbarhetsarbete verkar ha agerat en stor fördel för Hr Björkmans och agerar ett nuvarande hinder för Thomas Betong för integreringen av hållbarhet i affärsmodellen. Thomas Betong är låsta i icke-hållbara teknologier och system härstammande från att hållbarhet inte har tagits hänsyn till förrän för ett par år sedan medan Hr Björkmans haft hållbarhet i åtanke vid införskaffandet av lokal, leveransbilar med mera. Detta har lett till att Thomas Betong hittills och möjligtvis även framöver huvudsakligen kan syssla med inkrementella innovationer för hållbarhet. Skillnaden mellan företagen illustreras väl utifrån teorin om grön innovation.

Geografi framkom också som en förutsättning eller hinder för integrationen av hållbarhet i affärsmodellen. En annan kritisk aspekt för integrering av hållbarhet gick det att se hur lagstiftning var en barriär i flera fall. Denna svårighet gick att urskönja genom intervjuer med båda företag som poängterade problem relaterade till offentliga upphandlingar. Det ter sig alltså som att en del av problemen relaterat till integrering av hållbarhet i företagen grundar sig i det offentliga.

En specifik tillgång som utöver resurserna trädde fram under intervjuer med båda företagen, var miljöledningssystemet ISO 14001 som visade sig koppla väl an till arketyperna. Certifieringen kan vara en anledning till att företagen uppfyllt arketyperna eller arbetar för att uppfylla arketyper. Ledningssystem av den här typen skulle sålunda kunna utgöra ett användbart verktyg för att företag ska integrera hållbarhet i sina affärsmodeller. Ledningssystem skulle alltså kunna utformas så att alla arketyper täcks in för att hjälpa företag att belysa fokuspunkter som hjälper dem att integrera hållbarhet i affärsmodellen i största möjliga utsträckning.

Sammanfattningsvis var branschspecifika förutsättningar något som vi utgick ifrån skulle påverka företagens möjligheter att integrera hållbarhet i affärsmodellen och var sålunda en av anledningarna till val av fall. Analysen visade att företagen har hjälp av branschspecifika förutsättningar för att uppfylla vissa arketyper och att andra omständigheter i branschen motverkade uppfyllandet av vissa arketyper. Detta gav sålunda stöd för vår förväntning.

6.2 Diskussion

Studien tog utgångspunkt i SBM arketyperna av Bocken et al. (2014), en teori som utifrån vad vi har kunnat hitta, inte tidigare använts som analysverktyg. Vi bedömde dock att teorin hade stor potential att fungera som ett analysverktyg utifrån syftet som vi ämnade besvara. SBM arketyperna har visat sig fungera väl som analysverktyg i vårt fall och bör kunna utgöra ett bra analysverktyg för hållbarhet i affärsmodellen även i framtida studier.

Vidare har denna studie kopplat teorier om resurser och gröna innovationer till forskningsområdet hållbarhet i affärsmodellen som ett sätt att analysera bakomliggande faktorer till hur företag har lyckats integrera hållbarhet i affärsmodellen. Dessa teorier har fungerat väl i att belysa likheter och skillnader mellan företagens förutsättningar och leda fram till slutsatser om företagens möjligheter att integrera hållbarhet i affärsmodellen.

Vad som uppdagades under analysen var hur RBV främst visade sig lämpad för att analysera hur en teknologisk arketypp uppfylls. Genom att ge teorin en funktion av ett verktyg för att förstå de teknologiska arketyperna för hållbarhet applicerades teorin i en ny forskningskontext som visade sig givande för studien. Däremot var teorin inte lika funktionell vid analys av de sociala och organisatoriska arketyperna. De sociala arketyperna uppfylls ofta genom en viss inställning eller sätt att tänka vilket bidrog till en viss diffusitet i det analytiska resonemanget utifrån denna teori och nämnda arketypsorter. Det hade därför inför framtida studier varit intressant att undersöka andra analysverktygs lämplighet i att analysera underliggande faktorer till de sociala och organisatoriska arketyperna.

Fallföretagen var valda så att de skulle utgöra ett bra underlag för jämförelse och insamlandet av information som täcker forskningsfrågan. Detta för att inom studiens tids- och utrymmesbegränsning kunna nå så användbara resultat som möjligt. Studien baserades på endast två företag och det hade därmed varit intressant att genomföra en studie med större urval av exempelvis mer kvantitativ art för att kunna utöka samt förkasta eller stärka slutsatserna som dragits i denna uppsats.

Informanterna som valdes till intervjuerna var ämnade att utgöra informationstäta källor utifrån studiens syfte samt ge en bild av företagets hållbarhetsarbete från olika delar av verksamheten. De valda informanterna anser vi har varit väl lämpade för detta och gett en täckande men samtidigt sammanhängande bild av respektive företags hållbarhetsarbete. Under studiens gång reflekterade gruppen över antal genomförda intervjuer. Det finns en möjlighet att resultatet hade påverkats om fler informanter intervjuats. Det är dock inte troligt att det drastiskt hade förändrat de slutsatser som framkommer i studien.

