



LUND UNIVERSITY

Institutionen för tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# **TBL - does it make sense?**

*En kvalitativ studie om organisationers förmåga att anpassa sitt strategiska arbete mot en hållbar utveckling.*

**Oscar Mucelli Ström**

**Emma Nilsson**

**Antal ord: 11 188**

**Gruppenr: 40**

Handledare: Maria Fuentes

Examensarbete

SMKK60

VT 2023

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till företaget och respondenterna som välkomnade oss med öppna armar och gjorde datainsamlingen till en trevlig upplevelse. Vi uppskattar all tid som de har lagt ner för att hjälpa oss och belysa framtidens hållbarhetsutveckling. Utan deras öppenhet hade inte studien blivit lika djupgående och intressant. Vi är väldigt glada över att de ville dela med sig av deras dagliga strategiska arbete.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Maria Fuentes som har varit till stor hjälp under resans gång med många kloka ord.

## Sammanfattning

De ökade kraven kring hållbarhet från organisationers intressenter har bidragit till att det har blivit allt viktigare att utvärdera sin roll i hållbarhetsutvecklingen. Triple bottom line (TBL) kan ses som ett ramverk som hjälper till att forma hållbara strategier eftersom det uppmuntrar till balans mellan de tre dimensionerna; miljömässiga, sociala och finansiella. Det har länge arbetats med tydliga mål inom den finansiella dimensionen men hållbarhetsstrategier efterfrågar nu en standardisering av de svårdefinierade, miljömässiga och sociala prestationsmätningarna för att underlätta jämförbarheten mellan olika organisationer. Tidigare forskning visar att lagerverksamheters prestationsmätning ofta har förbisett sociala- och miljömässiga mål. Följaktligen blir det intressant att undersöka hur denna typ av verksamhet förhåller sig till de tre dimensionerna i sitt dagliga strategiska arbete. Studien har tagit hjälp av ett fallföretag inom solcellsbranschen för att svara på följande frågeställningen:

Hur formar TBL en organisations dagliga strategiska arbete?

Med hjälp av kvalitativa metoder som semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer har studien fått djupgående information kring fallföretagets dagliga strategiska arbete. Intervjuerna har utgått ifrån personer i beslutsfattande positioners uppfattning eftersom studiens syfte förutsätter att intervjupersonerna har kännedom om organisationens dagliga strategiska arbete.

Studien visar att fallföretaget har en diskussion kring de tre dimensionerna men eftersom det är en säljande verksamhet så kommer den finansiella dimensionen alltid väga tyngst. Den visar också att den sociala och miljömässiga dimensionen som förekommer i fallföretagets dagliga strategiska arbete inte är tillräckligt genomgående i hela organisationen. Vikten av standardisera prestationsmätningar leder till en utvecklad diskussion kring de tre dimensionerna vilket kommer att bli viktigt för att lagerverksamheter ska kunna bemöta hållbarhetskrav i framtiden.

Nyckelord: TBL, Hållbarhet, Mångdimensionell redovisning, Prestationsmätning, Kommunikation.

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b>	<b>1</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>Innehållsförteckning</b>	<b>3</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
1.1 Problemformulering	4
<b>2. Frågeställning &amp; syfte</b>	<b>6</b>
<b>3. Metod</b>	<b>7</b>
3.1 Forskningsstrategi och metodologi	7
3.2 Semistrukturerade intervjuer	8
3.3 Deltagande observationer	9
3.4 Urval och begränsningar	11
3.4.1 Tabell över insamlad empiri	12
3.5 Analys av empiri	12
3.6 Forskningsetiska ställningstagande	13
3.7 Tillförlitlighet	14
<b>4. Teori</b>	<b>15</b>
4.1 TBL	15
4.2 Multidimensionell redovisning	17
4.3 Kommunikation	19
<b>5. Analys</b>	<b>20</b>
5.1 Framtiden före nutiden - ökad hållbarhet väljs framför minskade kostnader	20
5.2 Den sociala dimensionen; uttalad men inte nedskrivna	22
5.3 Den miljömässiga dimensioner; det räcker med “good enough”	23
5.4 Den ekonomiska aspekten; kommer först i slutändan	25
5.5 Avsaknaden av miljömässiga och sociala mål samt prestationsmätning	27
5.6 Kommunikation; “does it make sense?”	29
<b>6. Diskussion</b>	<b>31</b>
<b>7. Slutsats</b>	<b>33</b>
<b>8. Källförteckning</b>	<b>34</b>
<b>9. Bilagor</b>	<b>38</b>
9.1 Intervjuguide	38

# 1. Inledning

Hållbarhetsfrågor har fått allt mer uppmärksamhet likväl som ökad betydelse det senaste årtiondet. Klimatförändringar, jämställdhetsfrågor samt ökad resursförbrukning till följd av ökad konsumtion är bara några exempel på utmaningar som har blivit allt mer kritiska att adressera (Schulz & Flanigan 2016). Jakten mot att uppnå en hållbar framtid har därför kommit att prägla det samhälle vi lever i idag. Inte minst har den ökande medvetenheten kring sociala och miljömässiga hållbarhetsaspekter haft en avgörande roll för många organisationer.

## 1.1 Problemformulering

Myndigheter, intressenter och aktieägare har höjt kraven som organisationer måste förhålla sig till för att hantera sociala- och miljörelaterade problem (Torabizadeh, Yusof, Ma'aram & Mohamed Shaharoun 2019). Följaktligen har de höjda kraven, tillsammans med normer och förväntningar från samhället som berör hur organisationer framställer sig själva, bidragit till att organisationer varit tvungna att anpassa sina strategier och omorganisera verksamheten till att stämma överens med de rådande riktlinjerna kopplade till hållbarhet. Enligt Torabizadeh et al. (2019) har lagerverksamhet inte arbetat i samma utsträckning som andra branscher med att bemöta de ökade hållbarhetskraven genom att exempelvis mäta miljömässiga och sociala aspekter. Detta är något som blir särskilt intressant eftersom att transportsektorn, som är en av de största miljöbovarna, är nära kopplad till de försörjningskedjor som lagerverksamheter ingår i (Sulik-Górecka & Strojek-Filus 2022).

För att stödja den hållbara utvecklingen inom ekonomiska-, sociala-, och miljömässiga aspekter föreslår Elkington (1998) att organisationer bör arbeta med ramverket "Triple Bottom Line" (TBL). Ramverket syftar till att integrera den sociala och miljömässiga dimensionen med den ekonomiska genom att hjälpa organisationer att tillämpa ett mer holistiskt perspektiv på sina prestationer inom alla tre dimensioner. TBL kan därför anses vara ett viktigt hjälpmedel för att utforma hållbara strategier som tar hänsyn till alla tre dimensioner i takt med att uppmärksamheten kring sociala och miljömässiga hållbarhetsaspekter ökar (Schulz & Flanigan 2016).

Den riktning som organisationen väljer att följa vid utformningen av mål och strategier kan sägas vara avgörande för organisationens förmåga att uppnå en hållbar utveckling. Whittington, Regnér, Angwin, Johnson, Scholes (2020, 5) beskriver strategi som "*the*

*determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”.*

Trots påtryckningarna från myndigheter, intressenter och aktieägare gällande miljömässiga- och sociala hållbarhetsaspekter hävdar Montoya-Torres (2015) att de strategier som organisationer använder för att uppnå mål inom dessa aspekter ofta inte är tillräckligt väl beskrivna på grund av motstridigheter med de ekonomiska målen. I de flesta fall väljer organisationer att prioritera ekonomiska mål för att maximera avkastning till ägarna framför mål som syftar till att bemöta problem inom miljömässiga och sociala dimensioner.

En anledning till att organisationer bör undvika att endast prioritera ekonomiska mål utan att ta hänsyn till resterande dimensioner är enligt Porter och Kramer (2011) att organisationer som fokuserar på sociala- och miljömässiga mål utöver vinstmaximering, ofta erhåller varaktiga konkurrensfördelar samtidigt som det skapar ett högre värde för både aktieägare, intressenter och samhället. Det kan därmed antas att organisationer inte kan komma ifrån att ta ett socialt- och miljömässigt ansvar om de strävar efter att maximera aktieägarvärdet.

Som tidigare nämnt är det historiskt sett ekonomiska faktorer som styr majoriteten av de mål som ligger till grund för organisationers strategier. Detta är särskilt framstående inom lagerverksamheter, varav Chen, Huang, Yu och Hung (2017) påpekar att faktorer såsom tid, kostnader och lönsamhet länge har ansetts som de viktigaste aspekterna för att mäta prestationer inom lagerverksamheter. I samband med detta har sociala- och miljömässiga mål och prestationer hamnat i skymundan. Torabizadeh et al. (2019) påpekar att det finns en brist på forskning gällande huruvida lagerverksamheter tar hänsyn till sociala- och miljömässiga aspekter, vilket gör fenomenet desto mer intressant att studera. Det går även att konstatera att majoriteten av tidigare forskning kring lagerverksamheter baseras på en kvantitativ metodologi, därav kan det antas finnas ett forskningsgap med avseende på kvalitativ forskning inom dessa aspekter. Den viktiga frågan blir därmed hur lagerverksamheter integrerar sociala- och miljömässiga mål och strategier med ekonomiska sådana utan att någon av dem blir bristande.

I det första avsnittet har tidigare forskning kring hållbarhet, lagerverksamheter samt strategier och mål behandlats samt vad studien avser att fylla för forskningsgap. Det sistnämnda leder sedan in till studiens syfte och presenterar vilken frågeställning som ska besvaras i avsnitt två. Därefter tar avsnitt tre upp vilka tillvägagångssätt som har använts för att kunna besvara frågeställningen. Ytterligare beskriver detta avsnitt även vilka etiska ställningstaganden som studien har tagit hänsyn till, hur det inhämtade materialet har analyserats samt vad som har

gjorts för att öka studiens tillförlitlighet. I avsnitt fyra beskrivs studiens teoretiska referensram som berör TBL, mångdimensionell redovisning och kommunikation, vilket har lagt grunden för analysen som följer i avsnitt fem. Här presenteras det inhämtade materialet i form av citat och diskussioner kring vad som observerades. Avsnitt sex presenterar intressanta aspekter som synliggjordes i analysen och skapar en djupare diskussion kring det empiriska materialet. Diskussionen grundar sig i hur organisationen ställer sig till sin roll mot en hållbar utveckling, hur nyetableringen påverkar organisationens kommunikation och strategier samt hur det dagliga strategiska arbetet formas av de tre hållbarhetsdimensionerna inom TBL. Slutligen mynnar diskussionen ut i en slutsats för att besvara frågeställningen vilket presenteras i avsnitt sju. Här redogörs att organisationen har diskussioner kring hållbarhetsdimensionerna i sitt dagliga strategiska arbete men att det i slutändan landar i att den finansiella dimensionen har övertaget.

## 2. Frågeställning & syfte

Syftet med studien är att undersöka hur lagerverksamheter förhåller sig till finansiella, miljömässiga och sociala dimensioner i verksamhetens dagliga strategiska arbete. De aspekter inom det dagliga strategiska arbetet som kommer att undersökas för att besvara frågeställningen är målsättning, prestationsmätning och kommunikation. Studien baseras på datainsamling från en nyetablerad B2B solcellsgrossist i Sverige. Syftet leder till följande frågeställning:

- Hur formar TBL en organisations dagliga strategiska arbete?

