

CHALMERS



CSR och affärsnytta i ett småföretag

En studie på ACG Nyström AB, Borås

CSR and business benefits in a small business – A study at ACG Nyström AB, Borås

Examensarbete på högskoleingenjörsprogrammen Designingenjör & Ekonomi och produktionsteknik

JENNY DANG
MARTIN OHLS

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Avdelning för teknik och samhälle
CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
Göteborg, Sverige, 2013
Examensarbete E2013:088

Förord

Detta examensarbete på 15 högskolepoäng har utförts på Chalmers tekniska högskola vid institutionen för teknikens ekonomi och organisation för avdelningen teknik och samhälle. Examensarbetet är utfört under tidsperioden juni 2012 till maj 2013, på uppdrag av ACG Nyström AB i Borås och Miljöbron.

Jenny Dang läser på Chalmers Lindholmen med inriktning designingenjör och Martin Ohls läser på Chalmers Lindholmen med inriktning ekonomi och produktionsteknik.

Vi vill här med tacka vår handledare Hans Eriksson för hans engagemang och support under examensarbetets senare hälft. Likaså, ett stort tack till Ann-Sofie Axelsson som verkade som handledare under sommarmånaderna innan Hans tog över.

Sist men inte minst vill vi tacka Sandra Johansson på Miljöbron och givetvis vår kontaktperson på ACG Nyström AB, Anna-Karin Reis.

Jenny Dang och Martin Ohls

Sammanfattning

De svenska företagens förhållningssätt till hållbar utveckling har förändrats de senaste decennierna. Allt fler företag ser ett behov av att arbeta med hållbara frågor och att tillgodose intressenters behov för att generera lönsamhet och skapa konkurrenskraft (Hassel et al., 2008).

ACG Nyström AB (ACG Nyström) har sin huvudverksamhet i Borås och är en del i koncernen ACG Gruppen AB. Företaget är med sina 17 anställda klassat som ett småföretag. Företaget arbetar med service och försäljning av avancerad utrustning inom textilindustrin, nationellt och internationellt. År 2011 tillsattes Anna-Karin Reis som VD på ACG Nyström och hon har sedan dess drivit på företagets miljöarbete. Senare under samma år utfördes en miljöutredning av företaget som identifierade verksamhetens miljöpåverkan. Miljöutredningen lade grund till ACG Nyströms nuvarande miljöpolicy och miljömål.

Företagets VD förväntar sig en ökad miljömedvetenhet från företagets kunder i framtiden. Hon menar att ett utarbetat miljöarbete bör ge företaget en framtida konkurrensfördel. Syftet med denna studie, ”CSR och affärsnytta i ett småföretag”, är att utreda om ett ökat aktivt arbete för en hållbar utveckling på ACG Nyström kan leda till ökad lönsamhet för företaget.

Första steget i studien var att kartlägga företagets verksamhet, dess intressenter samt företagets nuvarande hållbarhetsarbete. Informationen togs fram genom kvalitativa och kvantitativa intervjuer med företagets intressenter. Nästa steg i arbetet var att identifiera trender inom området för hållbar utveckling, vilket genomfördes genom intervjuer med konsulter samt genom litteraturstudie.

Studien visar att företagets nuvarande miljöarbete följer utvecklingstendenserna för småföretagare som har påvisats i av Arnfalk et al. (2008), samt enligt undersökningar från Nutek (2003) och Företagarna (2008). Ett kontinuerligt förbättrat miljöarbete hos ACG Nyström behöver därför inte betyda att de blir ledande inom sin bransch, utan snarare följer branschens utveckling. Litteraturstudien visar att hänsyn till företagets intressenter måste tas och att företaget bör arbeta proaktivt med hållbarhetsarbetet för att det ska generera lönsamhet.

Som handelsföretag har ACG Nyström direkt låg miljöpåverkan. Hassel och Semenovs rapport från 2007 visar att för branscher med lägre miljörisk är sambandet mellan hållbarhetsarbete och lönsamhet positivt. Rapporten visar också att få företag har högt individuellt miljöbetyg i dessa branscher, men de företag som är proaktiva i dessa branscher har en tydlig ekonomisk fördel. ACG Nyström har som nämnts ovan, en bra position att arbeta proaktivt i en bransch som för närvarande är passiv i det hållbara arbetet.

Studien visar att ett mer aktivt hållbart arbete för ACG Nyström bör bidra till ökad affärsnytta för företaget. Avslutningsvis rekommenderas ett antal hållbara åtgärder som företaget kan arbeta vidare med redan i dag, men även på längre sikt.

Abstract

The attitude to sustainable development has changed during the last decades among Swedish companies. An increasing number of companies experience a need to work with sustainability and to meet stakeholders' requirements, to generate profitability and to generate long-term competitiveness (Hassel et al., 2008)

The operational headquarter of ACG Nyström AB (ACG Nyström) is in Borås and the company is a subsidiary to the parent company ACG Gruppen AB. The company has 17 employees that work with sales and service of advanced equipment to the textile industry in Sweden and abroad. In 2011, Anna-Karin Reis became the new CEO of the company. Thereafter, she has worked to increase the efforts to lower the company's environmental impact. Later the same year an environmental investigation of the company was conducted to review the company's environmental impact. The environmental investigation laid the foundation for ACG Nyström's current environmental policy and environmental goals.

The CEO of ACG Nyström anticipates their customers will increase their environmental efforts in the future. Therefore, she believes a more extensive work with environmental activities today is likely to result in a future competitive advantage. The purpose of this study, "CSR and business benefits in a small business", is to investigate whether a more active commitment to activities related to sustainable development at ACG Nyström can lead to increased profitability for the company.

The first step of the study was to identify the company's organization, its stakeholders, and the company's current sustainability efforts. This information was gathered through qualitative and quantitative interviews with the company's stakeholders. The next step was to identify trends within the field of sustainable development; these trends were identified through interviews with sustainability consultants and by a literature study.

The study shows that ACG Nyström's current environmental efforts are coherent with the environmental trends of small businesses, which is demonstrated in studies by Arnfalk et al. (2009), Nutek (2003), and Företagarna (2008). Therefore, a continuous improvement in environmental efforts at the company does not automatically imply that they will become first-movers in their industry, but rather that they follow the industry trends. It is identified in this particular study that it is necessary to take the stakeholders' interests into consideration and to work proactively with questions regarding sustainable development, in order to generate company profitability.

ACG Nyström is a trading company, which means that they have a low direct environmental impact in relation to other industries. According to Hassel and Semenova (2007), industries with lower environmental risk have a positive correlation between sustainable activities and profitability. The report also shows that few companies have highly individual environmental ratings in these industries, but the companies that are proactive have a clear economic advantage. ACG Nyström has a good position to work proactively in an industry that is currently inactive in the area of sustainable development.

This study reveals that further commitment to corporate social responsibility (CSR)-activities at ACG Nyström should contribute to an increase in profitability for the company. Lastly, specific CSR-activities are proposed to the company.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Precisering av frågeställning	2
1.5 Rapportens disposition	2
2. Teoretiskt ramverk	4
2.1 ISO – International Organization for Standardization.....	4
2.2 Intressentmodellen.....	4
2.3 Porters femkraftsmodell	5
2.4 Definition av hållbar utveckling	7
2.4.1 Modeller som beskriver hållbar utveckling	7
2.5 Definition av CSR	8
2.6 Hållbar utveckling över tid	8
2.6.1 Trender inom hållbar utveckling.....	9
2.7 Hållbar utveckling inom småföretag i dag	11
2.7.1 Åtgärder i småföretag.....	12
2.7.2 Drivkrafter i småföretag.....	13
2.7.3 Hinder i småföretag.....	14
2.8 Analysmodeller av företags förhållningssätt till hållbar utveckling.....	15
2.8.1 Analysmodell 1 – Miljöarbete inom teknikföretag	15
2.8.2 Analysmodell 2 – Företags anpassning till en hållbar utveckling	16
2.9 Verktyg för hållbar utveckling i företag	17
2.9.1 Miljöledningssystem	17
2.9.2 Miljömärkning	18
2.9.3 ISO 26000 - Vägledning för socialt ansvarstagande.....	19
2.10 Miljölagstiftningar	20
2.10.1 Nationell miljölagstiftning	20
2.10.2 Regionala och lokala miljölagstiftningar	20
2.11 Affärsnytta med hållbar utveckling i företag.....	21
2.11.1 Studier om affärsnytta.....	21
3. Metod	24
3.1 Kartläggning av ACG Nyströms verksamhet och intressenter.....	24
3.2 Kartläggning av ACG Nyströms nuvarande hållbarhetsarbete	24
3.3 Fördjupad kartläggning av intressenter	25

3.4 Hållbar utveckling i dag - en trendspaning.....	25
3.5 Litteraturstudie.....	26
4. Nulägesbeskrivning.....	27
4.1 Verksamhetskartläggning	27
4.1.1 ACG Nyström historia och industrins utveckling.....	27
4.1.2 Organisationsstruktur	27
4.1.3 Process från orderplacering till kundleverans	28
4.1.4 Varuflöde och kommunikationsflöde	29
4.1.5 ACG Nyströms hållbara arbete	29
4.2 Intressentkartläggning	30
4.2.1 Anställda	31
4.2.2 Banker och andra finansiärer	31
4.2.3 Konkurrenter	31
4.2.4 Kunder.....	32
4.2.5 Leverantörspartners.....	33
4.2.6 Samarbetspartners	36
4.2.7 Staten och Borås stad	36
4.2.8 Underleverantörer	36
4.2.9 Ägarna.....	36
5. Analys.....	37
5.1 ACG Nyströms nuvarande hållbara arbete	37
5.1.1 Analysmodell: Miljöarbete i företag.....	38
5.1.2 Analysmodell: Hållbar utveckling i företag.....	38
5.2 Intressenters påverkan på ACG Nyström	39
5.2.1 Kunder.....	39
5.2.2 Leverantörer och underleverantörer.....	40
5.2.3 Samarbetspartners	40
5.2.4 Staten och Borås stad	40
5.3 Verktyg för hållbart arbete på ACG Nyström	41
5.3.1 Miljöledningssystem	41
5.3.2 Miljömärkning	41
5.4 ACG Nyström och hållbara åtgärder	42
5.5 Affärsnytta för ACG Nyström med CSR-åtgärder	43
6. Diskussion och slutsats.....	45
6.1 ACG Nyström, hållbar utveckling och affärsnytta	45
6.2 Åtgärder inom kommunikationen av det hållbara arbetet	45
6.3 Åtgärder inom företagets strukturering av det hållbara arbetet	46

6.4 Åtgärder gentemot företagets leverantörer	47
6.5 Åtgärder angående företagets affärsmodell samt dess samarbetspartners.....	48
6.6 Förslag på fortsatta studier	49
Referensförteckning	50

Bilaga 1 – Sveriges miljö kvalitetsmål

Bilaga 2 – Intervjufrågor angående ACG Nyström till Jan Aronsson och Peter Rindemo (6/25, 2012)

Bilaga 3 – Intervjufrågor angående ACG Nyström till Anna-Karin Reis (2/7, 2012)

Bilaga 4 – Frågor via email till Anna-Karin Reis (7/8, 2012)

Bilaga 5 – Frågeformulär angående ACG Nyströms miljöarbete till Anna-Karin Reis (25/7, 2012)

Bilaga 6 – Intervjufrågor angående ACG Nyströms samarbetspartners till Anna Karin Reis (4/3, 2013)

Bilaga 7 – Intervjufrågor till ACG Nyströms kunder (27/3, 2013)

Bilaga 8 – Intervjufrågor till hållbarhetskonsulter (27/3, 2013)

Bilaga 9 – ACG Nyström miljöpolicy 2012

1. Inledning

Detta kapitel inleds med en bakgrund som leder fram till rapportens syfte. Därefter presenteras de frågeställningar som skall besvaras innan syftet kan uppnås. I slutet av kapitlet beskrivs avgränsningarna och rapportens disposition.

1.1 Bakgrund

Begreppet ”hållbar utveckling” presenterades och spreds 1987 globalt av Brundtlandskommissionen, via rapporten ”Vår gemensamma framtid” (Gröndahl & Svanström, 2010). Hållbar utveckling beskrivs ofta med ett stycke från rapporten, ”utveckling som möter nutidens behov utan att riskera möjligheten för kommande generationer att möta sina behov”.

Företagens förhållningssätt till hållbar utveckling har förändrats de senaste decennierna, likaså var man sätter gränsen för företagens sociala ansvar (Hassel et al., 2008). Miljöfrågor är i dag inte enbart lokala där var företag har ansvar för sin miljöpåverkan och sitt sociala ansvar. Iris Rehnström¹, hållbarhetskonsult på Stiftelsen TEM, ser i sitt arbete att allt fler företag vill koppla sin företagsstrategi till dess hållbara arbete då synsättet för CSR-frågor i allmänhet har förändrats, från att ses som åtgärder som endast sparar pengar till att de också genererar pengar. Media och övriga opinionsbildare har drivit på den här utvecklingen och att hänsyn tas till miljön är i dag ett konkurrensmedel snarare än en plikt (Hassel et al., 2008).

CSR, Corporate Social Responsibility, kallas idén om att företag ska ta ansvar på hur de påverkar samhället ur de tre dimensionerna (socialt-, ekonomisk och miljöansvar) för hållbar utveckling. De ansvarsfulla företagen har ett integrerat arbete med hållbara frågor såväl strategi som verksamhet. CSR är dock ett frivilligt antagande gentemot företagens intressenter och är inte ett ansvar i strikt juridisk mening. Allt fler företag ser ett behov av att arbeta med hållbara frågor och tillgodose intressenters behov för att generera lönsamhet (Hassel et al., 2008). Vilka frågor som företagen måste arbeta med är dock beroende på branschtillhörighet, storlek på företaget och enskilda fall.

Antalet småföretagare, företag med färre än 50 anställda, är i dag 99,4% av totala antalet bedrivande verksamheter i Sverige (SCB, 2011). På grund av snabb teknisk utveckling, ökad internationell konkurrens och större fokus på tjänstesektorn förväntas antalet småföretag i Sverige att öka framöver (Företagarna, 2012). Det redan stora men ökande antalet småföretag påvisar att trots företagens ringa storlek kan mer utvecklat arbete för hållbar utveckling i denna sektor göra stor skillnad.