6.3 Förslag till vidare forskning

Under studiens gång växte flera tankar fram kring förslag angående vidare forskning. Förutom det som redan nämnts i diskussionen presenteras här ytterligare några förslag till vidare forskning.

De arketyper som uppsatsen har tagit avstamp i skulle med fördel kunna och analyseras vidare. Med utgångspunkt i arketyperna är det hypotetiskt möjligt för ett företag att uppfylla alla arketyper samtidigt. Som nämnt lyfter Bocken et al (2014) fram att flera arketyper lär behöva vara uppfyllda för att åstadkomma hållbarhet fullt ut, i och med att arketyperna kan ha negativa sidoeffekter om de uppfylls i isolation. Det hade därför varit intressant att undersöka vilka arketyper eller hur många arketyper som behöver vara uppfyllda för att nå hållbarhet och undvika sidoeffekterna. Ett sådant utvecklande av arketyperna hade gjort det möjligt för djupare analys i denna studie och hade sålunda varit önskvärt.

6.4 Rekommendationer till praktiker

- Studien har belyst arketypernas funktion som ett behjälpligt verktyg för att integrera hållbarhet i affärsmodellen. Detta är användbart både för forskare och företagsledningar som ämnar studera eller integrera hållbarhet i affärsmodellen.
- Ledningssystemens roll som ett vägledande verktyg i uppfyllandet av SBM arketyper har även lyfts fram. Standardsättare och utvecklare av ledningssystem såsom ISO kan ha användning av denna insikt vid utformandet av framtida standarder och förslagsvis utveckla standarder som innefattar samtliga SBM arketyper.

Referenser

Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: a Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43(4), ss. 717-736.
DOI:10.2307/1556363

Barney, J (1991). Firm resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), ss. 99-120.
DOI:10.1177/014920639101700108

Barney, J (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), ss. 49-61.
DOI:10.5465/AME.1995.9512032192

Bocken, N., Short, S.W., Rana, P. & Evans, S. (2014) A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, ss. 42-56.
DOI: [10.1016/j.jclepro.2013.11.039](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039)

Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2012). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, ss. 9-19.
DOI:10.1016/j.jclepro.2012.07.007

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Andra upplagan, Stockholm: Liber.

Carrillo-Hermosilla, J., González, P.d.R. & Könnölä, T. (2009). *Eco Innovation: When sustainability and competitiveness shake hands*. Palgrave MacMillan. Tillgänglig via Springer.com.
DOI: 10.1057/9780230244856

Chen, Y., Lai, S. & Wen, C. (2006). The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67, ss.331-339.
DOI: 10.1007/s10551-006-9025-5

Ekholm, M. & Fransson, A. (1994). *Praktisk intervjuteknik*. Stockholm: Norstedts Förlag.

Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line, *Measuring Business Excellence*, Vol. 2, Nr. 3, ss.18-22.
DOI:10.1108/eb025539

European Environment Agency. (2015). *Number of organisations with registered environmental management systems according to EMAS and ISO 14001*. Tillgänglig: <http://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/number-of-organisations-with-registered/assessment> [2016-05-14]

FN. (2015). *World Population Prospects: The 2015 Revision*. New York: United Nations. Tillgänglig: http://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf [2016-05-14]

Holmberg, J., Larsson, J., Nässen, J., Svenberg, S. & Andersson, D. (2011). *Klimatomställningen och det goda livet, Naturvårdsverket Rapport 6458*. Stockholm: Naturvårdverket.

Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability, *Field Methods*, 18. DOI: 10.1177/1525822X05279903

Guest, G. och MacQueen, K. M. (2007). *Handbook for Team-based Qualitative Research*, AltaMira Press. E-bok.

Holbrook, M. B. (2006). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, debate, and directions*. London och New York: Routledge, ss. 208-221.

Hr Björkmans entrémattor AB. (2016). Hr Björkmans Entrémattor ABs hemsida. Tillgänglig: www.hrbjorkman.se [2016-04-19]

Hr Björkmans hos Handelskammaren. (2016). Klimatutmaningen – Svenska företag tar täten. Tillgänglig: <http://www.handelskammaren.com/press/nyheter/nyhet/artikel/klimatutmaningen-svenska-foeretag-tar-taeten/> [2016-04-19].

Jurevicius, O. (2013). What makes your business unique?. *Strategic management insight*, 21 oktober. Tillgänglig: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>

Larsson, S. (2005). *Om kvalitet i kvalitativa studier*. *Nordisk Pedagogik*, 25(1), ss.16-35.