## 3. Metod

### 3.1 Forskningsstrategi och metodologi

Tidigare forskning kring lagerverksamheter har historiskt sett skett på basis av kvantitativ forskning då den främst har fokuserat på mätbara och ekonomiska faktorer såsom tid, kostnader och lönsamhet (Chen et al. 2017). Eftersom följande studie strävar efter att bättre förstå hur lagerverksamheter tar hänsyn till finansiella, miljömässiga och sociala aspekter i det dagliga strategiska arbetet kommer forskningen att grunda sig i hur personer i beslutsfattande positioner upplever att dessa aspekter tas i beaktning. Eftersom studien baseras på dessa människors tankar och upplevelser för att besvara forskningsfrågorna, har valet av metodologi varit av kvalitativ karaktär (Bryman 2018). Ytterligare en anledning till valet av metodologi är att denna studie har sökt en djupare förståelse och inte ett generaliserbart resultat.

För att undersöka huruvida dessa tankar och upplevelser faktiskt genomsyrar organisationens dagliga strategiska arbete gjordes även deltagande observationer. Med hjälp av dessa gick det att skapa en djupare förståelse för huruvida beslutsfattande personers uppfattning faktiskt stämmer överens med vad organisationen utstrålar. Även deltagande observationer beskrivs av Bryman (2018) som kvalitativa metoder vilket innebär att studien följer samma metodologiska karaktär trots användandet av olika metoder.

Enligt Bryman (2018) belyser kvalitativ forskning ett induktivt perspektiv på sambandet mellan empiri och teori, där vikten läggs på framställning av dessa teorier. Likaså är fallet i följande studie, varav det i nuläget inte finns någon befintlig teori kring hur lagerverksamheter utformar strategier som tar hänsyn till sociala och miljömässiga hållbarhetsaspekter. Det är därför studiens resultat som kommer att generera framtida teorier.

Den kvalitativa metodologin har även speglat sig i gruppens ontologi (konstruktivism) och epistemologi (hermeneutik), varav dessa kommer att utgå ifrån ett tolkningsbaserat perspektiv. Det innebär att intervjupersonernas uppfattning om verkligheten kan skilja sig åt samt att datan som samlats in har behövt tolkas för att kunna anses som kunskap (Jacobsen 2017). Enligt författaren förespråkar det tolkningsbaserade perspektivet även en holistisk ansats, vilket innebär att människors beteende och agerande varierar beroende på sammanhanget. Ett perspektiv som speglade sig i studiens metodologi då kombinationen av



semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer visade samspelet mellan vad människor säger och vad de faktiskt gör.

### 3.2 Semistrukturerade intervjuer

För att kunna besvara frågeställningen är en av metoderna som har använts semistrukturerade intervjuer, en metodologi som Bryman (2018) anser vara en kvalitativ intervjuform. Med hjälp av denna metod är det möjligt att skapa djupare förståelse kring beslutsfattande personers uppfattning om ämnet genom att ha förutbestämda frågor som respondenten även kan få prata fritt om.

Intervjuformen som användes kan beskrivas som relativt flexibel då intervjupersonerna hade ett antal frågor inom fyra teman att förhålla sig till men tillät personerna att gå utanför de förutbestämda frågorna och förklara egna upplevelser och tankar inom ramen för de fyra teman. De olika teman presenterades för intervjupersonen innan intervjun började för att personen skulle förstå inom vilka ramar svaren kunde ges samt ge en bättre överblick över vad intervjun skulle behandla. Jacobsen (2017) hävdar att diverse teman är nödvändiga i en semistrukturerad intervju för att säkerställa att viktiga teman tas upp. De fyra teman som undersöktes var strategi, TBL, beslutsfattande processer samt prestationsmätning. Valet av teman baserades på sådana ämnen som vi ansåg relevanta för att kunna besvara studiens syfte.

Innan intervjuerna ägde rum så tog vi fram en intervjuguide då Bryman (2018) menar att semistrukturerade djupintervjuer bör följa en förutbestämd mall. Vidare utvecklar författaren att den även möjliggör för den som intervjuar att kunna vara anpassningsbar, vilket var en fördel då det tillät intervjuaren att ställa följdfrågor. Intervjuguiden innehöll inledande, mellanliggande och avslutande frågor. Till de inledande frågorna var det främst frågor som berörde intervjupersonens koppling till organisationen, såsom arbetsroll, ansvarsområde och tid som personen hade arbetat på organisationen. I de mellanliggande frågorna ställdes frågor inom de valda teman som presenterades ovan. Inom varje tema fanns tillhörande frågor samt följdfrågor beroende på intervjupersonens svar. De avslutande frågorna var till för att intervjupersonen skulle kunna utveckla sina svar eller om det fanns något annat att tillägga relevant till ämnet. Dessa frågor gjorde det även lämpligt för oss som författare att sammanfatta intervjun samt att påminna intervjupersonen om dess rättigheter kring det insamlade materialet. Vi valde även en medel-låg struktureringsgrad där de flesta av frågorna var av öppen karaktär. Syftet bakom valet av strukturering grundade sig i att intervjupersonen

skulle hålla sig inom ramen för de valda teman men samtidigt kunna prata öppet kring frågorna (Jacobsen 2017). En av intervjuerna skedde däremot på basis av en mycket låg struktureringsgrad till följd av att intervjupersonen skulle intervjuas två gånger. Orsaken till att vi genomförde två intervjuer med respondenten var att personen i fråga hade lång arbetserfarenhet inom organisationen och kunde därför besvara hur nyetableringen av lagret hade gått till steg för steg. Vi valde att dela upp de två intervjuerna på grund av frågans öppna karaktär samt för att inte intervjutiden skulle överskrida 1.5h.

Alla fem intervjuerna skedde i form av fysiska möten belägna på företaget för att höja intervjupersonernas bekvämlighet och trygghet. Jacobsen (2017) påpekar även att intervjuer som behandlar intervjupersonens arbete bör ske på arbetsplatsen för att undvika att intervjupersonens svar förändras beroende på miljön. Fördelarna med en fysisk intervju var att vi hela tiden hade kontroll över själva intervjusituationen samtidigt som vi kunde etablera en öppenhet och tillit (Jacobsen 2017). Vid varje intervju medverkade båda författarna, där den ena höll i själva intervjun och ställde frågorna, medan den andra tog hand om inspelningen av materialet, tog övriga anteckningar och bidrog med vissa följdfrågor. Intervjuerna tog i genomsnitt 1.25-1.5h för att inte riskera att intervjuare eller intervjupersonen tappade koncentrationen (Jacobsen 2017).

För att kunna gå igenom vårt insamlade material så spelades varje intervju in och därefter transkriberades. Detta hjälpte oss att göra en noggrann analys av det insamlade materialet och följa upp intressanta synpunkter, något som Bryman (2018) beskriver som fördelar när intervjuer transkriberas. Det ska även tilläggas att innan varje intervju informerades intervjupersonen om studiens syfte och vad det insamlade materialet skulle användas till. Utöver detta tilldelades även ett samtyckesdokument som beskrev hur intervjupersonens personuppgifter skulle behandlas, vilket de skrev på för att intyga att godkänna att intervjun genomfördes.

### 3.3 Deltagande observationer

Den andra metoden som användes för att besvara studiens frågeställning var deltagande observationer. Genom att observera rutiner och processer som inkluderar det dagliga strategiska arbetet kunde vi undersöka huruvida intervjupersonernas tankar och upplevelser faktiskt genomsyras i organisationen.

Organisationer beskrivs av Bryman (2018) som slutna miljöer. Vi fick tillträde till fallföretaget eftersom en av forskarna har fått en anställning vilket gjorde att organisationen

var benägna att låta oss utföra studien, varav observationerna ingick som en del av denna. Att en av forskarna är en framtida medarbetare inom organisationen är också en stor anledning till att vi kan kalla observationerna för "deltagande" då vi kunde delta på lika villkor, vilket är något som förespråkas av Jacobsen (2017). Det medförde också att vi inte hade några problem med att få kontakt med personer högt upp i organisationen såsom VD:n och affärsutvecklaren, vilket annars kan vara problematiskt vid deltagande observationer i slutna miljöer (Bryman 2018). Både affärsutvecklaren och lagerchefen kan även anses vara vad Bryman (2018) refererar till som nyckelinformanter på grund av att de var så benägna med att hjälpa oss få den information som vi behövde för att uppnå studiens syfte. Lagerchefen hjälpte oss exempelvis att få kontakt med de personer som vi ville intervjuas medan affärsutvecklaren gick i god för oss under mötena.

Tillvägagångssättet för deltagande observationerna skedde på tre olika sätt; 1. Genom att spendera två arbetsdagar på kontoret samt att en av forskarna även spenderade två arbetsdagar på huvudkontoret. 2. Genom att medverka på mötet som innefattade strategisk kommunikation, målsättning och strategiska val. 3. Genom att ha en orienterad observation med lagerchefen där vi ställde följdfrågor för att leda observationen vidare.

De fyra arbetsdagarna som vi spenderade på företaget bestod av att vara med på inofficiella möten såsom morgonmötet vid frukosten, delta i konversationer och framförallt lyssna på hur personer inom organisationen kommunicerade med varandra. Utöver detta så inkluderades även de övriga två observationerna som nämndes ovan under dessa dagar. Under de fyra arbetsdagarna åtog vi oss alla roller som Gans (1968) beskriver; fullständig deltagare, forskare-deltagare och fullständigt forskare. Bryman (2018) hävdar att en av de främsta fördelarna med Gans klassificering av roller som observatör är just att den tillåter forskare att gå in i flera olika roller under observationens gång. Under tiden som vi spenderade i organisationens vardagliga miljö, alltså mestadels av tiden, åtog vi oss rollen som "forskare-deltagare" vilket innebar att vi var delaktiga i konversationer men samtidigt försökte uppmärksamma viktiga aspekter för vår studie.

Vid de tillfällen vi medverkade på möten agerade vi som "fullständiga forskare" då fokus låg på att uppmärksamma aspekter inom det dagliga strategiska arbetet varav vi som forskare inte ville påverka utfallet av vad som diskuterades. Här skrev vi även ner fältanteckningar om sådant som vi ansåg bidrog till studiens syfte vilket krävde en hög koncentrationsnivå för att inte missa viktiga detaljer.

Slutligen agerade vi som “fullständiga deltagare” under den orienterade observationen med lagerchefen. Under första delen av denna observation visade lagerchefen oss runt på organisationen och därefter fick vi en översiktlig presentation av organisationen och hur de arbetar med sina processer. Här ledde lagerchefen observationen framåt medan vi flikade in med ett fåtal frågor och funderingar samt tog fältanteckningar, vilket också är anledningen att denna observationsform inte ses som en intervju, trots att det vid första anblicken kan finnas flera uppenbara likheter.

### 3.4 Urval och begränsningar

Fallföretaget är en internationell grossistverksamhet som är verksamma inom branschen för förnyelsebar energi. De har haft en befintlig säljorganisation som har varit verksamma i Sverige i några år men har nu även valt att expandera sin lagerverksamhet hit. Organisationen har ingen egen tillverkning utan har ett nära samarbete med sina leverantörer för att kunna möta sina kunders efterfrågan. Fallföretaget har tillgång till ett stort distributionsnätverk vilket innebär att det sker en del interna leveranser. Fallföretaget är i uppbyggnadsfasen av sin lagerverksamhet vilket gav oss en möjlighet att följa deras dagliga strategiska arbete under en kritisk tid för organisationen.