Med sina 17 anställda är ACG Nyström AB (ACG Nyström) ett småföretag. Företaget har varit en del av den svenska textilindustrin sedan företaget startade som en agentur av knapphålsmaskiner år 1921. Textilindustrin har fram tills i dag minskat kraftigt i Sverige, till stor del på grund av ökad global konkurrens. Nu, 90 år senare har ACG Nyström sin huvudverksamhet i Borås och är en del i koncernen ACG Gruppen AB. Företaget arbetar med service och försäljning av avancerad utrustning inom textilindustrin, nationellt och internationellt. År 2011 tillsattes Anna-Karin Reis som VD på ACG Nyström och hon har sedan dess drivit på företagets miljöarbete. Senare under samma år utfördes en miljöutredning

¹ Iris Rehnström (Hållbarhetskonsult, Stiftelsen TEM) intervjuad av författaren den 27 mars 2013.

av företaget som identifierade verksamhetens miljöpåverkan. Miljöutredningen lade grund till ACG Nyströms nuvarande miljöpolicy och miljömål. Företagets VD förväntar sig en ökad miljömedvetenhet från företagets kunder i framtiden. Hon menar att ett utarbetat miljöarbete bör ge företaget en framtida konkurrensfördel.

1.2 Syfte

Syftet med examensarbetet är i huvudsakligen att utreda om ett ökat aktivt hållbarhetsarbete på ACG Nyström kan leda till ökad affärsnytta för företaget. Studien görs även i syfte att identifiera konkreta åtgärder inom området för hållbar utveckling som företaget kan arbeta vidare med.

1.3 Avgränsningar

Den tidigare utförda studien, ”ACG Nyström Miljöutredning” (Donnermalm et al., 2012) analyserade företagets miljöaktiviteter i Sverige och kvantifierade dessa. Detta har inte gjorts på nytt. Insamling av ekonomisk data över hur ett mer aktivt aktivt arbete för hållbar utveckling skulle påverka ACG Nyström har inte gjorts. I denna studie används begreppet affärsnytta synonymt med ett företags möjligheter att bibehålla samt skapa nya affärsmöjligheter som leder till ökad lönsamhet.

1.4 Precisering av frågeställning

- Vad gör ACG Nyström i dag för att bidra till en hållbar utveckling?
- Vilka hinder och möjligheter finns det för ACG Nyström i arbetet för en hållbar utveckling?
- Kan ett ökat aktivt arbete inom hållbar utveckling på ACG Nyström generera i ökad affärsnytta för företaget?
- Hur bör ACG Nyström arbeta vidare med sitt hållbara arbete?

1.5 Rapportens disposition

I detta avsnitt beskrivs samtliga kapitel i rapporten för att ge läsaren en översiktlig bild över dess struktur och innehåll.

Kapitel 1 Inledning

Detta kapitel inleds med en bakgrund som leder fram till rapportens syfte. Därefter presenteras de frågeställningar som skall besvaras innan syftet kan uppnås. I slutet av kapitlet beskrivs avgränsningarna och rapportens disposition.

Kapitel 2 Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverk som ligger till grund för den utförda studien. Inledningsvis definieras begrepp, modeller, samt organisationer som är relevanta för studien. Därefter beskrivs ett antal trender inom hållbar utveckling; följt av en beskrivning över hur småföretag i dag arbetar för en hållbar utveckling. Efter det presenteras två modeller som används för att kategorisera företags hållbara arbete följt av en beskrivning av rådande miljölagstiftningar nationellt och regionalt. Därefter redogörs det vilka verktyg det finns

tillgång till för småföretag som vill utveckla ett arbete inom hållbar utveckling. Till sist beskrivs sambandet mellan CSR-åtgärder och affärsnytta.

Kapitel 3 Metod

Metodavsnittet beskriver hur vi har gått tillväga för att besvara studiens frågeställningar. Avsnittet följer arbetsordningen och det första som beskrivs är de metoder som nyttjades för att kartlägga ACG Nyströms verksamhet, intressenter och nuvarande hållbarhetsarbete. Slutligen beskrivs det hur litteraturstudien genomfördes samt vilka metoder som användes för kartläggning av ACG Nyströms intressenter.

Kapitel 4 Nulägesbeskrivning

I detta kapitel kommer ACG Nyströms verksamhet, deras intressenter samt företagets nuvarande hållbara arbete att redogöras.

Kapitel 5 Analys

I detta kapitel kopplas det teoretiska ramverket och nulägesbeskrivningen ihop för att analysera företagets hållbara arbete; hur dess intressenter påverkar arbetet och om en satsning på ett ökat aktivt arbete inom hållbar utveckling kan skapa affärsnytta.

Kapitel 6 Diskussion och slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som har dragits utifrån analysavsnittet. Detta kapitel innehåller även kortare förslag och diskussioner över lämpliga åtgärder för ACG Nyström i deras arbete för en hållbar utveckling. Slutligen presenteras förslag på fortsatta studier.

2. Teoretiskt ramverk

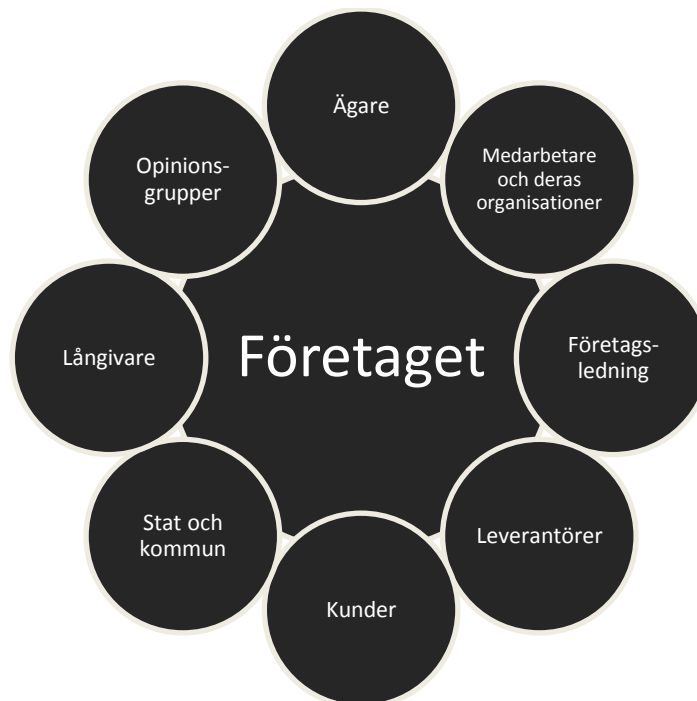
I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverk som ligger till grund för den utförda studien. Inledningsvis definieras begrepp, modeller, samt organisationer som är relevanta för studien. Därefter beskrivs ett antal trender inom hållbar utveckling; följt av en beskrivning över hur småföretag i dag arbetar för en hållbar utveckling. Efter det presenteras två modeller som används för att kategorisera företags hållbara arbete följt av en beskrivning av rådande miljölagstiftningar nationellt och regionalt. Därefter redogörs det vilka verktyg det finns tillgängligt till för småföretag som vill utveckla ett arbete inom hållbar utveckling. Till sist beskrivs sambandet mellan CSR-åtgärder och affärsnytta.

2.1 ISO – International Organization for Standardization

ISO står för ”International Organization for Standardization” och är en organisation som består av 164 medlemmar från olika länder (ISO, 2013). Organisationen har sedan 1947 framställt över 19000 internationella standarder inom olika områden. Standarderna är framställda för att hjälpa företag och organisationer att arbeta mer effektivt (ISO, 2013).

2.2 Intressentmodellen

Intressenter är aktörer som är engagerade och ekonomiskt intresserade i en viss verksamhet eller ett företag (NE, 2013). Ett företags intressenter kan påverka företagets utveckling då de har ett beroendeförhållande till varandra (Ax, et al., 2009). Då en intressent får för stor inverkan att den inte behöver ta hänsyn till andra intressenter, ökar risken för att orimliga krav ställs (Westermarck, 2008). Intressentmodellen (se figur 2.1) beskriver på ett övergripande plan varför företag ska ta hänsyn till sina intressenter (Egels, 2003).



Figur 2.1 Intressentmodellen (Ax et al., 2009)

Enligt Egels (2003) är intressentmodellen det mest använda verktyget för att beskriva varför företag och organisationer ska ta ett större socialt ansvar. Egels (2003) menar att det finns

olika forskningsskolor med olika tolkningar av intressentmodellen. Nedan följer förklaringar av tre olika tolkningar.

Tolkning 1 - Moral inte lönsamhet

Intressentmodellen tolkas utifrån ett moraliskt perspektiv, där den viktigaste synpunkten handlar om att företagets anställda är moraliska aktörer. De anställda bör bedriva en moralisk försvarbar verksamhet (Egels, 2003). Det innebär att företaget framförallt ska ta hänsyn till de svagaste intressenterna och ta ansvar för de organisationer vars liv företaget påverkar. Egels (2003) menar att hänsyn till de starka intressenterna sker automatisk, då de har egna maktmedel att påverka företaget med. Kortfattat innebär denna tolkning att företaget ska ta hänsyn till sina intressenter för att företaget har en moralisk skyldighet att bete sig korrekt gentemot sina intressenter, även ifall det inte är lönsamt (Egels, 2003).

Tolkning 2 - "Might is right!"

I detta fall tolkas intressenterna ha betydande roll för företaget, eftersom de är beroende av intressenterna för att nå lönsamhet. Det innebär att företaget måste leva upp till, eller överträffa intressenternas förväntningar och krav på företaget (Egels, 2003). Förespråkare för denna tolkning menar att det har uppkommit en kraftig ökning på att företag ska bete sig etiskt från intressenternas sida. I slutändan gäller det alltså att tillgodose de starkaste intressenternas krav för att företaget ska kunna nå framgång. Denna tolkning sätter tyngd på att ta hänsyn till de mest inflytelserika intressenterna, då de har störst makt att påverka, vilket skiljer sig från föregående tolkning där de svagaste intressenterna har störst betydelse (Egels, 2003). Denna tolkning framgår oftast hos akademiker, praktikanter och konsulter.

Tolkning 3 - Innovation och produktutveckling

Den tredje tolkningen av intressentmodellen har uppkommit under senaste år och är en blandning av de två föregående tolkningarna. Intressenternas intressen och åsikter är viktiga för företaget då de styr företagets produktutveckling i riktning mot mer hållbara och etiska produkter (Egels, 2003). I tolkning 3 tas det inte bara hänsyn till de starkaste intressenterna, utan även till de intressenter som företaget i vanliga fall inte tänkt ta hänsyn till. Det är viktigt att intressenter som inte ingår i företagets vanliga nätverk tas med, då de kan tillföra ny kunskap till företaget och dess produktutveckling. Dock är drivkrafterna, enligt Egels (2003), lönsamhet samt framgång inom företaget och inte för att det är moraliskt korrekt.

Det finns därmed tre olika tolkningar på intressentmodellen och varför hänsyn ska tas till intressenter. Egels (2003) menar att det leder till konsekvenser. Det innebär bland annat att företag vid samarbeten inte vågar fråga den andre parten om hur den ser på intressentförhållandet. En bra kommunikation minskar därför onödiga missförstånd, som kan förstöra relationen till intressenten (Egels, 2003).

2.3 Porters femkraftsmodell

Porters femkraftsmodell är en modell utvecklad av Michael Porter. Modellen förklarar hur lönsam en bransch är att verka i och den kan enligt Porter (2008) användas som beslutsunderlag i bestämmandet av ett företags strategi eller som ett verktyg för analys av ett företags konkurrenssituation (Porter, 2008). Enligt Porter (2008) är det ytterst viktigt att ha en förståelse över konkurrenskrafter och deras underliggande orsaker. Anledningen är för att det hjälper företag att förstå sin bransch och tillhandhåller dem med en strategi för framtida konkurrenssituationer (Porter, 2008). Porter (2008) menar att det är nödvändigt för att uppnå

en effektiv strategisk positionering i branschen. Modellen beskriver fem krafter som påverkar konkurrenssituationen i en bransch.

Nyetablelingshot

Risk för inträde i en bransch beror enligt Porter (2008) på hur svårt det är att ta sig igenom inträdesbarriärerna samt hur de etablerade företagen behandlar hotet från de nya aktörerna. Inträdesbarriärerna medför fördelar för de etablerade företagen i förhållande till nya aktörer (Porter 2008). Nyetableringar i en bransch medför till ett ökat antal ”krigande” aktörer på en begränsad marknad, vilket leder till ökad konkurrens. När hotet från nya aktörer som vill slå sig in på en ny marknad är hög, måste de etablerade företagen reducera priserna på produkterna, eller öka investeringarna för att kunna utmana de nya aktörerna (Porter 2008). När inträdesbarriärerna är låga och nya aktörer förväntas motta få motåtgärder från etablerade företag innebär det att risken för inträde i branschen är hög. Etablerade företag förväntas därmed få minskad lönsamhet. Dock är det inte självaste inträdet av nya aktörer som orsakar den dämpade lönsamheten, utan hotet (Porter, 2008).

Kunders förhandlingsstyrka

Kunder har höga krav på företag, bland annat begär de lägre priser, bättre kvalitet och service. Från företagets perspektiv innebär det oftast högre kostnader och det påverkar därför företagets lönsamhet (Porter, 2008). Ett företag måste differentiera sig och ta tillvara på kunders krav, eftersom kunder istället kan välja att konsumera hos ett konkurrerande företag. Kunder som handlar i massvolym har högre förhandlingsstyrka, speciellt gäller det för industrier med höga fasta kostnader (Porter, 2008).