Laukkanen, M., & Patula, S. (2014). Analysing Barriers to Sustainable Business Model Innovations: Innovation systems approach. *International Journal of Innovation Management*, 18(6). DOI: 10.1142/S1363919614400106

Merriam, S. (2004). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Nationalencyklopedin. (2016). Värde (ekonomi). Tillgänglig:
[http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/värde-\(ekonomi\)](http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/värde-(ekonomi)) [2016-05-18]

OECD (2009). *Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth*. OECD Publishing Paris.
Tillgänglig: <http://www.sourceoecd.org/environment/9789264077218> [2016-05-01]

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying the business model concept: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, artikel 1. Tillgänglig: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1> [2015-05-10]

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Första upplagan, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. E-bok tillgänglig via eblib:
<http://lund.eblib.com.ludwig.lub.lu.se/patron/FullRecord.aspx?p=581476&echo=1&userid=LUKGJw6Yv4Msgaq5b9kkLA%3d%3d&tstamp=1460280998&id=4CC29AC64CDD22A1A3BAA4B0D7B8436402B1AC97> [2016-05-14]

Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Peloza, J. & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, ss. 117-135.
DOI: 10.1007/s11747-010-0213-6.

Richardson, J. (2008). The Business Model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic change*, 17, ss. 133-144.
DOI:10.1002/jsc.821

Schaltegger, S., Lüdekke-Freund, F. & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), ss. 95-119.
DOI: 10.1504/IJISD.2012.04694

Short, S. W., Bocken, N. M. P., Barlow, C. Y. & Chertow, M. R. (2014). From Refining Sugar to Growing Tomatoes. *Journal of Industrial Ecology*, 18(5), ss. 603-618.
DOI: 10.1111/jiec.12171.

Sis (2016). *Detta är ISO 14001*. Tillgänglig: <http://www.sis.se/tema/ISO14001/Hur-du-certifierar-dig-mot-ISO-14001/> [2016-05-17]

Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif, Sage Publications.
DOI:10.1007/BF00988593

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "Sustainability Business Model". *Organization & Environment* (21), ss. 103-127.
DOI:10.1177/1086026608318042

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning*, 43 (2, 3), ss. 172-194.
DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.

Thomas Betong AB. (2016). Thomas Betong ABs hemsida. www.thomasbetong.se [2016-05-09].

Thomas Concrete Group (2015). *Årsredovisning för 2014*, Tillgänglig via: Retriever Business.

The BMI Grid. (2016). *The Business Model Innovation Grid*. Tillgänglig: <http://www.plan-c.eu/bmix/> [2016-05-09].

United Nations Environment Programme (UNEP) (2015). *Policy Coherence of the Sustainable Development Goals: A Natural Resource Perspective*. Nairobi: UNEP Headquarters. Tillgänglig: http://www.unep.org/resourcepanel/Portals/50244/publications/Policy_Coherenceofthe_Sustainable_DevelopmentGoals.pdf[2016-05-11]

Urquhart, C. (2013). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*. Thousand Oaks, California: Sage.

United Nations (2015). *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. New York: Department of Economic and Social Affairs, Population Division. Working Paper No. ESA/P/WP.241.

Tillgänglig: http://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf
[2016-05-29]

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

Appendix

Intervjufrågor:

Beskriv lite om dig själv?

Skulle du vilja beskriva (*företagets namn*) verksamhet och affärsmodell (hur ni skapar, förmedlar och fångar värde)?

Kontrollerar ni själva företages resurser?

Hur ser du på ert hållbarhetsarbete?

Skulle du säga att hållbarhet är en integrerad del av er verksamhet/affärsmodell?

Vilka svårigheter ser du i ert hållbarhetsarbete och i att bli ett hållbart företag?

Kan du se något som skulle kunna underlätta eller helt undanröja dessa svårigheter?

Hur ser er innovationsprocess ut (för hållbarhet) hur fungerar den?

Använder ni er av några verktyg för att analysera er hållbarhet, och om så är fallet, vilka?

Hur tycker du att dessa verktyg fungerar? Varför?

Arketyperna:

Arbetar ni med att optimera/minimera material och energianvändning (dvs. Använda färre resurser och skapa mindre avfall/utsläpp) och i så fall hur?

Hur hanterar ni det avfall som er verksamhet skapar? (ex. Skapa värde från avfall?)

Arbetar ni för att ersätta icke-förnybara resurser och existerande produktionssystem med förnybara resurser och naturliga processer och i så fall hur?

Har ni övervägt andra möjliga sätt att förmedla det värde ni förmedlar, exempelvis genom att förmedla funktion snarare än fysiskt ägande?

Engagerar ni er något med era (alla) intressenter för att försäkra deras långsiktiga hälsa och välmående? I så fall hur?

Gör ni något för att "uppmuntra tillräcklighet", dvs. Söka lösningar som aktivt söker minska konsumtion och produktion? I så fall hur? (ex. Längre hållbarhet på produkter, mindre slösande med råmaterial, återanvändning, inga rabatter för större volymer som leder till "over-selling" etc.)

Vilket är er verksamhets främsta mål? Har ni övervägt att prioritera förmedlandet av sociala och miljömässiga fördelar snarare än ekonomisk vinstmaximering (dvs. Aktieägarvärde)?

Arbetar ni för att skapa en möjlighet för era hållbara lösningar att spridas i stor skala? I så fall hur? (ex. Franchising, licensiering, sammanslagningar och förvärv, nya partnerskap som exempelvis staten etc.)