Som nämnt i ovanstående avsnitt har en av forskarna en framtida anställning inom organisationen vilket i hög utsträckning bidrog till valet av fallföretag. För att sedan välja ut intervjupersoner inom organisationen har ett målstyrt urval tillämpats (Bryman 2018) eftersom studiens syfte förutsätter att intervjupersonerna har kännedom om organisationens dagliga strategiska arbete. Eftersom studien riktade in sig på beslutsfattande personers uppfattningar om fenomenet så kan tre av intervjupersonerna anses vara respondenter på grund av deras höga ställning i organisationen medan en av dem kan anses vara informant (Jacobsen 2017). Informantens intervju genomfördes som ett komplement till respondenternas intervjuer för att ta reda på vad kunderna efterfrågade med beträffande hållbarhetsaspekter.

Urvalet som låg bakom observationerna kan sägas ha varit en blandning av snöbollsurval och bekvämlighetsurval (Bryman 2018). Den orienterade observationen med lagerchefen gav oss en idé om vilka typer av möten vi ville delta i närmast (snöbollsurval) samtidigt som urvalet för de möten som var tillgängliga under de två arbetsdagar vi spenderade på kontoret var väldigt litet. Följaktligen kan vi sägas ha använt oss av ett bekvämlighetsurval i detta avseende eftersom vi i hög utsträckning fick anpassa oss till det som fanns tillgängligt.

En begränsning med studien har varit att en del av intervjupersonerna inte har varit så insatta i de termer som studien syftar till att undersöka. Till följd av detta har vi fått anpassa vårt språk genom att använda förenklade begrepp och till viss del vara mer beskrivande för att intervjupersonerna ska kunna besvara frågorna på bästa sätt. Ytterligare en begränsning har varit att verksamheten är nyetablerad vilket ledde till att det endast det fanns begränsat med personer att intervjua samt att en del av intervjupersonerna inte hade arbetat på organisationen under en tillräckligt lång period för att ha tillräckligt med kunskap hur organisationen arbetar med det dagliga strategiska arbetet. För att överkomma dessa hinder valde vi att komplettera med observationer då vi ansåg att dessa i kombination med intervjuer kunde gynna studiens ändamål.

### 3.4.1 Tabell över insamlad empiri

<b>Intervjupersoner</b>	<b>Datum</b>	<b>Intervjutid</b>	<b>Intervjutyp</b>
Lagerchef	21/4 - 2023	72 min	Fysisk
VD	26/4 - 2023	55 min	Fysisk
Affärsutvecklare	26/4 - 2023	53 min	Fysisk
Affärsutvecklare	27/4 - 2023	94 min	Fysisk
Säljare (Informant)	27/4 - 2023	29 min	Fysisk

### 3.5 Analys av empiri

Det insamlade materialet har analyserats och bearbetats för att försöka skapa förståelse för hur TBL formar en organisations dagliga strategiska arbete. För att göra detta har vi följt Rennstam och Wästerfors (2015) bearbetningsguide, som ligger till grund för analys av kvalitativt material. Den grundas i tre olika steg: sortering, reducering och argumentering. För att påbörja bearbetningen av materialet så inledde vi med att spela in och sedan transkribera samtliga intervjuer varav båda forskarna transkriberade en liknande mängd material. Efter observationstillfällena sammanställdes och utvecklades båda forskarnas anteckningar för att säkerställa att vi inte förbisåg viktig information. När alla transkriberingarna och fältanteckningar var klara, läste båda forskarna igenom dessa var för sig för att inte missa intressanta teman och mönster (sortering). Därefter hade vi en gemensam diskussion gällande vilka teman och mönster som vardera forskare hade valt att

belysa för att ta fram sådana som ansågs vara mest relevanta för studiens syfte (reducering). De teman som vi ansåg ha störst betydelse för vår studie berörde hur de tre hållbarhetsdimensionerna speglade sig inom organisationen. Det innebar att den miljömässiga dimensionen var tillräcklig, den sociala dimensionen var uttalad men inte nedskriven och den ekonomiska dimensionen kom först. Ytterligare två teman som var genomgående i den insamlade datan var organisationens avsaknad av strategier och mål samt att det förekom brister i den interna och strategiska kommunikationen. Dessa analyserades sedan med hjälp av studiens teoretiska referensram (TBL, mångdimensionell redovisning, kommunikation) för att kunna uppge relationen till befintlig forskning samt skapa en nyanserad bild av ämnet (argumentering). Argumentationen användes som grund för diskussionen som sedan mynnar ut i en slutsats.

### 3.6 Forskningsetiska ställningstagande

Kvale & Brinkman (2015) hävdar att kvalitativ forskning ska genomföras med ett vetenskapligt och ett mänskligt intresse i fokus för att säkerställa att studien erhåller hög kvalitet samt skydda intervjupersonernas integritet. Då studien inte ställde några krav på personliga uppgifter uppstod ingen problematik med det sistnämnda. De inledande frågorna hade fokus på kopplingen mellan intervjupersonen och organisationen snarare än personliga uppgifter medan resterande frågor behandlade organisationen i fråga. Deltagande observationerna bidrog inte heller med några etiska dilemman då medverkandet på diverse möten godkändes av ansvariga inom organisationen.

Studien krävde inte heller att organisationens uppgifter offentliggjordes, därav har all information som kan bevisa vilken organisation som undersökts anonymiserats. Likväl i transkriberingarna och fältanteckningarna har sådana uppgifter som kan indikera på organisationens identitet anonymiserats. Det etiska dilemman med denna studie var snarare att inte belysa uppgifter som inte var godkända av organisationen men med tanke på att all inhämtad information visades för organisationen i form av transkriberingar så har vi inte haft några större problem med att hantera materialet på ett forskningsetiskt sätt.

Intervjuerna spelades även in på en diktafon istället för exempelvis en mobiltelefon för att säkerställa att intervjuerna följde riktlinjerna från GDPR samt undvika att intervjumaterialet läckte ut. Bryman (2018) påpekar att studiens kvalitet ökar genom att skydda intervjupersonernas integritet i de fall insamlingen och bearbetningen av information skett på ett etiskt korrekt sätt. Vidare poängterar han att den insamlade informationen enbart ska

användas till studiens ändamål, vilket vi har tagit hänsyn till då allt insamlat material raderades efter transkribering.

### 3.7 Tillförlitlighet

Ahrne och Svensson (2013) belyser att inom den kvantitativa forskningen är reliabilitet och validitet två viktiga faktorer. Däremot har inte dessa begrepp samma relevans för den kvalitativa forskningen. Vi har därför valt att utgå från den kvalitativa motsvarigheten, tillförlitlighet, för att kunna skapa förtroende för vår valda studie. Tillförlitlighet inkluderar begreppen; överförbarhet, trovärdighet, pålitlighet och möjligheten att styrka samt konfirmera.

Som nämnt i det första metodavsnittet har denna studie inte sökt ett generaliserbart resultat utan snarare en djupare förståelse. Bryman (2018) understryker att det kan vara svårt att nå en överförbarhet i kvalitativa studier eftersom specifika situationer och individer studeras, inte för att nå en bredd utan snarare för att få ett djup. För att vår studie ska betraktas som trovärdig har vi använt oss av respondentvalidering genom att efter varje intervju återkoppla vår uppfattning kring intervjupersonernas resonemang.

För att stärka tillförlitligheten i en kvalitativ undersökning menar Bryman (2018) att det är viktigt att arbeta med pålitligheten. Detta har vi gjort genom att granska och redovisa alla delar inom forskningsprocessen såsom problemformulering, val av teorier, intervjuguide, transkriberingar samt bearbetning och analys av den insamlade empirin. Under tiden vi arbetat med studien, har vi flertalet gånger fått handledning och riktlinjer på förbättringar av en lärare från institutionen men också fått feedback från andra studenter vilket har höjt studiens pålitlighet. Bryman (2018) belyser även att det är av stor vikt att forskarna agerar objektivt genom hela arbetsprocessen för att säkerställa att resultaten går att styrka och konfirmera. För att undvika att studien påverkas av individuella värderingar har vi under intervjuerna undvikit att ställa ledande frågor eller komma med egna åsikter. Vi valde dessutom att ställa frågor som behandlade organisationens strategi innan vi gick in på TBL och hållbarhet för att respondenternas svar skulle förhålla sig neutrala till temat och inte vinklas åt ett mer hållbart perspektiv. Den insamlade empirin har även transkriberat så exakt som möjligt för att intervjupersonernas åsikter ska framföras ur ett subjektivt synsätt. Aspekter som enligt Bryman (2018) förstärker möjligheten att styrka och konfirmera studiens resultat.

## 4. Teori

### 4.1 TBL

Organisationer har fått allt större krav från både regeringar och intressenter på att eftersträva en hållbar strategi där de beslutsfattande processerna tar i beaktning miljömässiga och sociala aspekter och inte enbart fokuserar på de ekonomiska (Siegel 2009). För att möta de nya kraven bör organisationer ha förståelse för hur de kan arbeta mot en hållbar utveckling. Hållbarhetsutveckling kan enligt Björklund (2018, 29) definieras som *“en utveckling som tillåter nuvarande generationer att tillgodose sina grundläggande behov utan att äventyra kommande generationers miljö, hälsa och möjlighet att försörja sig”*. Hållbarhetsbegreppet innehåller tre centrala delar: ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet varav dessa är starkt beroende av varandra (Björklund 2018).

Under 1990-talet tog Elkington (1998) fram ramverket TBL för att uppmuntra organisationer att reflektera över hur de arbetar med hållbarhet som ett svar på intressenternas ökade intresse för hållbarhetsfrågor. Han menar att ekonomiska, sociala och miljömässiga mål ska tillåtas att ta lika stor plats i organisationens strategier och betonar vikten av att organisationens prestationsmätningar ska återspeglas i alla tre dimensioner.

Den ekonomiska dimensionen kan förklaras genom traditionella ekonomiska termer där lönsamheten står i fokus (Elkington 1998). Lönsamhet kan i sin tur förklaras som det totala värdet på organisationens tillgångar minus skulder. Elkington (1998) hävdar att det tidigare har diskuterats om fysiskt och finansiellt kapital men det har blivit allt vanligare att även diskutera mänskligt kapital där erfarenhet och kompetens ses som ett kapital. För att vara konkurrenskraftiga på marknaden bör organisationer ställa sig frågor som *“hur kan vi överleva och vara konkurrenskraftiga på marknaden och hur kan vi behålla vårt mänskliga kapital?”*. Elkington (1998) menar att det är svårt att tillgodose både aktieägarnas och intressenternas intresse då de sistnämnda i många fall har ett större intresse för de sociala och miljömässiga dimensionerna vilket ökar komplexiteten för organisationen. De ekonomiska målen är tydliga och kan enkelt mätas genom lönsamhet. I de flesta länder är organisationer skyldiga att redovisa sina ekonomiska prestationer, vilket skiljer sig från de sociala och miljömässiga målen.