Hot från substitut

Substitut förmedlar samma funktion eller liknande som en nuvarande produkt och kan därför ersätta den. Porter (2008) beskriver att substitut alltid finns närvarande, men de kan vara svåra att hitta, då de kan anses tillhöra en annan marknad i förhållande till den nuvarande produkten. När hotet från substitut är hög kommer lönsamheten i företaget drabbas (Porter, 2008). Främst beror den minskade lönsamheten på att substitutet har samma funktion som den nuvarande produkten, men ett lägre pris. Kunder väljer därför att konsumera substitutet. Företag bör därför enligt Porter (2008) dels särskilja sig för att inte drabbas av minskad lönsamhet och för att undvika minskade tillväxstmöjligheter.

Leverantörernas förhandlingsstyrka

Porter (2008) beskriver att leverantörer som har hög förhandlingsstyrka kan sätta högre priser, sänka kvalitet eller service, eller ändra kostnader för industrin. Leverantörer kan sägas ha motsatt roll jämfört med kunderna (Porter, 2008). Leverantörers förhandlingsstyrka beror bland annat på om det finns få eller många potentiella leverantörer som säljer liknande produkter eller tjänster. Porter (2008) menar att leverantörer som säljer till flera branscher är mindre beroende av en specifik industri. Det är oftast kostsamt för ett företag att byta leverantörer, vilket ger leverantörerna en fördel, dvs. en högre förhandlingsstyrka.

Konkurrens mellan befintliga aktörer

Hög konkurrens begränsar lönsamheten i en bransch. Begränsningarna styrs enligt Porter (2008) av hur intensivt aktörerna tävlar mot varandra och på vilken grund de tävlar. Intensiteten är som högst bland annat då det finns flera aktörer eller om aktörerna är av samma storlek och jämlik makt (Porter, 2008). Att konkurrera på pris är skadligast för

lönsamheten i ett företag, eftersom en pristävling inte gynnar företaget utan kunden. Chansen för att en pristävling ska uppkomma ökar när produkterna som erbjuds på marknaden är snarlika varandra eller när ett företag har fler fasta kostnader än rörliga kostnader (Porter 2008). Porter (2008) beskriver att företag inte bör differentiera sig genom pris, utan fokusera på bland annat kundservice, produkttegenskaper och leveranstid. Fokus på dessa egenskaper skapar mervärde för kunden och kan därför leda till ökad lönsamhet för företaget.

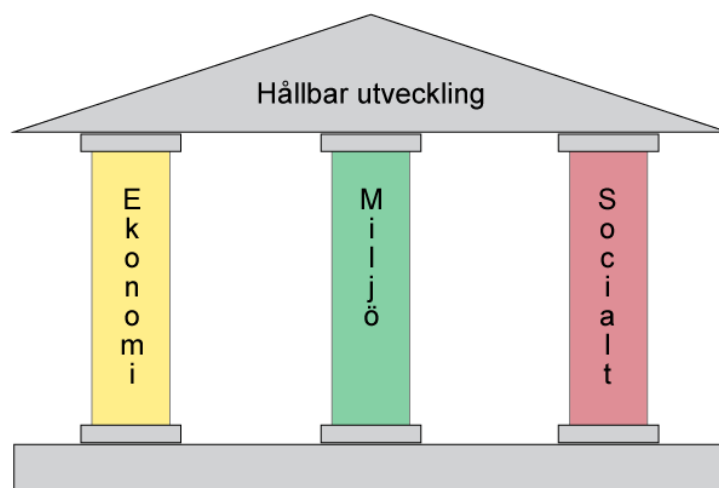
2.4 Definition av hållbar utveckling

Begreppet ”hållbar utveckling” presenterades och spreds 1987 globalt av Brundtlandskommissionen via rapporten ”Vår gemensamma framtid” (även kallad ”Brundtlandsrapporten”) (Gröndahl & Svanström, 2010). Brundtlandskommissionen som var tillsatt av FN hade fyra år tidigare blivit tilldelade ärendet att föreslå långsiktiga miljöstrategier för att uppnå hållbar utveckling (Elias, 2009), som förberedelse inför FN:s miljö och utvecklingsmöte i Rio de Janeiro 1992 (Gröndahl & Svanström, 2010). Brundtlandskommisionens definition på hållbar utveckling är: ”Utveckling som möter nutidens behov utan att riskera möjligheten för kommande generationer att möta sina behov”.

Elias (2009) anser dock att Brundtlandskommisionens definition innehåller svagheter. Bland annat anser Elias (2009) att svagheten ligger i ordet ”behov” som kan tolkas fritt, vilket skapar svårigheter i att skapa en gemensam riktlinje. Därför anser han att följande mening bör lyftas fram som ett komplement: ”Mänskliga aktiviteter och deras effekter brukar vara prydligt uppdelade i länder, sektorer (energi, jordbruk, handel), och i politikområden (miljö, ekonomi, socialt)”. Sambandet mellan miljöeffekter, ekonomisk utveckling, människors behov och samhällsstrukturer är enligt Brundtlandskommissionen en viktig del av hållbar utveckling.

2.4.1 Modeller som beskriver hållbar utveckling

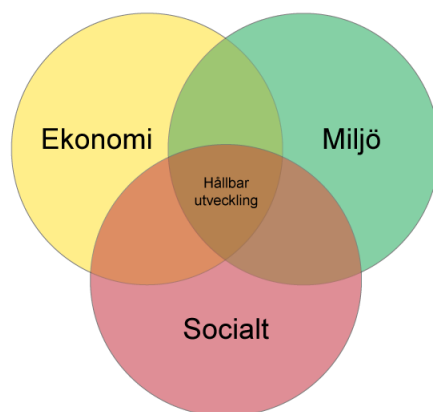
En hållbarhetsmodell visualiserar relationen mellan olika dimensioner av hållbarhetsbegreppet (Elias, 2009).



Figur 2.2 Definition av hållbar utveckling (pelardigram)

I ett pelardigram visualiseras de tre dimensionerna, ekonomisk-, miljö- och socialt ansvar med varsin pelare (se figur 2.2). Taket representerar hållbar utveckling. Illustrationen visar att

de tre dimensionerna står skilda, snarare än sammankopplade. Pelardigrammet var ett tidigt sätt att visualisera begreppet hållbar utveckling (Elias, 2009).



Figur 2.3 Definition av hållbar utveckling (venn-diagram)

Hållbar utveckling illustreras vanligen oftast med ett Venn-diagram där de tre dimensionerna beskrivs med tre överlappande cirklar (se figur 2.3) (Elias, 2009). Illustrationen visar att dimensionerna har en relation till varandra och betonar att hållbar utveckling endast uppkommer då lika stor hänsyn tas till de tre dimensionerna.

2.5 Definition av CSR

CSR, Corporate Social Responsibility, kallas idén om att företag ska ta ansvar för hur de påverkar samhället med hänsyn till de tre dimensionerna för hållbar utveckling (Hassel et al., 2008). De ”ansvarsfulla företagen” har ett integrerat arbete med hållbara frågor i såväl strategin som i verksamheten. CSR är dock ett frivilligt antagande gentemot företagens intressenter och inte ett ansvar i strikt juridisk mening (Hassel et al., 2008).

2.6 Hållbar utveckling över tid

Företagens förhållningssätt till hållbar utveckling har förändrats de senaste decennierna, likaså var man sätter gränsen för företagens sociala ansvar (Hassel et al., 2008). Miljöfrågor är i dag inte enbart lokala där varje företag endast har ansvar för sin miljöpåverkan och sitt sociala ansvar. Numera är den allmänna uppfattningen att inte minst större företag förväntas ta sitt ansvar gentemot leverantörer och underleverantörer genom att inrätta kontrakt som inte bryter mot moraliska och etiska aspekter på arbetsplatserna (Hassel et al., 2008). Iris Rehnström², hållbarhetskonsult på Stiftelsen TEM, ser i sitt arbete att allt fler företag vill koppla sin företagsstrategi till dess hållbara arbete, då synsättet för CSR-frågor i allmänhet har förändrats från att ses som åtgärder som endast sparar pengar till att de också genererar pengar. Media och övriga opinionsbildare har drivit på den här utvecklingen och att hänsyn tas till miljön är i dag ett konkurrensmedel snarare än en plikt (Hassel et al., 2008).

“Miljökommunikation” definieras enligt Enell (2009) som en “process som en organisation utför för att tillhandahålla och motta information, och för att föra en dialog med interna och externa intressenter i syfte att uppmuntra en gemensam förståelse för miljöfrågor, miljöaspekter och miljöprestanda”. Under 1970-1990 talet utvecklades

² Iris Rehnström (Hållbarhetskonsult, Stiftelsen TEM) intervjuad av författaren den 27 mars 2013.

miljökommunikationen allt mer i Sverige (Enell, 2009). Anledningen till den ökade utvecklingen berodde på Statens Naturvårdsverk som bildades 1967 och att miljölagstiftningen hade samlats till en egen lag år 1968. I mitten av 1990-talet började allt fler företag att miljöredovisa. Företag började även förstå att ett effektivt miljöarbete måste integreras i hela verksamheten, vilket innan troddes vara en isolerad del i företaget. Problem som uppkom under denna tid var att det inte fanns en gemensam standardiserad modell för vad en miljöredovisning skulle innehålla. Global Reporting Initiative (GRI), en ideell organisation som arbetar mot ett globalt ekonomisk hållbart samhälle startade år 1997 med att framställa ett vägledande ramverk för hållbarhetsredovisning (GRI, 2013).

2.6.1 Trender inom hållbar utveckling

Allt fler företag ser ett behov av att arbeta med hållbara frågor och tillgodose intressenters behov för att generera lönsamhet (Hassel et al., 2008). Vilka frågor som företagen måste arbeta med är dock beroende på branschtillhörighet, storlek på företaget och enskilda fall. Nedan följer ett antal trender inom företag som arbetar för en hållbar utveckling.

Uppförandekoder

Ett första steg i att säkerhetsställa att etik och moral följs i en verksamhet kan vara att upprätthålla en uppförandekod. Det är vanligt att en uppförandekod först antas då fackföreningar eller människorättsorganisationer upptäckt miserabla förhållanden på leverantörers arbetsplatser. Större företag, som exempelvis IKEA och H&M är exempel på företag som har granskats offentligt (Bjurling, 2005). En uppförandekod skall omfatta inköpande företag, leverantörer samt underleverantörer och den skall enligt den Internationella Arbetsorganisationen (ILO) innehålla (Fair Trade Center, 2008):

- Rätten till fackföreningsfrihet
- Förbud mot barnarbete och tvångsarbete
- Förbud mot diskriminering
- Försäkran om reglerad arbetstid
- Riktiga anställningar
- En säker arbetsmiljö garanteras
- Korrekta löner skall garanteras

Då företag har utvecklat en trovärdig uppförandekod är det viktigt att en uppföljning görs (Bjurling, 2005). I uppföljningsarbetet bör företagen använda sig av arbetsplatsinspektioner av en tredje part, samt att besöken är annonserade liksom oannonserade. För inköpande företag är det viktigt att se över inköpsmetoderna, för att säkerhetsställa att inköpen inte motverkar uppförandekoden. För höga krav på pris, leveranstid och flexibilitet kan leda till kränkning av de anställdas rättigheter (Bjurling, 2005).

Hållbarhetsredovisning

En hållbarhetsredovisning innehåller enligt Enell (2009) en redovisning om ekonomisk, miljömässig och social påverkan. Företag som följer GRI:s modell måste redovisa hur de gått tillväga, vilka strategier och åtaganden som använts i arbetet för en hållbar utveckling, samt deras resultat. GRI menar att det är viktigt att kommunicera ut vad företaget har uppnått

externt och internt, specifikt gäller det att ta ansvar gentemot intressenterna och kommunicera hållbarhetsarbetet (Enell, 2009). Riktlinjerna i GRI:s ramverk består av redovisningsprinciper, vägledning och standardupplysningar som förklarar vad en redovisning ska innehålla samt hur företaget ska gå tillväga för att säkerställa kvaliteten i hållbarhetsredovisningen. Noterbart är att GRI:s modell inte är en standard, vilket betyder att företag inte kan certifiera sig för det (Enell, 2009). Enligt Enell (2009) används GRI:s ramverk i dag över hela världen av företag och organisationer i alla storlekar, för att på ett strukturerat sätt redovisa och kommunicera ut sitt hållbarhetsarbete.

År 2005 gjordes en undersökning över företags uppfattning om hållbarhetsredovisning vid IHH i Jönköping. De 82 största svenska företagen (med hänsyn till omsättning och/eller antal anställda) deltog i studien och resultatet visar att det starkaste motivet till att företag hållbarhetsredovisar är att öka företagets trovärdighet hos intressenterna (Hassel et al., 2008). Borglund et al. (2010) är inne på samma spår då han säger att ökningen i antalet företag som hållbarhetsredovisar beror på intressenternas krav på information om företagens ansvarstagande.

Enligt Borglund et al. (2010) har användningen av GRI:s riktlinjer ökat sedan det släpptes år 1997. Tre år senare redovisade ca 50 företag enligt GRI:s riktlinjer och år 2006 var samma siffra drygt 850. Under 2007 till 2008 ökade användandet med 45 % (Borglund et al., 2010) och i januari 2013 redovisade lite drygt 4800 företag enligt GRI:s riktlinjer (GRI, 2013).

Från och med räkenskapsåret 2008 har det varit krav för samtliga statligt ägda företag i Sverige att hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer (Borglund et al., 2010). En studie om effekterna av införande av krav för hållbarhetsredovisningar enligt GRI:s ramverk gjordes av Sveriges regering år 2010, vilket omfattade 49 statligt hel- eller delägda företag (Borglund et al., 2010). Generellt visar studien att företagsledningarna har fått ökad uppmärksamhet och medvetenhet kring hållbarhetsfrågor. Dock visar undersökningen att det är oklart ifall en ökad medvetenhet innebär ökad fokus på hållbarhetsfrågor. En viktig punkt som framgick i studien var att företagen ansåg att hållbarhetsarbetet och redovisningen skulle integreras på ett strategiskt plan och genomsyra verksamheten för att kunna uppnå en långsiktig påverkan i företaget (Borglund et al., 2010).