Den miljömässiga dimensionen växte fram på 70-talet då diskussioner om miljöpåverkan fick större utrymme och organisationer började uppleva mer krav från både media och aktivister om att de skulle välja mer miljövänliga alternativ (Elkington 1998). Det har blivit allt



viktigare att förstå vilken påverkan som organisationen har på ekosystem, vatten- och luftkvalitet (Schulz & Flanigan 2016), vilket gör att organisationer bör ställa sig frågan “vilken miljöpåverkan har vår organisation?” (Elkington 1998). För att få en bättre översikt över vilken miljöpåverkan organisationen har bör de implementera prestationsmätningar kring miljöpåverkan. Koldioxidutsläpp är ett av de måtten som är vanligast att mäta och för att få tydligare översikt bör prestationsmätningar inkludera både organisationen och resterande delar av försörjningskedjan. Enligt Elkington (1998) har kraven på en transparent försörjningskedja ökat och konsumenter vill veta vilken miljöpåverkan deras val av produkt har. Det finns olika certifieringar som kräver att organisationen uppfyller vissa krav för att kvalificera sig. Det ger dem möjlighet att marknadsföra sitt arbete kring miljöpåverkan och gör det lättare för konsumenter att välja organisationer som har mindre miljöbelastning. Certifieringarna är ingen skyldighet men kan vara en strategi för att öka organisationens konkurrenskraft.

Den sociala dimensionen handlar inte bara om arbetsmiljö utan även om vilken påverkan organisationen har på samhällets hälsa och möjlighet till välfärd såsom jobb- och anställning av missgynnade grupper (Elkington 1998). Enligt Schulz och Flanigan (2016) anses den sociala dimensionen vara den mest utmanande då den inkluderar individualitet och organisationen som helhet och prestationsmätning sker ofta genom att undersöka hälsa, välmående, kompetens och engagemang. För att stärka organisationens arbete av den sociala dimensionen kan de arbeta med välgörenhet, aktiviteter för att skapa en relation med närliggande samhälle eller olika program för att anställa missgynnade grupper (Elkington 1998).

Elkingtons (1998) avsikt med TBL var att uppmuntra organisationer till djupare tänkande kring kapitalism och dess framtid men ramverket har istället missförstått som en balansgång och skapat en trade-off mentalitet där organisationer diskuterar vilka kompromisser som behöver göras för att nå diverse mål inom de tre dimensionerna. Srivastava, Dixit och Srivastava (2022) påstår att TBL bara är ett annat sätt att förklara Corporate Social Responsibility (CSR). Även Karakas, Acar och Kirmizi (2020) påpekar att CSR lägger stort värde i de miljömässiga och sociala aspekterna och uppmuntrar organisationer att välja investeringar som inte bara har finansiella mål som är i likhet med grundprincipen av TBL. Elkington (2018) anser själv att TBL har misslyckats med att hjälpa organisationer att gå ifrån single bottom line tänkandet då lönsamhetsmålen i hög utsträckning fortfarande är så pass viktiga att företagsledare är beredda att bortse från de sociala och miljömässiga målen.

TBL-konceptet har till stor del snarare använts i marknadsföringssyfte och många forskare argumenterar för att det är svårt att mäta de sociala och miljömässiga målen på samma sätt som de finansiella vilket gör det svårt att standardisera (Srivastava, Dixit & Srivastava 2022). Författarna anser att TBL avviker från organisationens förhållningssätt till målsättning och att det förekommer svårigheter med att framförallt mäta de sociala målen systematiskt. TBL kritiserar också för att inte ta hänsyn till komplexiteten i de länder där en krissituation kan bidra med att någon dimension kan behöva prioriteras eftersom möjligheten att balansera dimensionerna inte existerar. Enligt Elkington (2018) finns det ett antal organisationer som har lyckats med att tillämpa ramverket och nått en djupare förståelse för vilken påverkan den egna organisationen har på omvärlden trots att dessa är alldeles för få. Författaren anser därför att TBL behöver utvecklas och förbättras men han är osäker på om det kommer att vara tillräckligt för att organisationer ska hjälpa till med att minska överanvändandet av jordens resurser.

## 4.2 Multidimensionell redovisning

TBL belyser komplexiteten kring att integrera de tre dimensionerna i organisationen (Elkington 1998) då strategier som används för att hantera de växande hållbarhetskraven är svårdefinierade och hamnar ofta i konflikt med de finansiella målen (Montoya-Torres 2015). För underlätta hanteringen av intressenternas ökade krav om mer transparens kring miljömässiga och sociala aspekter bör organisationer implementera multidimensionell redovisning där de inkluderar både finansiella och icke finansiella mål (Karakas, Acar & Kirmizi 2020). Innan implementeringen av multidimensionell redovisning måste organisationen börja med att utvärdera sina möjligheter, styrkor och svagheter för att välja lämplig prestationsmätning och investeringar som kan öka deras konkurrensfördelar.

Idag vill intressenterna kunna följa hela försörjningskedjan vilket innebär att distributionsnätverket och förflyttningen av produkter mellan interna lager ska inkluderas (Hall & O'Brien 2018). Karakas, Acar och Kirmizi (2020) har utfört en studie som diskuterar implementering av multidimensionell prestationsmätning för hamnindustrin. Studien visar att leveranstid och kvalitet är eftertraktade konkurrensfördelar men kan vara svårt att kombinera med minskad miljöpåverkan. Enligt författarna har hamnindustrin inte gjort många framsteg i att förstå hur de kan minska sina koldioxidutsläpp trots att forskningen har visat att mycket kan göras genom att reglera de interna processerna. Genom att mäta koldioxidutsläppen har organisationer möjlighet att använda informationen till grund för sina strategiska processer och beslut vilket kan göra dem mer medvetna i diskussionen kring miljöpåverkan. I dagens

samhälle har den logistiska dimensionen stor påverkan på hamnindustriens prestation och de miljömässiga målen rankas lägst av de tre dimensionerna vilket kan ses som ett stort problem inom logistikbranschen.

De icke finansiella målen såsom sociala mål är svåra att mäta och det är även svårt att jämföra prestationer mellan olika organisationer inom den tillhörande branschen vilket försvårar processen för att hitta gemensamma faktorer mellan organisationer (Czaja-Cieszyńska, Kordela & Zyznarska-Dworczak 2021). Författarna hävdar att vikten av de olika för hållbarhetsdimensionerna varierar mellan länder vilket gör det svårt för internationella organisationer att ha samma mål i hela verksamheten. De sociala målen är svårare att standardisera på grund av att man behöver samla in narrativ information där svaren är individuella och är svåra att jämföra. Olika tolkning av information kan ha negativ påverkan på beslutsfattandet, vilket gör det viktigt att utveckla instrument för att kunna jämföra resultaten. Karakas, Acar och Kirmizi (2020) pekar ut några exempel där organisationer har valt att mäta sociala aspekter med avseende på personalomsättning och könsfördelning inom verksamheten.

Miljömässiga aspekter kan mätas genom organisationens koldioxidutsläpp och de kan klassas som både finansiella och icke finansiella mål (Sulik-Górecka & Strojek-Filus 2022). Om man väljer att presentera koldioxidutsläppen som ett finansiellt mål kan det leda till att värderingen hindrar tolkningen och jämförbarheten. Anledningen till att det har blivit så viktigt att mäta koldioxidutsläpp är för att det klassas som den främsta orsaken till klimatförändringar (FN 2023). FN har därför skapat handlingsplanen "Agenda 2030" med syfte att stötta den hållbara utvecklingen varav denna betonar vikten av att vi drastiskt måste minska våra koldioxidutsläpp. Därför är det viktigt att de intressenter som är oroade över kostnaderna som tillkommer för de implementeringar som krävs för att minska utsläppen får tillgång till både finansiell och icke finansiell information som avser mätningen av koldioxidutsläpp (Sulik-Górecka & Strojek-Filus 2022). En bransch där det finns stor förbättringspotential är den globala transportsektorn då denna står för en stor andel av koldioxidutsläppen. Sulik-Górecka och Strojek-Filus (2022) studie visar att då det inte finns ett standardiserat tillvägagångssätt att mäta en organisations koldioxidutsläpp kan bristen på adekvata förklaringar leda till missuppfattningar av samhället. Redovisning av organisationens koldioxidutsläpp kan därför sammankopplas med en viss risk, vilket kan ha en negativ påverkan på exempelvis transportbranschen och ingående aktörer.

Att använda sig av multidimensionell redovisning är en komplex process för chefer på grund av att det är svårt att jämföra prestationsmätningarna mot varandra vilket kan bli ett problem vid beslutsfattande processer där en bra balans efterfrågas (Drucker 1993). Tidigare forskning visar att organisationer som inkluderar både finansiella och icke finansiella mål lyckas prestera bättre (Van der Stede, Chow, & Lin 2006). För att lyckas med detta menar författarna att prestationsmätningarna behöver stämma överens med organisationens strategier.

### 4.3 Kommunikation

Hur kommunikationen sker mellan medarbetare och olika delar av organisationen kan påverka organisationens prestationer både positivt och negativt (Gopalakrishna-Remani, Byun & Doty 2022). Det vill säga att om det inte finns några kommunikationsbarriärer går det att anta att den interna kommunikationen är effektiv. Gopalakrishna-Remani, Byun och Doty (2022) menar att organisationer som hanterar sina hållbarhetsstrategier och visioner på ett lämpligt sätt i form av tydligt ledarskap och tydlig kommunikation mellan olika avdelningar har möjlighet att öka sina konkurrensfördelar genom att dra nytta av den innovation, lönsamhet och tillväxt som det kan medföra.

Pirjol och Radomir (2016) anser att medarbetarna är den viktigaste resursen för organisationen vilket gör att den interna kommunikationen spelar en väsentlig roll vid planering och implementering av strategier. Enligt Suh och Battaglio (2022) används intern kommunikation för att medarbetare ska förstå organisationens mål. De hävdar att chefer kan uppmuntra till att förbättra medarbetarnas strategiska egenskaper vilket leder till att medarbetarna bättre förstår organisationens mål. Författarna anser att en högre förståelse för organisationens mål kan bidra till att prestationerna förbättras under beslutsfattande processer. Intern kommunikation som sker mellan chefer och medarbetare används också för att förmedla resultat, nya projekt samt dela kunskap och erfarenhet inom organisationen (Pirjol & Radomir 2016). Det är en viktig aspekt som gör det möjligt att förbättra prestationer genom bland annat återkoppling och uppföljning (Larkin & Larkin 1994).

Tidigare forskning visar även att den interna kommunikationen mellan chefer och medarbetare har en avgörande roll för medarbetarnas motivation och självförtroende (Suh & Battaglio 2022). Kommunikation bör därför ses som en resurs som ligger till grund för att bygga goda relationer med medarbetarna och som gör att de känner sig värdefulla (Arif, Johnston, Lane & Beatson 2023).

Strategisk kommunikation innebär att medarbetare och chefer har en planerad kommunikation, till exempel vilken information som ska gå ut till medarbetarna med hjälp av planerad uppföljning (Pirjol & Radomir 2016). Författarna påstår att om den skulle vara bristande i planeringsfasen av ett projekt kan det istället bidra till negativa aspekter såsom misslyckande i att kommunicera mål och visioner. Oavsett organisationens storlek är det viktigt att ha en tydlig vision, mission och tydliga mål (Chirwa & Boikanyo 2022) och för att lyckas med implementeringen av nya strategier är det viktigt att alla medarbetare är medvetna om strategierna samt vilken deras roll är i processen (Lewis 2018). Enligt Lewis (2018) är kommunikationen avgörande för utfallet av implementeringen av nya strategier då bristande kommunikation kan leda till störningar i processen, ineffektivitet och försämrad prestation. Genom att prioritera effektiva kommunikationsstrategier såsom kommunikation på ledningsnivå samt mellan ledning och medarbetare kan organisationens produktivitet öka (Zambas 2019). För att åstadkomma ökad produktivitet krävs tydliga instruktioner och uppmuntran till goda medarbetarrelationer som främjar sammanhållningen och arbetet mot gemensamma mål.

## 5. Analys

### 5.1 Framtiden före nutiden - ökad hållbarhet väljs framför minskade kostnader

Empirin visar att det i flertalet fall uppstår situationer där ett hållbarhetstänk prioriteras framför minskade kostnader. Däremot behöver inte detta innebära en minskad lönsamhet utan snarare tvärtom då Porter och Kramer (2011) menar att detta kan ses som en följd av att fokusera på miljömässiga och sociala aspekter. Av citaten att döma är det däremot oklart om den ökade hållbarheten som ligger till grund för ökade kostnader prioriteras på grund av miljömässiga och sociala hållbarhetsaspekter eller om det bara är framtida ekonomisk vinning som är orsaken till detta. På frågan vad som låg bakom placeringen av lagret svarade VD:n:

*“Vi tittar på den kommersiella aspekten men också de här andra hållbarhetsaspekterna så vi väger in lite allt möjligt. Det hade ju varit helt ologiskt för oss att placera lagret där det inte finns några terminaler för frakter för vi är ju beroende av frakter, så därför hade lagret inte kunnat hamna i en ort där lastbilen hade behövt åka mycket längre. Och det är ju utifrån hållbarhetsprincipen, men också ett ekonomiskt perspektiv. Och sen kan vi ifrågasätta varför inte lagret placerades i Jönköping där alla andra är för att det kanske är ett strategiskt bättre*

*alternativ...? Det är för att vi anser att så mycket av affärerna görs här nere och då vill vi inte köra upp till Jönköping och sen ta ner produkterna igen.”*

(VD, 2023-04-26)

Det framgår av citatet att organisationen övervägde de kommersiella konsekvenserna av placeringen men även andra hållbarhetsaspekter. Av citatet att döma är det främst de miljöbelastande konsekvenserna som har tagits i åtanke utöver de ekonomiska. Organisationen bedömde till exempel att ett lager i “X” var fördelaktigt i jämförelse med ett lager i Jönköping även ur ett miljömässigt perspektiv då det bidrog till färre transporter och således minskade utsläpp. Citatet därför sägas stämma överens med Elkingtons (1998) grundfilosofi gällande TBL, nämligen att det ska uppmuntra organisationer och dess medarbetare att diskutera kring hållbarhetsaspekter inom de olika dimensionerna vilket organisationen kan anses ha gjort vid placeringen av lagret. Direktiven som låg till grund för etableringen av lagret var tydliga:

*“Det är ett strategiskt taget beslut att vi ska skapa ett lager i Sverige. Kosta vad det kostar vill... alltså... ja, jag får ju inte gå helt bananas... men det finns liksom ingen... Redan när vi startade 2018 i Sverige så var budskapet till oss att ni kan gå back första fem åren om ni vill det, men vi ska in och vi skall anställda så här många människor... Vi ska ha en säljorganisation ute i landet... Det här är en kostnad som vi tar. Kostnaden har vi ju ändå, för vi har den i moderbolaget, men nu får vi addera lager eller... lokaler och löner och bilar i Sverige.”*

(Affärsutvecklaren, 2023-04-26)

Citatet från affärsutvecklaren visar att organisationen inte haft några finansiella begränsningar vid etableringen av lagerverksamheten och att de merkostnader som uppstår inte blir något hinder för organisationen. Det är däremot viktigt att notera att affärsutvecklaren endast använder termer som kan förknippas med den ekonomiska dimensionen såsom lager, lokaler, löner och bilar. Det vill säga att en stor del av kostnaderna kan anses vara vad Elkington (1998) refererar till som finansiellt och fysiskt kapital vilket kan ses som aspekter inom den ekonomiska dimensionen. Någonting som visar på att organisationen åsidosätter kostnader som gynnar den hållbara utvecklingen inom den miljömässiga- och sociala dimensionen trots att det inte finns några finansiella begränsningar.

*“Om vi tar truckarna så är det den största investeringen vi har gjort sedan jag började. Vi fick offerter och de två alternativen var ganska lika i priset absolut, men de vi valde var ju faktiskt dyrare. Då föll avgörandet på denna trucken och det handlade om arbetsmiljön för människor som inte är så långa. Till exempel om en medarbetare inte är tillräckligt lång så vill jag ha höj-och sänkbart golv så att hen sitter ordentligt för det vet jag att det har varit problem med förr. Samma sak här... jag vill inte använda joysticks för att det blir inte heller ergonomiskt. Utan då vill jag hellre ha sådana här fingerspakar...”*

(Lagerchef, 2023-04-21)

Citatet från lagerchefen visar på ett av flera exempel där ett investeringsbeslut har landat i ett dyrare alternativ till förmån för bättre arbetsförhållanden för medarbetarna på lagret. Den sociala hållbarhetsaspekten kan därför sägas ha format just detta strategiska beslut. Detta kan ses på ett exempel där organisationen har tillåtit den sociala dimensionen att ta lika mycket plats som den ekonomiska för ett visst strategiskt beslut. Däremot kan detta anses som just en av de aspekterna som Karakas, Acar och Kirmizi (2020) har kritiserat med TBL på grund av att det endast uppmanar organisationer att välja investeringar som inte är av finansiell karaktär istället för att uppmana till ett djupare tänk kring miljömässiga och sociala hållbarhetsaspekter.

## 5.2 Den sociala dimensionen; uttalad men inte nedskrivna

*“Vi arbetar ju väldigt mycket med social trygghet och att vi ska ha en kreativ miljö där folk ska kunna blomma och vara kreativa i. För att det ska funka så behöver man ju en mångfald men vi har väl ingen uttalad policy över hur vi jobbar där, utan det är ju högst individuellt.”*

(VD, 2023-04-26)

På frågan hur resonerar organisationen kring social påverkan så svarar VD:n att de arbetar mycket med sin arbetsmiljö och social trygghet. Det första som går att notera är att det främst är inre faktorer som synliggörs, det vill säga faktorer som behandlar arbetsmiljön snarare än ett större socialt sammanhang. Det andra är att dessa tankar bara är ideella tankar och inte finns nedskrivna i form av exempelvis policies. Det kan därför antas bli svårt för medarbetarna att få grepp om vad organisationen vill kommunicera ut till medarbetarna kring sociala aspekter med avseende på arbetsmiljön. Avsaknaden av strategisk kommunikation kan däremot sägas kompletteras av organisationens interna kommunikation:

*“Vi kanske är naiva... vi kanske bara behöver massor med handkraft, alltså bara såna som tar en lapp och kör runt på trucken och plockar och inte tänker någonting själva, men det är inte såna människor vi vill ha egentligen... det är inte så vi är som företag överhuvudtaget utan vi ger den friheten för att vi vet att människorna vi har anställt är så pass ansvarstagande...”*

(Affärsutvecklare, 2023-04-26)

Citatet från affärsutvecklaren visar att organisationen tillåter medarbetare att själva kunna tänka, ta ansvar och ta beslut. Faktorer som enligt Arif et al. (2023) spelar en viktig roll för medarbetarnas motivation, självförtroende och välbefinnande inom organisationen. Trots avsaknaden av strategisk kommunikation tillåter organisationens interna kommunikation att en hälsosam och inkluderande arbetsmiljö kan skapas genom att uppmuntra eget ansvarstagande och beslutsfattande. Det bidrar även till att den kreativa miljön som VD:n uppmuntrade till kan uppnås då ett stärkt självförtroende hos medarbetarna kan antas leda till mer kreativa lösningar och att en mer kreativ arbetsmiljö kan upprätthållas.

*“Om vi pratar om det här med socialt ansvarstagande... vi har “x” som i tidningen har skrivit... nu säger vi upp folk. Då kände jag att vi var tvungna att vända på den tanken i vår lokala omgivning... Så då skrev jag till tidningen och bad dem skriva ett reportage om oss... nu vänder vi på det... precis tvärtom... vi satsar istället. De var ju helt lyriska så de kom ju på en vecka... och det gav ett ganska stort eko också.”*

(Affärsutvecklare, 2023-04-26)

Affärsutvecklaren nämner däremot att organisationen även har tagit hänsyn till yttre faktorer av social påverkan för att stötta den lokala omgivningen. Något som stämmer väl överens med Elkingtons (1998) påstående att den sociala dimensionen inte bara handlar om arbetsmiljön utan också vilken påverkan organisationen har på samhällets hälsa och möjlighet till välfärd. I detta fall gick organisationen ut i tidningen för att vända på den negativa trenden i staden och kan därför sägas ha bidragit positivt till det lokala samhällets välfärd i form av att erbjuda nya produkter och tjänster men framförallt erbjuda jobbopportuniteter till den lokala befolkningen.

### 5.3 Den miljömässiga dimensioner; det räcker med “good enough”

I nedanstående citatet uttrycker VD:n en önskan om att arbeta med ett mindre miljöpåverkande erbjudande, däremot anser han att företagets produkter redan gör tillräckligt



med nytta och att organisationen därför bör fortsätta arbeta på detta sätt. Med tanke på att organisationen är verksam inom en bransch som enligt samhällets uppfattning förknippas med miljövänlighet går det att hävda att organisationen kommer undan med att vara “good enough”.

*“... vi ser ju mer och mer att det finns en efterfrågan på produkter som är tillverkade i Europa till exempel. Vår ambition är att verkligen jobba aktivt med ett sådant erbjudande. Men vi kommer inte att endast kunna jobba med det för att det fortfarande finns en för stor efterfrågan på de vanliga produkterna som fortfarande gör nytta... trots att de här produkterna gör ännu mer nytta. Så klart vill vi vara med och driva det som är mest hållbart men vi kommer även ha med det andra på grund av att det fortfarande är “good enough”... Man har gjort mycket uträkningar och så vidare som visar att det fortfarande är hållbart att installera en solpanel från Kina även om det tar hårt på miljön att frakta den... i slukalkylen så är det ändå bättre än att inte göra det. Och då är det ju klart att vi ska fortsätta med det.”*

(VD, 2023-04-26)

Om man fokuserar på att besvara Elkingtons (1998) frågeställning “Vilken miljöpåverkan har vår organisation?” kan VD:ns svar sägas vara acceptabelt på grund av att de faktiskt bidrar till en hållbar framtid med hjälp av sina produkter. Dilemmat blir snarare hur organisationen kan minska sin miljöpåverkan ytterligare inom försörjningskedjan. På frågan hur organisationen resonerar kring miljöpåverkan svarar VD:n följande:

*“Vi tycker att det är en väldigt viktig faktor (miljöpåverkan) som vi skulle kunna göra betydligt mer på, men vi kan inte bli bättre än vad andra gör oss i det här fallet. Vi är så beroende av så många andra spelare för att kunna nå dit. Jag tror att det här kommer bli mycket viktigare i framtiden, men som sagt, vi måste få verktygen att jobba med från våra leverantörer först för att vi ska kunna liksom göra ett koncept av det och börjar jobba med det aktivt.”*

(VD, 2023-04-26)

Hen betonar vikten av att minska miljöpåverkan men poängterar att ansvaret inte ligger hos organisationen eftersom de bara är grossister. Något som kan anses vara en undanflykt från ansvar och att miljöaspekten inte prioriteras i särskilt hög utsträckning. Björklunds (2018) definition av hållbarhet innebär kortfattat att nuvarande generationer ska kunna tillgodose sina grundläggande behov utan att äventyra framtidens. Med detta i åtanke innebär det att hållbarhet inte är någonting som “blir viktigare” i framtiden såsom VD:n uttrycker sig utan

att det är en kontinuerlig process som ständigt bör följas och efterlevas. Organisationens förståelse för hur de ska arbeta mot en hållbar utveckling kan därför anses vara bristande eftersom de flyr från sitt nuvarande ansvar och äventyrar framtidens generationer. VD:n fortsätter med att säga:

*Ja, det låter lite krasst... vi kanske skulle kravställa mer än så, men vi kan ju bara sälja det vi får. Det är klart att vi har en agenda och att vi tar upp det. Vi har ett code of conduct om hur saker och ting ska gå till och vi kravställer från vårt håll att säkerställa så långt som möjligt att vi arbetar på ett visst sätt.”*

(VD, 2023-04-26)

Citatet visar till viss del att VD:n är medveten om bristerna men att de på något sätt fortfarande arbetar mot en hållbar utveckling i form med hjälp av en uppförandekod och genom att ställa krav på sina leverantörer att arbeta på ett hållbart sätt.