Internationellt sett väljer många länders regeringar att rekommendera företag att börja hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer (Enell, 2009). I slutet av 2011 gjorde företaget KPMG en internationell studie i 34 länder och totalt undersöktes 3400 företag. Studien gick ut på att rangordna länder efter hur många företag som hållbarhetsredovisar. De 100 största bolagen i varje land undersöktes och resultatet visar att 72 % av de svenska företagen hållbarhetsredovisade. Därmed hamnade Sverige på trettondeplats och Storbritannien, där de samtliga 100 undersökta företag hållbarhetsredovisade, placerades etta.

Marie Pettersson (2013), hållbarhetskonsult på Stiftelsen TEM, säger att allt fler redovisningar granskas kritiskt av olika intressentgrupper och företag som försöker komma undan med icke underbyggda påståenden (så kallad, greenwashing) blir allt oftare upptäckta.

Kollaborativ konsumtion och återanvändning

Niclas Ihrén är rådgivare inom kommunikation och hållbar utveckling på företaget Respect och han har över 15 års erfarenhet inom hållbarhetsbranschen (Respect, 2013). I februari 2012 tyckte Ihrén sig se ett antal trender inom området för hållbar utveckling. En av trenderna var fenomenet kollaborativ konsumtion. Över Internet är det populärt att sälja begagnade varor, hyra ut rum över natten eller låna ut bilen till en låg kostnad när den inte används. Dessa

trender bygger på att den person som behöver en fysisk resurs kommer billigare undan än om personen hade betalt för en ny variant av samma resurs. Återanvändning av varor är en annan trend där vi exempelvis ser ett växande intresse för second-hand kläder (Ihrén, 2012).

Nya affärsmodeller

Människors utvinning av ändliga resurser driver intresset framåt för nya affärsmodeller som minimerar resursförbrukningen (Ihrén, 2012). Företag försöker ta fram affärsmodeller för slutna kretslopp för alla resurser, även kallat "cirkulär ekonomi". Ett exempel på detta är att ett företags kunder köper in en funktion snarare än en produkt. I det fallet säljer företaget klippt gräs istället för en gräsklippare, uppvärmt kontor istället för el etc. Fördelen med en sådan affärsmodell är att marknaden kan förses med nya miljöanpassade produkter samtidigt som det säljande företaget strävar efter att utveckla så resurssnåla produkter eller tjänster som möjligt (Bingel et al., 2002).

Ekosystemtjänster

En annan trend är intresset för ekosystemtjänster. Ihrén (2012) menar att fler och fler företag börjar undersöka hur de påverkar jordens ekosystem för att bygga en affärsidé som skapar ett harmoniskt samspel med miljön. Han nämner ett exempel där ett företag inriktat sig på att skapa boplatser för bin i en urban miljö. Pettersson (2013) påstår också att fler företag började inrikta sig på ekosystemtjänster 2012 och att det är ett område som kommer att öka i popularitet under 2013.

Ökad konsumentmakt

Undersökningar visar att konsumenter allt oftare gör aktiva val och köper de varor som bäst speglar deras värderingar (Enell, 2009). Proaktiva företag kommer att vinna konsumenternas förtroende. Andelen konsumenter som aktivt köper eller undviker att köpa produkter eller tjänster av anledning till bakomliggande företags ansvarstagande i frågor som etik- och leverantörsfrågor till miljö och sociala aspekter ökar (Enell, 2009). Pettersson (2013) hänvisar till hur 15-åriga Sarah Kavanagh fick ihop 200.000 underskrifter som påverkade Pepsi Co. att ta bort en potentiellt skadlig ingrediens i en av deras drycker.

2.7 Hållbar utveckling inom småföretag i dag

Antalet småföretagare, företag med färre än 50 anställda, är i dag 99,4% av totala antalet bedrivande verksamheter i Sverige (SCB, 2011). Företagarna, Sveriges största företagsorganisation, gjorde 2008 en undersökning om svenska småföretags miljöarbete. Undersökningen omfattade 602 personintervjuer samt 1986 webbaserade enkäter. Studien visar att på grund av snabb teknisk utveckling, ökad internationell konkurrens och större fokus på tjänstesektorn förväntas antalet småföretag att öka framöver. Det redan stora men ökande antalet småföretag i Sverige påvisar att trots företagets ringa storlek kan ett mer utvecklat arbete för hållbar utveckling i denna sektor göra stor skillnad. Enligt Rehnström³ har småföretagare en fördel gentemot större företag vid implementering av CSR-åtgärder då arbetet kan kommuniceras ut lättare. "Det är oftast en mycket enklare verklighet för små

³ Iris Rehnström (Hållbarhetskonsult, Stiftelsen TEM) intervjuad av författaren den 27 mars 2013.

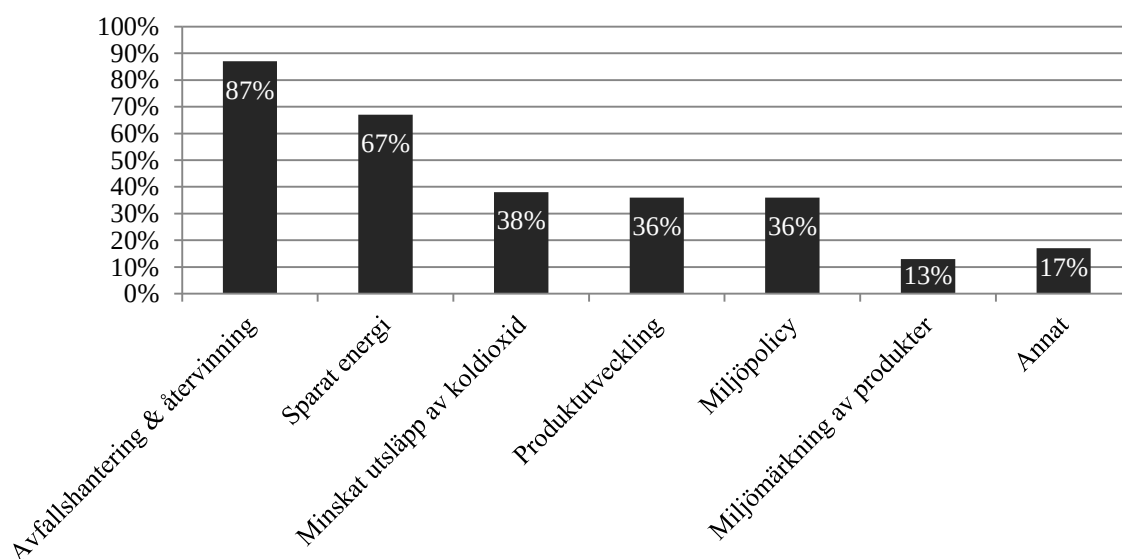
företag då de har kortare beslutsvägar”, säger Susanne Eriksson⁴, konsult inom verksamhetsutveckling och ledningssystem på företaget Esam.

2.7.1 Åtgärder i småföretag

Anadol et al., gjorde 2007 en studie, baserad på femtio olika små- eller medelstora företag, som visar att företag vanligtvis kopplar samman uttrycket hållbarhet med begreppet miljö. Studien visar att det också är inom miljö-dimensionen av hållbar utveckling som de flesta undersökningar har gjorts på.

Den nationella myndigheten Tillväxtverket, presenterade 2012 rapporten “Miljöarbete i små och medelstora företag”. Rapporten innehåller en studie med 19000 deltagande företag. Studien visar att det finns en tydlig korrelans mellan småföretag som arbetar med miljöfrågor och företag som har en hög vilja att växa, är innovativa och internationaliserade. Ändå visar studien att allt färre företag arbetar med miljömål och utvecklingen av företag som säljer miljöanpassade produkter har stagnerat (Tillväxtverket, 2012).

Företagarnas undersökning från 2008 visar att majoriteten av småföretagen har miljöanpassat sin verksamhet i någon grad. Den vanligaste åtgärden är avfallshantering och återvinning vilket nästan nio av tio av de miljöanpassade företagen sysslar med. Cirka två tredjedelar sparar energi och nästan 40% av företagen har minskat sina koldioxidutsläpp, miljöanpassat produktutvecklingen eller infört en miljöpolicy. Endast 13% av företagen har infört miljömärkningar och 17% säger sig ha utfört andra miljöåtgärder än de ovan nämnda. Resultatet presenteras i figuren nedan (figur 2.5).



Figur 2.5 Miljöåtgärder i svenska småföretag som har miljöanpassat verksamheten i någon grad (Företagarna, 2008)

Nutek, som numera heter Tillväxtverket, är en statlig förvaltningsmyndighet som bland annat har i uppgift att främja en hållbar utveckling, gjorde 2003 en undersökning om huruvida miljöarbete i småföretag är lönsamt. Rapporten omfattar enkätsvar från 14000 svenska

⁴ Susanne Eriksson (Konsult inom verksamhetsutveckling och ledningssystem, Esam AB) intervjuad av författaren den 2 april 2013.

företag. Undersökningen visar att omfattningen av småföretagens miljöarbete skiljer sig från bransch till bransch. Tillverkande företag arbetar mer aktivt med miljömål, jämfört med handels- och tjänsteföretag. 37% av de tillverkande företagen arbetar aktivt med miljömål, där motsvarande siffror för handelsföretagen och tjänsteföretagen är 32% respektive 29%. En tolkning av detta är att branscher med hög miljöpåverkan och mycket lagstiftade miljökrav arbetar mer aktivt med miljömål än företag i branscher med mindre miljöpåverkan (Nutek, 2003).

2.7.2 Drivkrafter i småföretag

Ahlstrand och Eriksson (2011) identifierar tre huvudsakliga drivkrafter för småföretag som sysslar med hållbar utveckling.

- Legitimitet – En av drivkrafterna till varför företag väljer att arbeta med CSR frågor är viljan att uppnå legitimitet. Företag vill förändra den allmänna uppfattningen om företaget, för att bli mer konkurrenskraftiga och accepterade av dess intressenter (Ahlstrand & Eriksson, 2011).
- Förbättrat anseende – Ahlstrand och Eriksson (2011) menar på att det finns exempel på företag som har dåligt rykte som har satsat på CSR-åtgärder i syfte att förbättra sitt rykte.
- Strategi – Det finns allt fler studier som visar på synergier mellan CSR-åtgärder och finansiella resultat. Det finns bevis på att företag strategiskt börjar arbeta med CSR för att vara ledande eller först ut med CSR frågor i branschen. Andra strategiska skäl till ökat CSR arbete kan vara att attrahera en ny marknad eller förbättra relationen med intressenterna (Ahlstrand & Eriksson, 2011).

Tillväxtverkets undersökning från 2012 fokuserar på företags miljöarbete och den visar att de viktigaste drivkrafterna är eget engagemang och konsumentkrav. Nedan presenteras i tur och ordning de olika drivkrafterna för miljöarbete som studien identifierade, de vanligast förekommande drivkrafterna kommer först:

- Eget engagemang – Anställda på företaget har intresse för miljöfrågor och driver därför arbetet framåt på eget initiativ.
- Möta konsumentkrav – Företaget förväntar sig att miljökrav och samhällsåtgärder kommer bli viktigare för kunderna i framtiden. Konsumentkrav är den största drivkraften till miljöcertifiering för småföretag (Dalhammar, 2000).
- Minskad resursåtgång – Miljövänliga åtgärder kan leda till minskad resursåtgång och därmed kostnadsbesparingar.
- Möta miljökrav vid offentlig upphandling – Det är vanligt att företag som är inblandade i en offentlig upphandling har krav på sig att t ex upprätta en gällande miljöpolicy. Eriksson⁵ säger också att det ställs allt fler krav på företag som är med i offentliga upphandlingar.

⁵ Susanne Eriksson (Konsult inom verksamhetsutveckling och ledningssystem, Esam AB) intervjuad av författaren den 2 april 2013.

- Konkurrensskäl – Påvisande av miljöåtgärder samt socialt ansvarstagande är i många fall en viktig del i företagens marknadsföring. Nuteks rapport från 2003 visar att 31% av småföretagarna ser miljöfrågor som en viktig del i marknadsföringen.
- Tvingad lagstiftning – Lagstiftningar har historiskt sett varit en viktig drivkraft för miljöarbete, men har på senare år fått mindre betydelse.
- Krav på underleverantörer – Företag som är leverantörer eller underleverantörer till större företag kan tvingas att utveckla ett miljöarbete för att samarbetet ska fortsätta.
- Framtida lagstiftning – Lagstiftningar som förväntas träda i kraft kan leda till proaktiva åtgärder.

Företagarnas studie från 2008 visar upp en liknande bild av drivkrafter för ett ökat miljöarbete inom småföretag. Den främsta anledningen till ökad miljöanpassning i småföretag beror på "eget initiativ". Den nästa största orsaken till ökad miljöanpassning är "framtida konkurrensfråga" och därefter "efterfrågan från kunder" följt av "krav från myndigheter eller lagstiftning".

2.7.3 Hinder i småföretag

Anadol et al. skrev 2007 en rapport om hållbar utveckling i små och medelstora företag. De identifierade tre huvudkategorier när det gäller hinder i arbete för en hållbar utveckling. De tre huvudkategorierna var; tid, kostnad, och kunskap.

- *Tid* – Begränsat med tid är vanligt i små företag. Krav på dokumentation och analyser som del i arbetet med hållbar utveckling kan anses vara allt för tidskrävande för småföretag (Anadol et al., 2007).
- *Kostnad* – Ett arbete inom hållbar utveckling kan kosta pengar i form av certifieringsomkostnader och dyrare produkter, personal och distribution. Anadol et al. (2007) anser att dagens system inte är anpassade till småföretagen.
- *Kunskap* – Det finns brister i småföretagares förståelse för de olika begreppen inom hållbar utveckling (Anadol et al., 2007). Vid brist på förståelse över vad begreppen betyder kan det vara svårt att förstå vikten av vad CSR-verktyg kan bidra med till företaget.

När det kommer till småföretagens miljöarbete visar det sig att större företag vanligtvis ligger långt före i arbetet. Företagarnas studie (2008) visar att 87% av företag med fler än 49 anställda har miljöanpassat sin verksamhet, vilket visar att småföretagens grad av miljöanpassning ligger långt efter (54%). Othelius och Johansson Ryytty (2012) har identifierat att de mest utmärkande hindren för utveckling av miljöarbete i småföretag är:

- *Begränsade resurser* - Kostnaden att miljöcertifiera sig är relativt sett högre för småföretag än för stora företag, eftersom kostnaden för implementering är densamma oberoende av företagets storlek. Men däremot gäller det att mindre företag har mindre ekonomiska resurser.
- *Dåligt anpassade verktyg* - ISO 14001 och EMAS är inte anpassade till småföretag och därför är det vanligt att företag istället arbetar med dessa som vägledning, men undviker att certifiera eller registrera sig.

- *Bristande intresse från omgivningen* – Vissa marknader efterfrågar inte miljöanpassade produkter. På grund av att miljöarbetet inte kan användas framgångsrikt i marknadsföring och bristande efterfråga för miljöanpassade produkter och metoder så är det svårt att påvisa affärsnytta för företagen (Nutek, 2003)
- *Svårigheter att påvisa affärsnytta* – Enligt resultat från Nuteks undersökning (2003) är det svårt att bedöma om miljöarbete är lönsamt för mindre företag. Den faktiska kostnaden för miljöarbetet kan vara problematiskt att räkna ut på grund av mindre detaljerad bokföring samt svårigheter att härleda övergripande kostnader till miljöarbetet.

2.8 Analysmodeller av företags förhållningssätt till hållbar utveckling

Nedan följer modeller som kategoriserar företags förhållningssätt gentemot frågor om hållbar utveckling.

2.8.1 Analysmodell 1 – Miljöarbete inom teknikföretag

2008 gjordes en undersökning av forskare vid Internationella Institutet för Industriell Miljöekonomi (IIIEE) vid Lunds Universitet på uppdrag av branschorganisationen Föreningen Teknikföretagen (Arnfolk et al., 2008). Undersökningen baserades på telefonintervjuer med 272 tillverkande företag i olika storleksklasser. Arnfolk et al., (2008) beskriver att syftet är att “följa upp och beskriva utvecklingen av miljöarbetet i företag hörande till Teknikföretagen och relatera detta till svensk tillverkningsindustri som helhet”. I rapporten används en kategorisering som placerar in företag i fem olika fack baserat på hur väl utvecklat ett företags miljöarbete är. Kategoriseringsmatrisen är hierarkisk, där 1 innebär låg miljöprioritet och 5 hög miljöprioritet. Målet är att alla företag ska sträva efter att nå kategoriseringen 5. Studien är den tredje i ordningen, där den första gjordes 1991, den andra 1998 och den senaste 2007. Rapporten visar att småföretagens (1-49 anställda) miljöarbete har gått från ett medelvärde på 1,4 (1991) till 1,6 (1998) och slutligen till 1,9 (2007). Kategoriseringen är citerad från Arnfolk et al. (2008) och ser ut som följer:

Tabell 2.1 Miljöarbete inom teknikföretag (Arnfolk et al., 2008)

Kategori	Beteckning	Utmärkande drag
1	Miljöpassiva	Företaget saknar förmåga och/eller vilja att minska sin miljöbelastning och att väga in miljöhänsyn i beslutsprocessen. Myndigheterna för in miljöarbetet i företaget som reagerar på kraven. Genomförandet av miljöåtgärder förhålls med exempelvis kostnadsargument.
2	Kravstyrda	Företaget reagerar på myndigheternas (kundernas) krav vilka de anser markerar rätt ambitionsnivå (referenspunkt). Inget ytterligare görs. Ansvarig person finns för handläggning av myndigheternas (kundernas) krav.
3	Kravoptimerade	Företaget försöker bedöma myndigheters och marknadens framtida krav som referenspunkt. Företaget har en organisation för att i god tid finna egna kostnadseffektiva problemlösningar och tillämpar dessa krav (referenspunkt) för att klara framtida krav. Företagets anställda är medvetna om opinion, kunders krav och önskemål.
4	Miljömedvetna	Arbetet sträcker sig utanför områden som regleras av myndigheterna eller krävs av marknaden. Företaget prioriterar miljöfrågorna och integrerar dem som en naturlig del i beslutsprocesser och strategiutveckling. Företaget har en organisation för självständigt identifierande och införande av nya lösningar på miljöproblemen. Företaget har en kompetent hantering av miljöproblemen och ställer även tydliga krav på leverantörer.
5	Miljöanpassade	Företaget drivs för att bidra till "hållbar utveckling". Företaget har tagit på sig utökat ansvar även för indirekta effekter såsom transporter. Företaget har en organisation för produkt- och produktionsutveckling utifrån sina miljöanpassade mål. Hela verksamheten är uppbyggd för att ge minimal påverkan på miljön och den ekologiska balansen. Företaget engagerar sig för att påverka andra, inte bara leverantörer, i en långsiktigt hållbar riktning.

2.8.2 Analysmodell 2 – Företags anpassning till en hållbar utveckling

Nedanför följer tre olika förhållningssätt till externa påtryckningar om ett ökat CSR-arbete.

1. **Reaktivt** – Företag som är reaktiva har en defensiv och vanligtvis ett traditionellt synsätt på hållbarhetsfrågor. Det kännetecknas av att företag ej tar större samhällsansvar än vad som krävs för att följa rådande lagstiftningar. Drivkraften i företaget är att minimera kostnader och CSR-frågor ses som ekonomiska risktaganden (Hassel et al., 2008).
2. **Receptivt** – Företag som är receptiva accepterar att de har ett ökat ansvar för samhällsfrågor och att det är nödvändigt för att behålla en konkurrenskraftig position på marknaden (Hassel et al., 2008). Det är vanligt att företag som gått igenom kriser ser förändringar som en nödvändighet och i takt med ökat samarbete med myndigheter och tillsynsorgan börjar företaget då ta tag i frågor kring hållbar utveckling (Bingel et al., 2002). Förhållningssättet innebär att företaget är medvetet om att det kan krävas förändringar i verksamheten genom t ex modifierad affärsidé. Åtgärder är dock fortfarande mest reaktiva, och uppstår på grund av externa påtryckningar (Hassel et al., 2008).
3. **Proaktivt** – Proaktiva företag har ett offensivt synsätt där de ser att ett ökat samhällsansvar skapar mervärde för företaget och dess intressenter. Ett vanligt förhållningssätt i branscher där det finns konkurrensfördelar att hämta genom att skapa nya produkter eller tjänster som bidrar till en hållbar utveckling (Hassel et al., 2008). Företag inser att frågor inom miljö och socialt ansvar är minst lika viktiga som ekonomisk prestanda. Dessa företag arbetar förebyggande och har en bra position inför kommande debatter (Bingel et al., 2002)

2.9 Verktyg för hållbar utveckling i företag

Nedan följer kortare förklaringar av de vanligaste verktygen som företag kan använda sig av i arbetet för en hållbar utveckling.

2.9.1 Miljöledningssystem

Ett miljöledningssystem är ett instrument för företag och organisationer att strukturera upp sitt miljöarbete (Persson & Persson, 2011). Ett miljöledningssystem beskriver hur företag skall dokumentera och arbeta för att minska sin miljöbelastning och hur dessa åtgärder kan öka företagets ekonomiska resurser. Införandet av ett miljöledningssystem kräver en certifiering av en erkänd organisation, stat eller liknande som bevisar att företagets miljöarbete uppfyller utsatta krav. De två mest använda miljöledningssystem är ISO 14001, som är utgiven av ISO, och EMAS som är utgiven av EU-förordningen. På senare tid har de två miljöledningssystemen samordnats och den enda skillnaden är nu att EU-förordningen kräver en offentlig redovisning (Persson & Persson, 2011).

Enligt Persson och Persson (2011) är det frivilligt att inleda ett miljöledningssystem, men företag bör tänka över det, då ett fungerande miljöledningssystem kan ge ekonomiska vinster och minska miljöbelastningen. De anser att ett optimalt miljöledningssystem bör genomsyra hela verksamheten och att det redovisas offentligt varje år (Persson & Persson, 2011).

ISO 14000-serien

ISO 14001 och 14004 ingår i ISO 14000-familjen, vilket är en samling av standarder om miljöledning (ISO, 2009). Standarderna beskriver hur ett företag ska strukturera upp sitt miljöarbete. ISO 14001 och ISO 14004 är världens mest kända modeller för uppbyggande av

och tillämpning av ett miljöledningssystem. Standarderna är framställda för att hjälpa olika organisationer i alla storlekar med att nå sina miljö- och ekonomiska mål (ISO 14000:2004). ISO 14001 innehåller kraven på ett miljöledningssystem och ISO 14004 innehåller praktiska råd som företaget kan använda sig av för att utveckla ett miljöledningssystem. Det är möjligt att få ett certifikat av ISO som bevisar att företaget har ett miljöledningssystem, men innan certifiering kan fås måste ett flertal krav uppnås (ISO14000:2004). Det är bara ISO 14001 som företag kan certifiera sig för och ISO 14004 är till för att användas som vägledning.

ISO 14001 är uppdelad i två olika block, en organisationsenhet och en produktenhet. Organisationsdelen omfattar miljöledning, miljörevision och miljöprestanda medan produktdelen omfattar livscykelanalys och miljömärkning (Persson & Persson, 2011).

Det finns en del kritik mot ISO 14001. Standarden sägs vara framställd för företag i olika storlekar, men det har visat sig att småföretag har haft det svårt att anpassa sig till alla krav (Nutek, 2003). Kraven anses vara för komplexa och resurskrävande, vilket är särskilt svårt för småföretag som har få resurser.

EMAS

EMAS är en förkortning för Eco Management and Audit Scheme och är ett EU-framställt miljöledningssystem (EMAS, 2013). Miljöledningssystemet är i stora drag uppbyggt på den internationella standarden ISO 14001.

EU kommissionen kontrollerar att företag uppfyller kraven årligen. Kontrollerna ökar trovärdigheten för företagets miljöarbete (EMAS, 2013). Vikt har även lagts på affärsnyttan av att ha ett miljöledningssystem som är utvecklat av kommissionen. EMAS är menat för företag och organisationer i alla storlekar. Detta miljöledningssystem har dock, precis som ISO 14001, fått klagomål från småföretagare om att kraven är för komplexa och kräver för mycket resurser. Med hänsyn till detta har kommissionen utarbetat EMAS EASY som skiljer sig från EMAS genom att det anger färre krav på det administrativa arbetet (EMAS, 2013).

Miljödiplomering

En miljödiplomering innebär att företaget inför ett miljöledningssystem enligt kraven i Svensk Miljöbas (Svensk Miljöbas, 2013). Svensk Miljöbas standard är skapad av grundläggande delar från ISO 14001 och EMAS. Skillnaderna är att ISO 14001 och EMAS har strängare krav på dokumentstyrning och rutiner än vad miljödiplomering kräver. En miljödiplomering innebär att större vikt läggs på företagets prestationer och hur väl de utbildar sin personal för att minska verksamhetens miljöpåverkan. Miljödiplomering innebär att företaget kartlägger verksamhetens miljöpåverkan, och därefter planerar och genomför miljöförbättringar, för att till sist följa upp och förbättra miljöarbetet. Det innebär också att medarbetarna utbildas angående miljöarbetet. Efter att företaget miljödiplomrats är det möjligt att ge sig på miljöledningssystem som ISO 14001 och EMAS, eftersom standarden har flera likheter och byggs på delar från certifikaten (Svensk miljöbas, 2013)

2.9.2 Miljömärkning

Miljömedvetenhet är viktigt för kunder och följaktligen har antalet miljömärkningar ökat på senare år (Konsumentverket, 2013). Explosionen i antalet miljömärkningar bidrar till förvirring hos konsumenter, eftersom det är svårt att förstå vad miljömärkningen innebär och vart den kommer ifrån, vilket har lett till att miljömärkningars pålitlighet har ifrågasatts (Konsumentverket, 2013). Det finns miljömärkningar för olika ändamål och för olika

produkter. De mest förekommande miljömärkningarna, som exempelvis Svanen, Bra miljöval, och EU Ecolabel är oberoende av företag och omfattar dessutom olika miljöaspekter (Konsumentverket, 2013). Svanen, Bra miljöval och EU Ecolabel är klassificerade som Typ 1, enligt ISO 14024, vilket innebär att de kontrolleras av en tredje part samt att kraven ständigt höjs (Svanen, 2013). De ovan nämnda märkningar är pålitliga och samtliga tre innefattar ett antal hårda kriterier som måste uppnås innan företag kan märka sina produkter med miljömärkningarna. Svanen och EU Ecolabel är snarlika miljömärkningar, men Svanen har en större märkeskänedom i Sverige. Det finns därför få produkter i Sverige som är märkta med EU Ecolabel (Svanen, 2013).

Svanen är Nordens officiella miljömärke som skapades för ungefär 20 år sedan (Svanen, 2013). De granskar varor- och tjänsters miljöpåverkan under hela livscykeln. Detta innebär att produkten - eller tjänstens miljöpåverkan analyseras från råvara till avfall eller återvinning. I dag finns det 63 olika produktgrupper som kan granskas. Ansökning av svanenmärkning kan bara göras då det finns färdiga kriterier för den produktkategorin. Kriterier för olika produktkategorier utökas med jämna mellanrum.

Naturskyddsföreningen är Sveriges största oberoende natur- och miljöorganisation, som har som mål att upprätthålla det ekologiska systemet (Naturskyddsföreningen, 2013). Bra miljöval är Naturskyddsföreningens egna miljömärke. Produkterna eller tjänsterna som märks med Bra miljöval måste uppfylla flera krav. Kraven skärps efter hand för att produkterna skall kontinuerligt minska sin miljöpåverkan. Föreningen kontrollerar med jämna mellanrum att produkten eller tjänsten uppfyller kraven.

Många företag sätter sina egna märkningar som kan misstolkas och uppfattas som miljövänliga, även då inte detta är fallet. Ett miljömärke som sätts av företaget självt behövs inte kontrolleras kontinuerligt av en tredje part, vilket innebär att konsumenten har svårt att bedöma märkningens trovärdighet (Konsumentverket, 2013).