#### 5.4 Den ekonomiska aspekten; kommer först i slutändan

Hittills har det bevisats att organisationen till viss del kan sägas ta hänsyn till den sociala- och den miljömässiga dimensionen men precis som Montoya-Torres (2015) påvisar så hamnar de ekonomiska målen ofta först, likaså i detta fall. På frågan “vad är viktigast att följa i en situation där det uppstår behov av att kompromissa svarar VD:n såhär:

*“I vårt fall är det nog det ekonomiska som är viktigast att följa. För att vi är här av en anledning och det är ju att vi vill tjäna pengar till företaget... för att vi tror på att om vi tjänar pengar till företaget så kommer vi kunna expandera vår verksamhet och nå vårt mål om att skapa förnyelsebar energi mycket snabbare... så att den ekonomiska aspekten kommer först och det får inte finnas något som står i vägen för att vi ska nå dit.”*

(VD, 2023-04-26)

Budskapet i citatet är tydligt, den ekonomiska dimensionen går först. VD:n rättfärdigar prioriteringen genom att poängtera att det är för att uppnå organisationens mål med avseende på att skapa förnyelsebar energi och att ingenting får stå i vägen för det. Citatet visar också svårigheter som TBL syftar till att uppmärksamma, nämligen att lyckas integrera de tre dimensionerna och att tillåta de olika dimensionerna att ta lika mycket plats i organisationers strategier (Elkington 1998). Av citatet att döma är det tydligt att de tre dimensionerna inte är integrerade med varandra då den ekonomiska har en så pass stor fördel gentemot de andra.

Det innebär också att den kritik som Elkington (2018) gav sitt ramverk för att ha misslyckats med att få organisationer att inte endast fokusera på den ekonomiska dimensionen kan sägas belysas av fallföretaget då VD:n är beredd att bortse från de sociala och miljömässiga målen till förmån för det ekonomiska.

*“I grund och botten så är vi ju ett företag som säljer produkter och då måste vi förstå att om vi inte säljer så kommer vi inte kunna köpa någonting, vi kommer inte kunna ha ett lager. Sen betyder inte det att det andra inte är viktigt för det är minst lika viktigt... utifrån hur vi lägger upp vår strategi, men i grund och botten är vi ett försäljningsbolag. Men det finns inte någonting som... det här är alltid det strategiskt viktigaste... för allting är lika viktigt till viss del. Men jag skulle säga att ska man prioritera någonting så handlar det om att ge de bästa förutsättningar att göra en försäljning av produkterna.”*

(Affärsutvecklare, 2023-04-26)

Citatet kan sägas ha liknande innebörd som ovanstående citat från VD:n, däremot fokuserar affärsutvecklaren mer på de förutsättningar som kan ge upphov till försäljning. Affärsutvecklaren kan även anses vara mer öppen för att sociala- och miljömässiga aspekter skulle kunna vara lika viktiga som ekonomiska aspekter i de fall de ger upphov till dem bästa förutsättningarna för försäljning av produkterna.

*“Just nu arbetar vi strategiskt med inköpen, framförallt på det långt gångna... alltså gods från Asien. Vi tänker på vilka hamnar vi ska använda... vilka kommer generera billigast priser. Vi tittar på om vi ska äga frakten, från hamnarna hem till lagret eller om vi ska köpa frakten ända från Asien där leverantörerna står för transporten. Eh...det är lite svårt då vi inte har fått våra första leveranser. Så vi får nog testa och se vad priset blir när leverantörerna äger frakten... annars kanske vi tar över den själva. Kvalitén spelar också in naturligtvis... men det kommer till största del vara priset som avgör.”*

(Lagerchef, 2023-04-21)

Ett konkret exempel där den ekonomiska dimensionen går först kan hittas i citatet ovan. Det framgår att priset kommer att vara den huvudsakliga faktorn som bestämmer hur organisationen väljer att transportera frakten med avseende på ägande av frakt och vilka hamnar som används. Även om lagerchefen nämner att kvaliteten på transporten också spelar in så är det tydligt att priset kommer att gå i första hand. Lagerchefen påpekar också att det främst är frakterna från Asien som kommer att avgöras beroende på priset. Något som kan

anses vara motsägelsefullt ur ett miljömässigt perspektiv då det är just den globala transportsektorn som står för en betydande andel av världens koldioxidutsläpp (Sulik-Górecka & Strojek-Filus 2022). Ytterligare bevisar citatet vad Karakas, Acar och Kirmizi (2020) påvisar, det vill säga att de miljömässiga målen prioriteras längst ner av de tre dimensionerna inom hamnindustrin då fallföretaget inte har med några miljöaspekter vid valet av hamnar och ägandet av frakt.

## 5.5 Avsaknaden av miljömässiga och sociala mål samt prestationsmätning

Under intervjuerna framkom det att arbetet mot tydliga mål skiljde avsevärt beroende på vilken avdelning en medarbetare var belägen på. Enligt Drucker (1993) är multidimensionell redovisning en komplex process, därav kan det vara svårt för chefer att jämföra olika prestationsmått. Fallföretaget är bristande i utveckling mot multidimensionell redovisning vilket framkommer av VD:n uttalande:

*“Vi arbetar inte med några miljömässiga och sociala mål utöver min egen godtycklighet när det gäller vem vi anställer, hur vi arbetar och vad vi ska sätta för kultur... så att det finns ingen policy eller princip utfärdad, utan det är högst godtyckligt.”*

(VD, 2023-04-26)

VD:n beskriver sina mål som högst godtyckliga för sin egen del vilket kan indikera på att hen inte har fått rätt underlag för att arbeta med multidimensionell redovisning. Vad gäller miljömässiga och sociala mål är de obefintliga i organisationen men trots att VD:n själv har det i åtanke så finns det inte några policys nedskrivna vilket innebär att det kan vara svårt för resten av de anställda att greppa om målen. Det kan påverka organisationens prestation då den strategiska kommunikationen inte är tillräckligt tydlig och bjuder inte in till diskussion vad gäller miljömässiga och sociala aspekter under planering och implementering av strategier (Pírjol & Radomir 2016).

Mätning av koldioxidutsläpp diskuterades i majoriteten av intervjuerna och intressenternas önskemål om transparens i försörjningskedjan. Sulik-Górecka & Strojek-Filus (2022) menar att det har blivit allt mer förekommande vilket kan ge konkurrensfördelar om organisationen redovisar sitt arbete för att minska sina koldioxidutsläpp. Då Agenda 2030 har identifierat koldioxidutsläpp som en av de största utmaningarna (FN 2023) var organisationen väl medvetna om behovet av att minska koldioxidutsläppen men de var bristfälliga i sitt arbete

om önskemålet av mer transparens. VD:n berättar varför det har valt att inte mäta sina koldioxidutsläpp i följande citat:

*“Nej, för vi skulle inte gagnas av att mäta koldioxidutsläppen... Skulle vi visualisera vilket avtryck vi gör, så tror jag inte att det är speciellt bra... utan jag tror att vi måste hitta en algoritm som kompenserar med det vi säljer också... då kanske det skulle funka.”*

(VD, 2023-04-26)

Under intervjun med organisationen framkom det att de har tagit avstånd från att mäta sina koldioxidutsläpp för att det inte skulle gynnas att mäta utsläppen eftersom att de är en grossist och inte har egen tillverkning. Sulik-Górecka och Strojek-Filus (2022) forskning visar att vissa organisationer väljer att inte mäta sina koldioxidutsläpp på grund av att de känner rädsla för att bli missförstådda i sin miljöpåverkan. Transporter är en huvudkomponent i fallföretagets försörjningskedja och att redovisa koldioxidutsläpp kan därför bli till en nackdel eftersom transportsektorn står för en så pass stor del av koldioxidutsläppen. Något som både kan tolkas negativt och anses som motsägelsefullt hos deras intressenter eftersom att de arbetar med förnybar energi.

*“Vi mäts allihopa på hur mycket vi fakturerar. Så ja, vi har målsättning... mjuka värden och omsättning. Nej, men... mjuka värden är en stor del hos oss faktiskt. Att man ska driva en fråga i säljteamet, att man stöttar varandra, att ta ansvar för att en viss process fungerar och att alla är överens. Det kan vara exempel på mjuka värden. Det är extremt svårt att mäta de mjuka målen... extremt svårt. Men vi är ett litet bolag i ett stort bolag... så att... [funderar] man behöver inte mäta det, för du märker om det är genomfört... så skulle jag säga. Här blir det mer en känsla... har vi gått i rätt riktning?”*

(Säljare, 2023-04-27)

Likt Czaja-Cieszyńska, Kordela och Zyznarska-Dworczak (2021) som beskriver svårigheterna med att mäta mål från den sociala och miljömässiga dimensionen visar citatet från säljaren att de upplever svårigheter med att mäta mål som innefattar mjuka värden. Säljaren tar även upp att de är ett litet bolag i ett stort bolag vilket visar på att de inte har tydliga mål från moderbolaget gällande de två dimensionerna men att de har tydliga finansiella mål för säljavdelningen. Organisationens har en del sociala mål men dessa är svåra att mäta på grund av målets kvalitativa karaktär såsom att alla ska trivas och känna sig trygga på arbetsplatsen, vilket är en individuell uppfattning som varken mäts eller görs någon planerad uppföljning på.

## 5.6 Kommunikation; “does it make sense?”

Det framkommer tydligt från observationerna och intervjuerna att organisationen lider av brister i både sin interna och strategiska kommunikation men det har ett tydligt budskap som genomsyrar hela organisationen vilket framkommer från VD:n och lagerchefen som båda har förstått innebörden av strategin. Enligt Lewis (2018) är den interna kommunikationen avgörande för vilka strategier och mål som är viktiga för organisationen och det har stor påverkan på hur organisationen presterar. I det här fallet är det en strategi som genomsyrar hela organisationen vilket synliggörs i de två följande citaten:

*“Vi jobbar väldigt mycket efter principen “does it make sense?”. Så att, kan vi få med det i kalkylen och köra på det? Ja, men då kör vi. Men det ska liksom alltid finnas en förklaring till “does it make sense?”. Vår grundare och han som driver bolaget värnar väldigt mycket om det så att... det låter han oss göra. Det är så mitt ledarskap fungerar gentemot lagerchefen också. Han behöver inte fråga mig om saker och ting hela tiden, utan om du kan motivera ett visst beslut i huvudet så är det okej.”*

(VD, 2023-04-26)

*“Just nu har vi inte satt någon budget, inte för min del i alla fall. Det enda jag har fått till mig är att om det “makes sense” så handla. Om jag kan motivera mina inköp så är det absolut inga problem.”*

(Lagerchef, 2023-04-21)

Av citaten framgår att principen “does it make sense?” genomsyrar hela organisationen, från ägaren till varje enskild medarbetare, då alla intervjupersoner poängterade hur viktig principen var för organisationen. Även om det är en tydlig strategi så lider den av en avgörande brist som nämns i följande citat:

*“Det får inte bli löjligt för det kostar ju också undersöka...ehh...does it make sense, rimlighet måste där ju finnas. Sen kanske rimlighet inte är samma sak för mig som dig men jag går efter min egen rimlighet när det handlar om sådana enkla beslut liksom.”*

(Lagerchef, 2023-04-21)

Citatet ovan visar att “does it make sense” principen är högst individuell med avseende på vad som kan anses vara rimligt. Valet av en tolkningsbar princip vid beslutsfattande processer kan antas innebära att vissa beslut hamnar i en gråzon och eventuellt kan leda till

diskussioner då det inte finns några tydliga direktiv. Något som enligt Pírjol och Radomir (2016) gör den strategiska kommunikationen bristande och kan ha negativ påverkan på planeringsfasen av ett projekt.

Enligt Pírjol och Radomir (2016) kan brist på arbetsbeskrivningar leda till osäkerhet vilket synliggjordes under observationerna då det fanns en frustration hos den snabbt växande personalstyrkan som låg till följd av brist på information kring arbetsuppgifter och arbetsbeskrivningar. Många har svårt att se en helhetsbild på hur det kommer se ut när lagret är igång vilket tyder på att det saknas tydliga mål och visioner samt att kommunikationen från ledningen är bristfällig. Även om chefen försöker kommunicera ut att allt är under kontroll så är det svårt för medarbetarna att få grepp om förändringen. Lewis (2018) menar på att medarbetarna behöver vara väl införstådda i vilken roll de har i processen för att lyckas med en ny implementerad strategi. Det framkom även att det har varit bristande kommunikation från moderbolaget vilket enligt Arif et al. (2023) kan begränsa möjligheterna till att bygga en bra relation mellan ledning och medarbetare.

Under ett möte mellan lagermedarbetare och huvudkontoret är det tydligt att de har olika syn på bland annat vad som ska prioriteras. Huvudkontoret fokuserar på vad som ska dokumenteras redan innan lagerverksamheten har startat upp medan lagermedarbetarna efterfrågar klarhet i den del av organisationen som är nyetablerad. De olika prioriteringarna kan enligt Pírjol och Radomir (2016) ge en indikation på att den planerade kommunikationen mellan chefer och medarbetare är bristande, vilket i organisationens fall medför att lagermedarbetarna inte får tillräcklig information om hur den dagliga verksamheten ska skötas. Huvudkontoret som har funnits en längre tid har ett befintligt sätt att kommunicera på men nu behöver deras strategiska kommunikation utvecklas i takt med att nya strategier ska implementeras. På grund av branschens karaktär uppstår det svårigheter med att ha en uppdaterad och dokumenterad strategi vilket framgår i följande citat:

*“Det är ganska dåligt dokumenterat för att... solelbranschen förändras så otroligt fort. På mina fyra år på företaget så har vi varit utsatta för någon typ av situation hela tiden. Det kan vara att det är brist på material, det kan vara ett krig i Ukraina, det kan vara corona och det kan vara fraktkostnader från Kina som ökat dramatiskt. Det gör att vi hela tiden måste vara med och justera så att arbetet med det strategiska får nog inte den tid som den skulle behöva, utan det är någonting som ligger i ett mindset. Så det är ju min uppgift att frigöra mig för att kunna sätta och dokumentera det men det finns liksom ingen såhär... [kort paus] en väl*

*dokumenterad process för hur vi ska nå dit utan vi måste ta hand om så mycket som händer och hur det förändras hela tiden.”*

(VD, 2023-04-26)

Av citatet framgår att arbetet med det strategiska ligger i ett mindset och i organisationskulturen. Det är däremot tveksamt om detta mindset genomsyrar alla medarbetare inom organisationen eftersom företagets strategier ännu inte har dokumenterats och därför inte heller kan kommuniceras. Enligt Zambas (2019) kan effekten av att det inte finns en dokumenterad process för hur organisationen ska uppnå sina mål vara att den strategiska kommunikationen mellan ledning och medarbetare blir bristande vilket är tydligt för fallföretaget.

## 6. Diskussion

Under intervjuerna identifierades strategin ”Does it make sense” som utmärkande och väletablerad inom organisationen. Den används i hela organisationen för att motivera beslut vilket enligt Suh och Battaglio (2022) bidrar till att medarbetarnas motivation höjs då chefer uppmuntrar dem till att ta självständiga beslut så länge de är rimliga för organisationen. Då motiveringen bakom ett beslut inte alltid grundar sig i ekonomiska aspekter visar det tecken på att organisationen är öppna för en dialog om att ge större plats till den sociala och miljömässiga dimensionen (Elkington 1998).

Utifrån empirin går det även att utläsa att det finns en del otydligheter i organisationen då medarbetarna saknar tydliga arbetsbeskrivningar, strategier och mål att förhålla sig till. Avsaknaden av mål och strategier kan framförallt hittas i de miljömässiga och sociala dimensionerna, vilket visar att dessa mål inte tillåts ta lika mycket plats inom organisationens strategier (Elkington 1998). Det går även att göra ett antagande om att avsaknaden av sociala- och miljömässiga strategier och mål är ett bevis på varför tidigare forskning kring lagerverksamheter inte har tagit hänsyn till dessa aspekter (Torabizadeh et al. 2019). Slutligen kan avsaknaden av dessa mål även anses som en bidragande faktor till att organisationen saknar prestationsmätningar inom den miljömässiga och sociala dimensionen vilket medför att det inte går att implementera multidimensionell redovisning. Skulle organisationen implementera multidimensionell redovisning kan de ha möjligheten att förbättra sina prestationer och dra nytta av fördelarna som medkommer (Van der Stede, Chow, & Lin 2006).



Eftersom fallföretagets lagerverksamheten är i uppbyggnadsfasen behöver de implementera nya strategier och mål. Lewis (2018) hävdar att för att en sådan implementering ska lyckas så bör medarbetarna vara väl införstådda i sin roll i processen. Empirin visar att medarbetarna inte är det då de uttrycker en frustration över att inte veta vilken roll de har i den expanderande organisationen. En bristande strategisk kommunikation mellan chefer och medarbetare kan därför sägas vara grunden till medarbetarnas frustration. Det går att argumentera för att bristen av strategisk kommunikation bidrar till att hållbarhetsstrategier inte kan utvecklas på ett effektivt sätt.

Fallföretaget är väl medvetna om att deras intressenter önskar en ökad transparens men väljer aktivt att inte mäta koldioxidutsläpp på grund av risken att få en orättvis bedömning då transportbranschen står för en stor del av koldioxidutsläppen (Czaja-Cieszyńska, Kordela & Zyznarska-Dworczak 2021). Det kan ge upphov till att intressenterna inte förstår att det kan finnas begränsningar med avseende på mindre miljöbelastande alternativ inom transportbranschen. Respondenterna är också medvetna om att det finns stor förbättringspotential gällande deras transporter. Däremot anser de att organisationen inte bör ha det största ansvaret utan pekar på att det främst är leverantörerna och tillverkarnas ansvar och att det är de som i första taget ska förändra sina processer till att bli mer miljövänliga. Här kan fallföretaget sägas missa en av TBL:s grundfrågor: "Vilken miljöpåverkan har vår organisation?" (Elkington 1998), vilket visar att de har en bristande diskussion kring den miljömässiga dimensionen. Beslutet kring placeringen av lagerverksamheten visar dock på att vissa beslutsprocesser har diskussioner kring miljömässiga aspekter då organisationen ville att onödiga transportrutter skulle undvikas. Undvikandet av ansvarstagande gentemot en hållbar utveckling visar att organisationen generellt saknar en öppen diskussion kring hållbarhetsdimensioner i försörjningskedjan vilket inte stämmer överens med Elkingtons (1998) TBL-ramverk eftersom han menar att alla organisationer måste ta sitt ansvar och uppmuntra till mer diskussion. Vilket ansvar som kan anses lämpligt att lägga på en mindre aktör som dessutom arbetar inom branschen för förnyelsebar energi går att diskutera då deras produkter anses vara ett bättre alternativ och är kopplat med mindre miljöpåverkan. Detta är någonting som påpekas av respondenterna då de menar att branschen som de är verksamma inom redan gör organisationen tillräckligt miljövänlig.

Vidare forskning krävs då studien är baserad på en grossistverksamhet som är verksam inom solcellsbranschen samt att lagerverksamheten är nystartad, två faktorer som har gjort fallföretaget särskilt intressant att studera. Däremot kan det även anses att dessa faktorer inte ger en rättvis bild av hur organisationen kommer arbeta i framtiden då de kommer ha haft

mer tid att implementera strategier och prestationsmätningar. Framtida forskning om fenomenet bör undersöka lagerverksamheter i flera branscher och inte endast branschen för förnyelsebar energi då den redan är associerad med ett hållbart val.

## 7. Slutsats

Utifrån sammanställningen av det empiriska materialet är det tydligt att organisationen inte diskuterar TBL-ramverket i sig, däremot är de medvetna om de hållbarhetsdimensioner som ingår. Organisationens är också medveten om intressenternas ökade krav på en hållbar och transparent försörjningskedja och därav behovet av att rikta in sig mot en hållbar utveckling. Diskussioner om hållbarhetsdimensioner förekommer till viss del i det dagliga strategiska arbetet och det är inte alltid den ekonomiska dimensionen som är viktigast då empirin visar ett antal tillfällen där faktorer inom framförallt den sociala dimensionen har vägt tyngst. Däremot framgår det av empirin att eftersom verksamheten är en säljande organisation kommer den finansiella dimensionen prioriteras vid tillfällen de är i behov av att kompromissa. Den visar också att om organisationen skulle rangordna prioriteringen av övriga två dimensioner i deras dagliga strategiska arbete så hamnar den sociala på andraplats och den miljömässiga sist.

Hållbarhetsdimensionerna formar inte de mål som organisationen har satt upp vilket leder till att det inte går att göra uppföljningar på miljömässiga och sociala mål. Bristen på kommunikation och prestationsmätning medför att hållbarhetsdimensionerna inte har stor påverkan på det dagliga strategiska arbetet inom organisationen. En av anledningarna till att vissa avdelningar inom fallföretaget saknar tydliga mål är att det inte har kommit igång med sin lagerverksamhet. Däremot har säljavdelningen tydliga mål, såväl finansiella som mjuka värden, vilket visar att det finns ett visst fokus på den sociala dimensionen inom det dagliga strategiska arbetet. Det innebär också att den sociala och miljömässiga dimensionen som finns i organisationens dagliga strategiska arbete är alldeles för utspridda och inte tillräckligt konsekventa.