2.9.3 ISO 26000 - Vägledning för socialt ansvarstagande

ISO 26000 är en standard som vägleder företag i hur de bidrar till en hållbar utveckling genom att ta ett socialt ansvarstagande (ISO 26000:2010). Standarden talar om hur ett företag skall gå tillväga för att integrera ett hållbart ansvarstagande i verksamheten. Det står vad företag skall göra, inom vilka områden jobbet skall göras, och vilka principer och kriterier som ska uppfyllas (Steinholtz, 2011). ISO-standarderna liksom CSR:s förespråkare framhäver betydelsen av att hänsyn tas till ett företags intressenter, hur dem bör påverka beslut och aktiviteter för det ansvarsfulla företaget. Standarden anser att ett socialt ansvarstagande kan influera företaget på flera områden:

- Ökad konkurrensförmåga
- Förbättring av företagets rykte
- Ökad förmåga att attrahera och behålla existerande medarbetare, medlemmar, kunder, klienter och användare
- Bibehållen moral, engagemang och produktivitet
- Ny syn på investerare, ägare, donatorer, sponsorer och marknaden
- Bättre relationer till företag, stater, media, leverantörer, kollegor, kunder och samhället

ISO 26000:2010 är en vägledning snarare än bestämda krav företag skall leva upp till (ISO 26000:2010). Därav finns inte möjligheten för företag att ISO 26000-certifiera sig.

2.10 Miljölagstiftningar

I detta underkapitel beskrivs nationella och lokala miljölagstiftningar.

2.10.1 Nationell miljölagstiftning

I Sverige finns det lagstiftningar som syftar till att bevara det ekologiska systemet, som låter människan och naturen leva i samspel. Riksdagen menar att framtida generationer inte ska behöva sota för dagens miljöbelastningar. Lagar är beslutade på statlig nivå och gäller därför för alla företag i Sverige (Sveriges Riksdag, 2013). Den största samlingen av miljölagar kan hittas i Miljöbalken som togs fram 1998 och har därefter förnyats. Miljöbalken ersatte 16 tidigare miljölagar och innehåller i dag 33 kapitel med syftet att främja en hållbar utveckling (Naturvårdsverket, 2012). Miljöbalken har däremot fått en hel del kritik, eftersom lagtexten anses vara för flexibel och tolkas därför för fritt (Bolling, 2010). Flexibiliteten har lett till att privatpersoner använder lagen för andra ändamål än i syfte att främja det ekologiska systemet. Företag och privatpersoner riskerar att fastna på små detaljer, istället för att se helheten med att minska miljöbelastningen. Detta leder till att privatpersoner felaktigt sätter dit företag för att vara miljöskurkar, då de inte ser hela sanningen. (Bolling, 2010). Även om det finns brister i lagstiftningen, så innebär det stora fördelar att ha en lagstiftning som gäller för samtliga verksamheter.

Miljöbalken skall tillämpas så att (Sveriges Riksdag, 2013):

1. människors hälsa och miljön skyddas mot skador och olägenheter oavsett om dessa orsakas av föroreningar eller annan påverkan,
2. värdefulla natur- och kulturmiljöer skyddas och vårdas,
3. den biologiska mångfalden bevaras,
4. mark, vatten och fysisk miljö i övrigt används så att en från ekologisk, social, kulturell och samhällsekonomisk synpunkt långsiktigt god hushållning tryggas, och
5. återanvändning och återvinning liksom annan hushållning med material, råvaror och energi främjas så att ett kretslopp uppnås

Sveriges Riksdag skapade år 1999, 15 miljökvalitetsmål. Miljökvalitetsmålen skall underlätta miljöarbetet för företag samt försäkra en framtida hållbar utveckling. År 2005 antogs ännu ett miljökvalitetsmål och i dag finns det 16 miljömål som utgör en grund för den nationella miljöpolitiken (se bilaga 1 för utformning av miljömålen) (Naturvårdsverket, 2013). När miljökvalitetsmålen togs fram bestämdes det att majoriteten av målen skulle vara uppnådda år 2020. Naturvårdsverket (2013) bedömer dock att 14 av dessa miljömål inte kommer att nås till 2020. Sveriges riksdag rekommenderar företag att använda de 16 miljökvalitetsmål som grund för miljöarbetet och anser att det är viktigt att alla samarbetar för att målen ska kunna uppnås (Miljömålen, 2013).

2.10.2 Regionala och lokala miljölagstiftningar

Kommunfullmäktige i Borås Stad har sedan 2003 bestämt sig för att skapa ett mer hållbart samhälle och utgår av den anledningen från Sveriges nationella miljökvalitetsmål (Borås stad, 2013). Av dessa 16 mål är 14 aktuella för Borås stad. Vissa av målen var satta att uppnås

redan 2010, men ett antal antas kunna vara avklarade 2015. Mätningar av miljön görs med jämna mellanrum för att säkerställa att målen följs.

2.11 Affärsnytta med hållbar utveckling i företag

Tanken med hållbara åtgärder är att skapa en "goodwill" för företaget som därmed lockar nya kunder och inbringar nya goda medarbetare som bidrar till en ökad produktivitet och minskad resursåtgång (Hassel et al., 2008). Hassel et al. (2008) vill dock poängtera att konkurrensfördel endast nås genom att företaget arbetar proaktivt och ligger i framkant med dessa frågor.

Förespråkare anser att CSR-åtgärder skall tillgodose företaget, men också intressenters behov, annars skapas inte affärsnytta (Hassel et al., 2008). Bingel et al. (2002) ser det som en självklarhet att företag som är utvecklingsorienterade och framtidsinriktade skall satsa på att utveckla sina relationer gentemot intressenter, då relationer gentemot intressenter är fundamentalt för att driva ett lönsamt företag. Bendrot och Nyberg (2003) på Svenskt näringsliv säger att företagen måste vara lyhörda och arbeta med en rad mjuka frågor, för att identifiera vilka frågor företaget måste arbeta med för att det hållbara arbetet skall vara lönsamt.

Kritiken mot CSR bottnar i huvudsak i osäkerheten i utfallet av hållbara åtgärder (Hassel et al., 2008). CSR investeringar kan vara dyra och om det skulle leda till positiva effekter kan återbetalningsperioden vara flera år framåt i tiden, vilket kan vara problematiskt för mindre företag. Företagsägare är inte villiga att äventyra företagets existens på investeringar som är ekonomiskt ohållbara och oklarheten kring effekterna av CSR investeringar gör dessa riskabla.

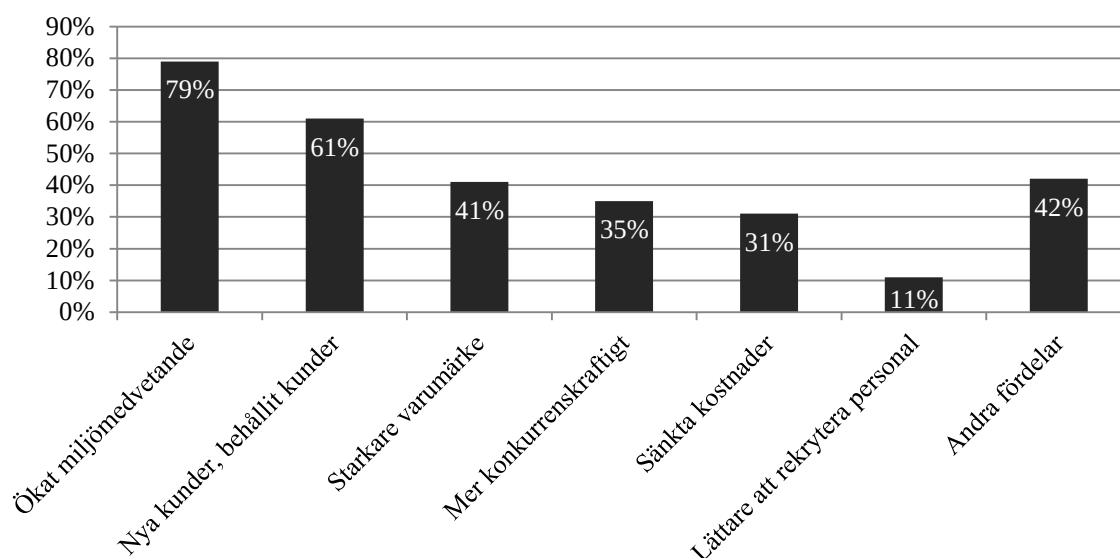
Motståndare till CSR säger att företag med knappa resurser bör använda resurserna för att effektivisera verksamheten eller öka utdelningar till ägarna framför dyra CSR åtgärder (Hassel et al., 2008). Samma röster menar att CSR omfördelar resurserna från företaget till dess intressenter, vilket då skulle försämra företagets konkurrensförmåga. CSR:s förespråkare hävdar motsatsen, att tillgodose intressenters behov är en nyckel till ökad lönsamhet för företaget (Hassel et al., 2008). De ser att företag är beroende av intressenterna i olika grad och relationerna däremellan bör underhållas och gemensamma behov bör hittas. Tankegångarna känns igen från den välkända Intressentmodellen där företag är ömsesidigt beroende av ett antal intressentgrupper. Steinholtz (2011) har en hypotes som säger att; "för att maximera en hållbar 'output' i en verksamhet måste vi skapa största möjliga gemensamma intresseområde mellan organisation och intressent.". ISO-standarden för socialt ansvarstagande (ISO 26000:2010) säger att det är upp till var företag att identifiera vilka områden som är relevanta och signifikanta att angripa för det enskilda företaget, och det sker via självvrannsakan och dialog med företagets intressenter (ISO 26000:2010).

Enligt Hassel et al. (2008) finns röster som säger att CSR-debatten är länkad till debatten om antiglobalisering, även kallad protektionismen. Motståndare till globaliseringen kan komma att använda CSR-frågor i syfte att stävja globaliseringen istället för att främja en hållbar utveckling.

2.11.1 Studier om affärsnytta

Företagsorganisationen Företagarnas studie från 2008 visar att 93% av företagen ser fördelar med verksamhetens miljöarbete (se figur 2.6). Studien visar dessutom att åtta av tio av företagen som arbetar med miljöåtgärder upplever ökad miljökompetens hos företagets

anställda och att 61% har behållit kunder eller knutit till sig nya kunder till följd av det företagets ökade miljöarbete. 41% säger sig ha stärkt företagets varumärke, 35% har ökat sin konkurrenskraft, och 31% har sänkt kostnaderna på grund av miljöarbetet.



*Figur 2.6. Vilka fördelar ser du med en miljöanpassning av företagets verksamhet?
(Företagarna, 2008)*

En annan studie som visar ett positivt samband mellan det ansvarfulla företaget och dess lönsamhet är forskningsrapporten ”The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency” (Guenster et al., 2011). Rapporten visar att företag med de högsta miljöbetygen också visar något högre lönsamhet än de med lägre miljöbetyg. Även marknadsvärdet för de företag som jobbar mer aktivt med miljöfrågor är högre än de som har låga miljöbetyg.

En tredje studie, av Hassel och Semenova (2007), visar att företagets branschtillhörighet kan avgöra huruvida miljöarbetet är kopplat till lönsamhet. I branscher med hög miljörisk är effekten av miljöarbete på kort sikt negativ på lönsamheten, men att det på längre sikt stärker företagets marknadsvärde och det finns indikatorer på en dynamisk positiv effekt (Hassel & Semenova, 2007). För branscher med lägre miljörisk är sambandet mellan hållbarhetsarbete och lönsamhet positivt. Studien visar att få företag har högt individuellt miljöbetyg i dessa branscher, men de företag som är proaktiva i dessa branscher har en tydlig ekonomisk fördel.

Nuteks undersökning från 2003 visar att det finns ett positivt samband mellan småföretag som arbetar miljövänligt och lönsamhet. Företag som implementerar miljötank i verksamheten är också innovativa, proaktiva, riskbenägna och har en vilja att växa (Nutek 2003). Miljöarbete kan leda till organisatoriska fördelar, som bättre ledarskap och efterlevnad av lagkrav, samt större personalengagemang. Det kan också ge ekonomiska fördelar i form av lägre material- och energikostnader. Externt kan det ge kommersiella fördelar som nya konkurrensfördelar och möjligheter (Nutek, 2003). Ett miljöarbete bidrar till minskad miljöpåverkan vilket leder till bättre image och kundrelationer till myndigheter, samt att det attraherar investerare med miljöprofil. Fler än hälften (56%) av 30 intervjuade små- eller medelstora företag ansåg att införandet av miljöledningssystem har lett till ökad lönsamhet.

Flertalet studier ovan visar på ett positivt samband mellan det ansvarsfulla företaget och lönsamhet. Vad som är ”hönan” och vad som är ”ägget” är dock inte helt uppenbart. Dock hävdar vissa att det är i majoritet företag som redan är framgångsrika som investerar i hållbara

åtgärder och att sambandet därav är positivt mellan det ansvarsfulla företaget och dess lönsamhet (Hassel et al., 2008).

3. Metod

Metodavsnittet beskriver hur vi har gått tillväga för att besvara studiens frågeställningar. Avsnittet följer arbetsordningen och det första som beskrivs är de metoder som nyttjades för att kartlägga ACG Nyströms verksamhet, intressenter och nuvarande hållbarhetsarbete. Slutligen beskrivs det hur litteraturstudien genomfördes.

3.1 Kartläggning av ACG Nyströms verksamhet och intressenter

Arbetet inledes med att kartlägga ACG Nyströms verksamhet och intressentnätverk i syfte att öka förståelsen över verksamheten och företagets konkurrenssituation. Informationen togs fram genom tre kvalitativa intervjuer. Två nyckelpersoner i företaget, en symaskinstekniker och en säljare, valdes ut för personlig intervju (se bilaga 2 för intervjufrågor). Den tredje kvalitativa intervjun var en telefonintervju med företagets VD (se bilaga 3 för intervjufrågor). VD:n kontaktades då hon kunde ge en helhetsbild över verksamheten och hur den fungerar.

Intervjuerna var semi-strukturerade med öppna frågor som lämnade utrymme för deltagarnas egna tolkningar. De tre intervjuerna tog ungefär en timmes tid var och spelades in för att minska risken för förlorad information. Inspelningen innebar att fokus kunde läggas på att lyssna och ställa följdfrågor.

Återstående frågor om verksamheten, företagets konkurrenssituation och information om företagets intressenter, besvarades genom ett frågeformulär (se bilaga 4). Formuläret skickades till företagets VD via email. Resterande information togs fram genom sökningar på Internet, främst på företagets egen hemsida, men även leverantörers hemsidor.

3.2 Kartläggning av ACG Nyströms nuvarande hållbarhetsarbete

Hållbar utveckling visualiseras i dag vanligen med hjälp av ett venn-diagram. Det också också utifrån det synsättet som författarna av den här rapporten har valt att betrakta begreppet hållbar utveckling.

Information om hur företaget i dag arbetar hållbart togs fram genom ovanstående beskrivna telefonintervju med företagets VD, samt via mailkontakt. Förutom intervjun och mailkonversationerna användes även en miljöutredning som gjorts på ACG Nyström år 2012. Kartläggningen genomfördes under semestertid och mailkontakt var därför att föredra. Mailfrågorna var strukturerade med främst ja och nej frågor men innehöll även ett antal öppna frågor för längre och mer detaljerade svar.

Ett frågeformulär om företagets hållbarhetsarbete skickades till VD:n via mail. Frågeformuläret var i enlighet med ett frågeformulär som tagits fram av Arnfalk et al. (2008). Arnfalk et al.:s studie, "Miljöarbete inom teknikföretag" (2008), beskriver bland annat hur miljöarbetet inom branschorganisationen Teknikföretagens medlemsföretag har förändrats mellan 1991 till 2008. Då ACG Nyström är medlem i Teknikföretagen, anses det vara relevant och lärorikt att jämföra studierna för att analysera företagets nuvarande miljöarbete. Dock skiljde sig formuläret i vår utredning en aning från föregående studie (se bilaga 5 för utformning av frågeformuläret). Frågeformuläret justerades för att tydliggjorda frågorna och för att öka respondentens förståelse över vad som frågades.

3.3 Fördjupad kartläggning av intressenter

Utifrån litteraturstudien visade det sig att hänsyn måste tas till företagets intressenter för att det hållbara arbetet ska generera lönsamhet, bland annat påstår ISO 26000:2010 och CSR:s förespråkare detta. Därför var nästa steg i processen att genomgå en djupare undersökning av företagets intressenter och deras påverkansmöjligheter på ACG Nyström. Syftet med den fördjupade kartläggningen var att identifiera gemensamma intresseområden mellan ACG Nyström och dess intressenter.

Genom användning av Tolkning 2 av intressentmodellen, som beskrivs i kapitel 2, och genom diskussion med företagets VD samt handledare på Chalmers valdes de intressenter som ansågs ha störst inflytelse på företaget, för vidare utredning. De mest inflytelserika intressenterna valdes ut, då de anses enligt Egels (2003) ha störst makt att påverka företaget och dess lönsamhet. De intressenter som valdes ut för vidare utredning var leverantörer, kunder, och samarbetspartners. Ett frågeformulär med strukturerade frågor om ACG Nyströms samarbetspartners skickades ut till företagets VD (se bilaga 6). Enligt VD:n står företagets samarbetspartners för endast 3% av försäljningen av ACG Nyströms produkter och vidare fokus lades därför inte på företagets samarbetspartners. Sammanlagt intervjuades fem intressenter; två leverantörer och tre kunder.

Information om leverantörerna togs fram genom ett flertal mycket korta intervjuer via telefon samt via mailkontakt. Telefonkontakt och mailkontakt var de kommunikationskanaler som användes i utredningen, eftersom företagen är lokaliserade utomlands. Syftet med dessa samtal var att utreda om företagen arbetar med hållbar utveckling och vad de ansåg om det, samt hur ytterligare information om företagets miljöarbete skulle tas fram.

Kundernas relation till företaget och deras möjligheter att påverka togs fram genom tre kvalitativa telefonintervjuer. Personliga intervjuer hade i detta fall varit för tidskrävande då kunderna är utspridda runt om i Sverige. Intervjuerna var semi-strukturerade med öppna frågor (se bilaga 7 för intervjufrågor). Syftet med intervjuerna var att ta reda på kundernas åsikter om hållbar utveckling och identifiera vad de anser vara viktigt i en relation med företaget. Varje intervju tog ungefär 15 minuter och spelades in.

Information om hur företagets anställda ser på företagets miljöarbete, erhöles genom rapporten ”ACG Nyström Miljöutredning” av Donnermalm et al. (2012).

3.4 Hållbar utveckling i dag - en trendspaning

Enligt Hassel et al. (2008) ser allt fler företag ett behov av att arbeta med hållbara frågor och tillgodose intressenternas behov för att generera lönsamhet. Med hänsyn till detta var det därför nödvändigt att redogöra för trender inom företags arbete för en hållbar utveckling i dag. Syftet med utredningen var att undersöka hållbara trender för att sedan i analysfasen kunna identifiera hur företaget förhåller sig till trenderna.

Trendspaningen genomfördes genom kvalitativa intervjuer med två konsulter samt litteraturstudie. Konsulterna arbetar med att marknadsföra, hjälpa och utveckla hållbara strategier för företag i olika storlekar. Intervjuerna var semi-strukturerade med öppna frågor och omfattade frågor om bland annat hur små företag arbetar hållbart i dag och hur vanligt det är (se bilaga 8 för intervjufrågor). Intervjuerna spelades in för att minska risken för förlorad information och för att kunna kontrollera informationen vid senare tillfälle.

3.5 Litteraturstudie

Litteraturstudien pågick parallellt med föregående steg (dvs. parallellt med intressent- och hållbarhetskartläggningen). Litteraturstudien omfattade information från publicerade material inom området. Publicerade material som användes var böcker, artiklar, forsknings- och myndighetsrapporter. Det publicerade materialet togs fram genom att söka i databaser från Chalmers bibliotek och genom sökningar på Internet.

4. Nulägesbeskrivning

I detta kapitel kommer ACG Nyströms verksamhet, deras intressenter samt företagets nuvarande hållbara arbete att redogöras.

4.1 Verksamhetskartläggning

Företaget ACG Nyström monterar och säljer avancerad utrustning och system som symaskiner, skärmaskiner och brodyrmaskiner till den tillverkande textilindustrin i Sverige och utomlands. Utöver konfektionsindustrin används ACG Nyströms produkter till tillverkning av bland annat möbler, kapell, tält, segel, markiser, och till reklamindustrin. Företaget erbjuder också service till de produkter företaget säljer. Företaget har i dag sitt huvudkontor i Borås men är även representerat i Finland, Estland, Lettland, Litauen och Ukraina (ACG Nyström, 2012). 2011 hade ACG Nyström AB en omsättning på lite drygt 30 miljoner SEK (Proff AB, 2013). Hela ACG Gruppen utgörs av drygt 150 anställda och omsatte 2011 cirka 9,35 miljoner SEK (Proff AB, 2013).

4.1.1 ACG Nyström historia och industrins utveckling

AB A.C. Gustafsson grundades av Carl Axel Gustafsson år 1921 i Sverige, som en agentur för det amerikanska företaget Reece. På den här tiden var Reece och Singer världens enda tillverkare av knapphålsmaskiner. Efter flera år av framgångar som leverantör av knapphålsmaskiner i Norden, hårdnande situationen för AB A.C. Gustafsson som en effekt av den minskade textilindustrin i Sverige (Westerlind, 2012). Mellan 1950 till 1968 minskade sysselsättningen i textilindustrin med 60 %. Detta orsakades av att västra Europa fick tillgång till ny teknologi som patenterades och de svenska maskinerna ansågs därmed vara uråldriga. Selivanova (2010) tillägger att den minskade industrin i västra Europa beror på den ökade mekaniseringen av maskiner, vilket minskade behovet av arbetskraft.

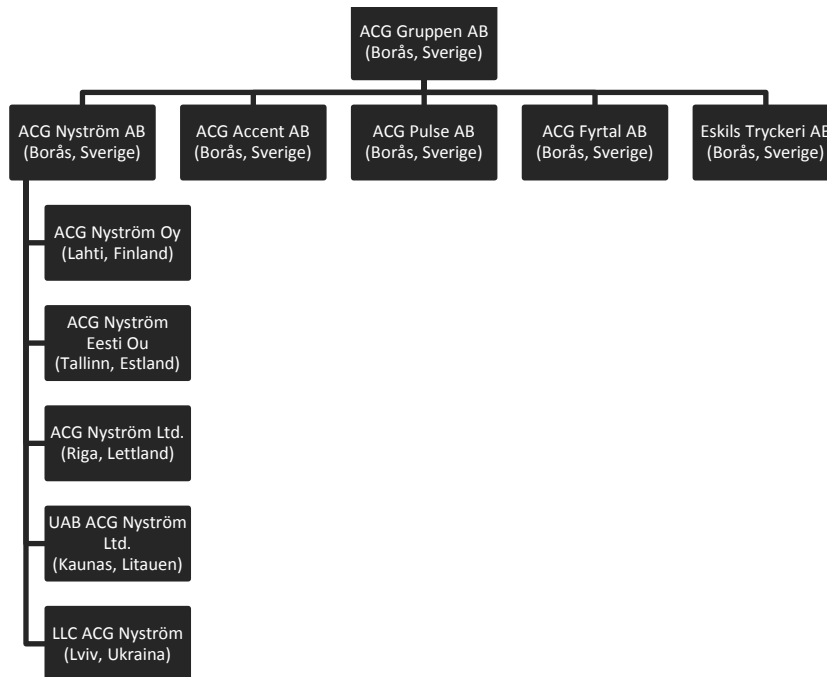
A.C. Gustafsson köpte år 1970 upp den störste konkurrenten AB Rud Nyström & Co. Företaget bytte därefter namn till ACG Nyström AB (Westerlind, 2012). På sjuttioalet och framåt minskade industrin ytterligare på grund av ökad konkurrens från låglöneländer inom och utanför Europa. Den kraftiga minskningen av den svenska textilindustrin ledde till omstruktureringar som innebar förändringar i de Svenska företagens produktionsinriktning (Selivanova, 2010).

I dag kvarstår den tekniska textilindustrin i Sverige, eftersom det krävs högre kompetens och större flexibilitet än vad låglöneländer kan erbjuda. Den ständigt minskande textilindustrin och därav hårdnande konkurrensen i Sverige påtvingar nya arbetssätt för företagen. I dag är ACG Nyström inte längre agentur för Reece, och man har nu skapat ett eget sortiment av utrustning (Westerlind, 2012). Företaget är nu en del av ACG Gruppen AB, vilket innefattar företag inom vitt skilda branscher. Omkring år 1990 flyttade flertalet av de textiltillverkande företagen i Sverige sin produktion till Baltikum och ACG Nyström följde trenden vilket förklarar varför företaget i dag är representerat i Finland, Estland, Lettland, Litauen och Ukraina.

4.1.2 Organisationsstruktur

ACG Gruppen har fyra dotterbolag, varav ACG Nyström är ett av dem. ACG Gruppen består utöver ACG Nyström av ACG Accent, ett etikett- och transferföretag som inriktar sig på förädling av varumärken, ACG Pulse som utvecklar, producerar och marknadsför ett

avancerat RFID-baserat logistiksystem för hantering av kläder och personliga skyddsprodukter, Eskils Tryckeri som arbetar med att trycka bland annat affischer, broschyrer och etiketter, och ACG Fyrtal som arbetar med märkning och identifieringslösningar för industrin (ACG Nyström AB, 2012).



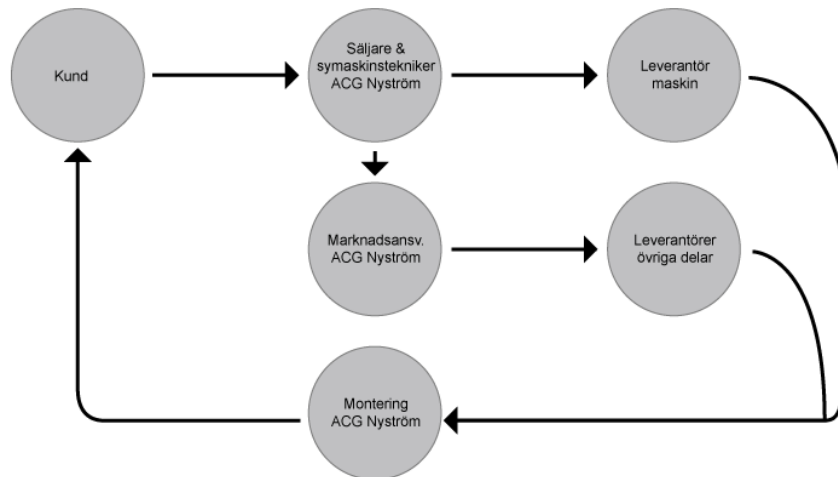
Figur 4.1 ACG Gruppen AB koncernen

ACG Nyström har i dag 17 anställda på sitt huvudkontor i Borås. Verksamheten är indelad i fyra funktioner: administration, brodyr, sömnad/svets, och tillskärning/konstruktion.

4.1.3 Process från orderplacering till kundleverans

Enligt företagets VD, Reis⁶ börjar försäljningsprocessen med att kunden diskuterar med en försäljare från ACG Nyström vilken maskin som bör köpas för att en viss funktion ska uppfyllas. När kunden och säljaren har enats om utrustning och pris, skickas en order till leverantören. Den marknadsansvarige på företaget beställer då med samråd med en maskintekniker in lämplig motor och bord (från Tyskland). Andra delar som skruvar och stativ (från Borås) beställs in av maskinteknikern. Samtliga komponenter anländer därefter till ACG Nyström i kartong. När alla delar är på plats i ACG Nyströms lokaler i Borås monteras utrustningen innan den skickas vidare till kund. Kundleverans sker i pallburar med speditörsföretag eller med egen bil om utbildning av personal krävs på kundföretag i samband med leverans.