Sammanfattningsvis visar studien på att lagerverksamheter behöver utveckla sin diskussion kring de tre dimensionerna och försöka standardisera prestationsmätningar så att det kan bli jämförbara i hela branschen samt underlätta arbetet mot en hållbar utveckling.

## 8. Källförteckning

Arif, Suemay. Johnston, Kim A. Lane, Anne Beatson, Amanda. 2023. A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement. *In Public Relations Review* June 2023 49(2). Doi: 10.1016/j.pubrev.2023.102320. [2023-05-20]

Bryman, Alan. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Chen, Ping-Shun. Huang, Chun-Ying. Yu, Chang-Chun. Hung, Chi-Chuan. (2017) The examination of key performance indicators of warehouse operation systems based on detailed case studies, *Journal of Information and Optimization Sciences*, 38:2, 367-389, Doi: 10.1080/02522667.2016.1224465. [2023-03-26]

Chirwa, Mwiza. Boikanyo, Dinko H. 2022. The role of effective communication in successful strategy implementation. *Acta Commercii*. 2022, Vol. 22 Issue 1, p1-13. 13p. Doi: 10.4102/ac.v22i1.1020. [2023-05-06]

Czaja-Cieszyńska, Hanna. Kordela, Dominika. Zyznarska-Dworczak, Beata. 2021. How to make corporate social disclosures comparable? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vol 9, Iss 2, Pp 268-288 (2021). Doi: 10.9770/jesi.2021.9.2(18). [2023-05-20]

Drucker, Peter F. 1993. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperBusiness Edition.

Elkington, John. 1998. Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 1998, Vol. 2, Issue 3, pp. 18-22. Doi: 10.1108/eb025539. [2023-04-06]

Elkington, Johan. 2018. *25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It.*

[25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It.](#)

[2023-04-06]

FN. 2023. Agenda 2030 för hållbar utveckling.

[Agenda 2030 - globala mål för hållbar utveckling - Svenska FN-förbundet](#) [2023-05-21]

Gopalakrishna-Remani, Venugopal. Byun, Kyung-Ah. Doty, D. Harold. 2022. The impact of employees' perceptions about top management engagement on sustainability development efforts and firm performance. *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc). Nov2022, Vol. 31 Issue 7, p2964-2977. 14p. 2 Diagrams, 5 Charts. Doi: 10.1002/bse.3058 [2023-04-30]

Hall, Peter. O'Brien, Thomas. 2018. Trucking regulation as a critical chain asset in port complexes. *In Research in Transportation Business & Management* March 2018 26:122-127. Doi: 10.1016/j.rtbm.2018.04.002. [2023-05-20]

Jacobsen, Dag Ingvar (2017). *Hur genomför man undersökningar?: Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Studentlitteratur

Karakas, Serkan. Acar, Avni Zafer. Kirmizi, Mehmet. 2020. Development of a multidimensional performance evaluation model for container terminals at Marmara Sea. *In Research in Transportation Business & Management* December 2020 37. Doi: 10.1016/j.rtbm.2020.100498. [2023-05-20]

Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 3:1 Lund: Studentlitteratur.

Larkin, TJ. & Larkin, Sandar. 1994. *Communicating Change. How to win employees support for new business direction*, New York, McGraw- Hill, Inc.

Lewis, David. 2018, How poor communication impacts the workplace.  
<https://www.coursehero.com/file/50738026/How-Poor-Communication-Impacts-the-Workplace-cedocx/> [2023-05-06]

Montoya-Torres, Jairo R. 2015. Designing sustainable supply chains based on the Triple Bottom Line approach. *2015 4th International Conference on Advanced Logistics & Transport (ICALT)*; 2015, p1-6, 6p Doi: 10.1109/ICAAdLT.2015.7136581. [2023-03-26]

Pîrjol, Florentina. Radomir, Lia Lucica. 2016. Internal Communication - Its Role and Performance in Developing the Strategy of an Organization. *Management and Economics*

*Review*, Vol 1, Iss 1, Pp 52-70 (2016).

<https://doaj.org/article/76adafb01cd846ca8d3695cb8a6fe4fc> [2023-05-06]

Porter, Michael E. Kramer, Mark R. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.  
[Creating Shared Value](#) [2023-03-26]

Rennstam, Jens. Wästerfors, David. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur.

Schulz, Steven A. Flanigan, Rod L. 2016. Developing competitive advantage using the triple bottom line: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2016, Vol. 31, Issue 4, pp. 449-458. Doi:10.1108/JBIM-08-2014-0150. [2023-04-16]

Siegel, Donald S. 2009. Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective, *ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES*; AUG 2009, 23 3, p5-p16, 12p. [2023-04-30]

Srivastava, Amit Kumar. Dixit, Shailja. Srivastava, Akansha Abhi. 2022. Criticism of Triple Bottom Line: TBL (With Special Reference to Sustainability). *Corporate Reputation Review*, February 2022, 25(1):50-61. Doi: 10.1057/s41299-021-00111-x. [2023-04-16]

Suh, Jiwon. Battaglio, Paul. 2022. Assessing the Mediating Effect of Internal Communication on Strategic Human Resource Management and Perceived Performance: An Intersectoral Comparison. *Review of Public Personnel Administration*. (Review of Public Personnel Administration, September 2022, 42(3):464-491). Doi: 10.1177/0734371X21994185. [2023-05-20]

Sulik-Górecka, Aleksandra. Strojek-Filus, Marzena. 2022. CO2 Emission Reporting of Maritime and Air Transport in the Context of Sustainable Development. *Production Engineering Archives*, Vol 28, Iss 4, Pp 381-389 (2022). Doi: 10.30657/pea.2022.28.47. [2023-05-20]

Torabizadeh, Mohammadehsan. Yusof, Noordin Mohd. Ma'aram, Azanizawati. Shaharoun, Awaluddin Mohamed. 2020. Identifying sustainable warehouse management system

indicators and proposing new weighting method. *In Journal of Cleaner Production* 1 March 2020 248. Doi: 10.1016/j.jclepro.2019.119190. [2023-03-26]

Van der Stede, Wim A. Chow, Chee W. Lin, Thomas W. 2006. Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*. 2006, Vol. 18, p185-205. 21p. 6 Charts. Doi: 10.2308/bria.2006.18.1.185. [2023-05-21]

Whittington, Richard. Regnér, Patrick. Angwin, Duncan. Johnson, Gerry. Scholes, Kevan. 2020. *Exploring strategy*. Harlow: Pearson Education Ltd.

Zambas, Joanna. 2019. The importance of effective communication in the workplace. <https://www.careeraddict.com/the-importance-of-effective-communication-in-the-workplace> [2023-05-08]

## 9. Bilagor

### 9.1 Intervjuguide

#### Inledande frågor/ Bakgrund

- Vilken arbetsroll har du i organisationen?
- Vad har du för ansvarsområden?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Hur ser en vanlig dag ut för dig?

#### Strategier

- Beskriv er affärsidé?
- Beskriv er vision?
- Vilka frågor arbetar ni med strategiskt just nu?
- Vilka strategier finns dokumenterade?
- Skiljer det sig från moderbolaget?
- Hur arbetar ni för att vinna konkurrensfördelar?
- Vad anser ni är verksamhetens konkurrensnackdel?
- Har ni någon form av certifiering?
- Hur arbetar ni med era strategier?
- Hur arbetar ni med strategier som påverkar miljö- och sociala aspekter? Hur planerar ni att arbeta med det i framtiden? Vilka fördelar ser ni med detta?
- Har det uppstått motstridigheter mellan ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter vid utformandet av era strategier? Om ja: på vilket sätt har detta skett?  
Följdfråga: Hur arbetar ni med det i moderbolaget?
- Är det någon av strategierna som är mer övergripande än de andra?
- Anser ni att det är lättare att ta hänsyn till sociala och miljömässiga aspekter vid en nyetablerad verksamhet då organisationskulturen inte är befintlig? Ja/Nej: på vilket sätt?

#### TBL

- Hur arbetar ni med hållbarhet?
- Hur resonerar ni kring ekonomiska faktorer, budgetering, investeringar?
- Hur resonerar ni kring miljöpåverkan?

- Hur resonerar ni kring social påverkan? Yttre påverkan ex: program; anställning av missgynnade grupper, välgörenhet, stipendier. Inre påverkan ex: minska sjukskrivningar. Investeringar där målet inte är ekonomisk avkastning.
- Hur ser ni på er roll i samhället? Hur ser det ut för moderbolaget?
- Hur skiljer det sig mellan den svenska verksamheten och moderbolaget?
- Hur vill ni profilera verksamheten kring miljöpåverkan?
- Hur vill ni profilera verksamheten kring social påverkan?
- Vad vill ni förknippas med?
- Vad värdesätter era kunder?
- Vad har aktieägarna för krav? Vad värdesätter aktieägarna?
- I en situation där det uppstår behov av att kompromissa, vilket hållbarhetsperspektiv (det ekonomiska, miljömässiga eller sociala) anser ni är viktigast att följa och varför?

### Beslutsfattande processer

- Hur går ni tillväga när ni ska ta ett beslut? (Det kan vara lokalisering men också många andra beslut kopplade till verksamheten)
- Vilka aspekter påverkade placeringen av lagret?
- Beskriv processen för ett mindre betydande beslut
- Beskriv processen för ett mer betydande beslut
- Vad tar ni hänsyn till när ni ska fatta ett beslut?
- Hur arbetar ni med riskbedömningar vid beslutsfattande?
- Efter ni har gjort en riskbedömning, hur resonerar ni kring valen av beslut om ni har flera alternativ?
- Hur resonerar ni om beslut kring miljöpåverkan?
- Hur resonerar ni om beslut kring arbetsmiljö?
- Hur resonerar ni om beslut kring säkerheten på arbetsplatsen? (Bara till lagerchefen)

### Prestationsmätning

- Hur arbetar ni med målsättning?
- Hur arbetar ni med miljömässiga och sociala mål?
- Finns det några globala mål för hela verksamheten?
- Då det inte finns tydliga mål. Hur tänker ni arbeta med att motivera era medarbetare då det är viktigt för att arbeta mot gemensamma mål? (Bara till lagerchefen)
- Hur mäter ni prestationer (KPI)? (Specificera inom varje område)



- Hur jämför ni prestationer inom de olika områdena? Det vill säga, hur värdesätter ni prestationer inom miljömässiga- och sociala aspekter såsom exempelvis CO2-utsläpp i förhållande till ekonomiska prestationer såsom kostnader för transportererna?
- Hur påverkas prestationsmätningar av att ni är en nyetablerad verksamhet?
- Hur arbetar ni med uppföljningen av målen? (Specificera inom varje område)

### Avslutande frågor

- Hur upplever ni att ni möter de ökade kraven kring hållbarhet?
- Vilka svårigheter upplever ni med att möta kraven?
- Är det något som ni anser att ni är i framkant med? Vad?
- Vad anser ni att ni behöver utveckla?
- Är det något som du vill tillägga?