⁶ Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 2 juli 2012.



Figur 4.2 Från orderplacering till kundleverans

4.1.4 Varuflöde och kommunikationsflöde

ACG Nyströms produkter köps in från flera leverantörer. I nästan samtliga fall är produktionen lokaliserad i Asien, majoriteten i Kina. Företagets VD, Reis⁷, berättar att företaget ibland tar tillbaka uttjänta produkter från kunder för återvinning eller vidareförsäljning.

Vid varuinköp kommunicerar ACG Nyström med leverantörer, ingen kommunikation sker med underleverantörer. Den obefintliga kommunikationen med underleverantörer grundar sig på att ACG Nyström anser att det är resurskrävande att kontakta underleverantörerna som befinner sig i Asien. Kundkontakt sker via telefon, email, besök på arbetsplatser och via diverse mässor.

4.1.5 ACG Nyströms hållbara arbete

Hösten 2011 gjordes en miljöutredning av företagets miljöpåverkan (Donnermalm et al., 2012) på initiativ av företagets VD, Anna-Karin Reis. Miljöutredningen var startskottet för ett mer strukturerat förhållningssätt till miljöfrågor. Reis⁸ förväntar sig en ökad miljömedvetenhet från företagets kunder i framtiden. Hon menar på att ett utarbetat miljöarbete bör ge företaget en framtida konkurrensfördel. Utredningen från 2011 genomfördes på bland annat pappersförbrukning, tjänstebilars drivmedel, transport samt energiförbrukning. Rapporten resulterade i förslag på åtgärder för att minska företagets miljöbelastning. ACG Nyström har satt upp miljömål utifrån rekommenderade åtgärder från miljöutredningen. Målen ska leda till en minskad miljöpåverkan för företaget.

Företaget arbetar i dag med ett antal miljöåtgärder som implementeras på huvudkontoret i Borås:

- Fastigheten i Borås använder sig huvudsakligen av förnyelsebara energikällor för uppvärmning och kylning.

⁷ Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 7 augusti 2012.

⁸ Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 2 juli 2012.

- Fastigheten använder sig av Bra miljöval-märkt el, en miljömärkning som tagits fram av Naturskyddsföreningen.
- Fastighetens hushåll, kontor och produktionsavfall sopsorteras enligt Borås kommuns sorteringsguide.
- Några av företaget tjänstebilar är kategoriserade som miljöbilar.
- Företaget köper in ekologisk symaskinstråd.
- Hänsyn till miljön tas vid inköp av kontorsmaterial.

Enligt Reis⁹ tog ACG Nyström i februari 2012 fram en miljöpolicy då det var ett krav för att vara med i en offentlig upphandling. Miljöpolicy (se bilaga 9) innehåller förutom nuvarande miljöåtgärder på företaget ett antal miljömål som skall uppfyllas inom två år (ACG Nyström, 2012). Dessa miljömål skall uppfyllas inom de närmsta två åren, från och med februari 2012:

- Ansvara för att alla anställda ska vara väl insatta i företagets attityd och arbetssätt gällande miljön inom ett år, samt kunna förmedla detta till kunder.
- Minska de transportrelaterade koldioxidutsläppen med 10 % inom två år.
- Göra en miljöbedömning av befintliga leverantörer och i den mån det är möjligt välja de som tar störst hänsyn till miljön.
- Minska elförbrukning med 10 % inom ett år.
- Minska mängden sorterat avfall med 15 % inom två år.
- Minska totala mängden avfall med 10 % inom två år.
- Inom två år öka andelen miljömärkta kontors- och förbrukningsvaror till 50%
- Minska pappersförbrukningen med 15% inom ett år.
- När erbjudande finns boka och flyga med klimatkompensation.

Reis¹⁰ säger att miljöpolicy har kommunicerats ut via email till samtliga anställda vid ett tillfälle, men hon tillägger att den är “ny och inte så beprövad”.

I 2011 års miljöutredning undersöktes företagets direkta miljöpåverkan (Donnermalm et al., 2012). Utredningen visar att ACG Nyströms betydande miljöpåverkan är inom transport och avfall. Koldioxidutsläppen som orsakats av transporter med bil uppgick till 11 369 kg och 5 341 kg för flygresorna.

4.2 Intressentkartläggning

Nedan presenteras ACG Nyströms intressenter. Fokus har lagts på företagets kunder och leverantörspartners, då de anses ha störst påverkan på ACG Nyström.

⁹ Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 2 juli 2012.

¹⁰ Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 25 juli 2012.

4.2.1 Anställda

För att ett företag ska kunna genomföra en ny förändring, som till exempel implementering av ett miljöledningssystem, krävs det att de anställda stödjer detta förslag då de är en central del i utförandet av förändringen. Rapporten "ACG Nyström Miljöutredning" (2012) visar att företagets anställda är positiva till ett ökat miljöarbete på företaget. I en enkät där tolv av företagets sjutton anställda deltog säger elva att det skulle vara positivt för ACG Nyström att införa tydligare miljöarbete än vad som finns i dag. Nästan samtliga säger också att de vill få tydligare instruktioner på hur de kan minska sina egen samt företagets miljöpåverkan.

4.2.2 Banker och andra finansiärer

ACG Nyström har i dag samarbete med Nordea Finans. Beroende på bankens inställning till CSR-investeringar kan banken påverka framtida satsningar om nya lån behöver tas.

4.2.3 Konkurrenter

ACG Nyström har som synes flera konkurrenter i branschen där samtliga representerar flera märken på maskiner. Reis¹¹ anser att detta är sunt för utvecklingen av såväl maskiner som för företagen. Däremot ser hon ett problem i att då företagen konkurrerar med samma märken blir priset den avgörande faktorn vid en försäljning. Sett till omsättning år 2011 är ACG Nyström störst med sina 31 Mkr (Proff AB, 2013). Följande konkurrenter har namngivits av ACG Nyströms VD, Anna-Karin Reis.

Indukta AB

Precis som ACG Nyström säljer Indukta industrisymaskiner, brodyrmaskiner, skärmaskiner och maskiner inom sömnad och svets (Indukta AB, 2012). Liksom ACG Nyström säljer företaget maskiner från Pegasus men i övrigt erbjuder företagen olika märken på maskiner. Företaget är också lokaliserat i Borås, och enligt Reis¹² har företaget något lägre priser på sina produkter än ACG Nyström. Indukta AB hade 2011 en omsättning på 22 Mkr (Proff AB, 2013).

J.B. Teko Teknik AB

Stockholms-lokaliserat företag som erbjuder försäljning av Juki industrisymaskiner och Bernia symaskiner (JB Teko Teknik AB, 2012). Företaget erbjuder även service av bl.a. industrisymaskiner av samtliga förekommande märken på marknaden. Försäljning av begagnade industrisymaskiner förekommer av märken som Brother och Pfaff m.fl. JB Teko Teknik AB hade 2011 en omsättning på 2,6 Mkr (Proff AB, 2013).

Symaskinservice i Gällstad AB

Ett 20 år gammalt företag som sysslar med försäljning och service av symaskiner, brodyrmaskiner och skärmaskiner (Symaskinservice, 2012). Företaget har försäljning av märken som; Brother, Pegasus och Pfaff. Symaskinservice i Gällstad AB hade 2011 en omsättning på 8,8 Mkr (Proff AB, 2013).

¹¹ Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 7 augusti 2012.

¹² Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 2 juli 2012.

4.2.4 Kunder

ACG Nyströms kunder är utspridda runt om i Sverige, men även utomlands. Företaget säljer till både företagare och privatpersoner. Efterfrågan på billigare maskiner har ökat de senaste åren och enligt Aronsson och Rindemo¹³ beror det på två anledningar. För det första är kunder ovetande om vad sämre kvalitet innebär för framtida servicekostnader. För det andra är kunder inte i behov av kvalitets-maskiner som håller i 15 år. Dagens kundavtal är lätta att bryta, enligt Aronsson och Rindemo, men ACG Nyströms kompetens och tillgång till reservdelar gör att samarbeten ofta sträcker sig över en längre tid. De säger att företaget har försökt att knyta kunder till serviceavtal, men det är inget kunderna är villiga att betala för då kunderna inte förutspår att maskinerna behöver repareras. För att undvika konkurrens på pris säger Reis¹⁴ att ACG Nyström försöker sälja in "helhetslösningar" där ACG Nyström ger förslag på lämplig maskin för kund samt hur arbetsgången skall gå till väga.

Enligt ACG Nyströms VD, Anna-Karin Reis¹⁵, konkurrerar företaget främst med tre företag i Sverige. Reis menar att det är svårt för nya aktörer att äntra marknaden i Sverige som agentur av textiltrustning, eftersom kunder främst väljer redan välkända märken. Etablerade tillverkare har i dag långvariga samarbeten med återförsäljare i Sverige, vilket ger en fördel för båda parter då återförsäljaren innehar reservdelar och kunskap om produkterna.

I de fall då flera företag besitter samma maskin konkurrerar företagen på pris, enligt Reis. En smart kund för diskussioner med flera leverantörer för att pressa priserna. För att konkurrera mot prisfrågan, erbjuder företaget mervärden, som service och kunskap om branschen. Nedan följer ett urval av kunder till ACG Nyström.

Högsbo brodyr

Högsbo brodyr är ett litet företag, med fyra anställda, som sysslar med broderi av kläder. Företaget köper i dag in maskiner samt tråd från ACG Nyström och kontakten sker vanligtvis över telefon. Företagets VD, Mattias Jansson¹⁶, säger att företaget i dag inte arbetar aktivt med miljöfrågor. Jansson säger att det beror på att deras produkter (tråd) anses ha en väldigt låg miljöpåverkan. Högsbo brodyr arbetar för en hållbar utveckling då man sponsrar ljud- och handikappsförbundet i Göteborg, men det hållbara arbetet är inte integrerat i företagets strategi eller affärsidé. Företaget är i dag kund till ACG Nyström då ACG Nyström erbjuder en bra service, bra tråd och att de har ett trådsystem som tvingas bytas ut om leverantören byts ut.

Kinnarps Interior i Skillingaryd

Kinnarps Interior i Skillingaryd har 250 anställda och tillhör Kinnarps koncernen som har totalt 2700 anställda i Sverige och Tyskland. I Skillingaryd sysslar företaget med sömnad och montering av arbetsstolar och soffor. De sysslar även med tillskärning samt att de har lackeri, snickeri och gjuteri på arbetsplatsen. Skillingaryd köper in symaskiner från ACG Nyström och kontakten sker via telefon men också besök på vardera arbetsplatser. Hilevi Eriksson¹⁷, produktionstekniker på Kinnarps i Skillingaryd, säger att företaget har funktioner som arbetar med miljö, men hon känner inte märkbart av om företaget arbetar aktivt med att bidra till en

¹³ Jan Aronsson (säljare, ACG Nyström) och Peter Rindemo (symaskintekniker, ACG Nyström) intervjuad av författare den 27 juni 2012.

¹⁴ Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 2 juli 2012.

¹⁵ Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 7 augusti 2012.

¹⁶ Mattias Jansson (VD, Högsbo brodyr) intervjuad av författarna den 27 mars 2013.

¹⁷ Hilevi Eriksson (Produktionstekniker, Kinnarps Interior) intervjuad av författarna den 27 mars 2013.

hållbar utveckling. Hon säger dock att vid inköp av utrustning måste hon följa ett antal rutiner, och produkterna måste godkännas men kraven är inte relaterade till miljö. Eriksson har inte märkt av ett ökat intresse för miljöfrågor från kunder, men företaget har trots det påbörjat ett arbete att Svanen-märka sina produkter. Eriksson tror dock inte att en sådan märkning skulle påverka symaskinerna. Kinnarps köper in från ACG Nyström då företaget säljer maskiner av märket Pfaff, samt att ACG Nyström erbjuder en bra service. Eriksson säger dock att leveranstiderna har varit ett problem på senare tid, och att kunna lita på leveranstiden är väldigt viktigt för Kinnarps. Kinnarps köper även in vissa maskiner från Indukta, en konkurrent till ACG Nyström, då de erbjuder ett lägre pris.

Tenmark Industries AB

Tenmark Industries tillverkar transportcovers för nyproducerade bilar. Företaget har 10 anställda i Sverige och köper i dag in maskiner, som symaskiner och skärutrustning, från ACG Nyström. Pontus Lindbom¹⁸, anställd på Tenmark, säger att samarbetet företagen emellan är bra. ACG Nyströms möjlighet att erbjuda en hög service är den avgörande faktorn att Tenmark valt dem som leverantör. Lindbom säger dock att ACG Nyström är en aning dyra i förhållande till konkurrerande företag.

Tenmark Industries har i dag ett antal miljövänliga produkter som innehåller miljövänliga plaster, och det finns planer på att miljöcertifiera företaget under 2013. De miljövänliga produkterna togs fram på grund av att tekniska krav var enklare att möta med miljövänliga plaster. Företaget ser att kunder efterfrågar miljövänligare produkter. Priset är dock en avgörande faktor vid inköp och därför kan inte Tenmark Industries påstå att de miljövänliga produkterna har varit mer lönsamma än andra produkter. Enligt Lindbom börjar deras största kund, Volkswagen, intressera sig för miljövänligare produkter, framför allt för minskad energiåtgång. Av den anledningen vill företaget miljöcertifiera sig, och en certifiering tror Lindbom skulle kunna sätta krav på leverantörer som ACG Nyström.

4.2.5 Leverantörspartners

Samtliga maskiner köpes in från leverantörerna direkt, förutom maskiner av märket Mauser-Spezial som köpes in via en återförsäljare. Reservdelar kan köpas in som original eller kopior. För vitala delar köpes originaldelar in som reservdelar, men för mindre betydelsefulla delar kan billigare kopior köpas in. ACG Nyström tillhandahåller reservdelar till de maskiner företaget säljer och det är därmed olönsamt att byta leverantörer. ACG Nyström beställer vanligtvis in få maskiner åt gången. Då alternativ finns eller vid större inköp är det möjligt att pressa priserna och möjligheten för att ställa krav blir högre för ACG Nyström.

Enligt säljare Aronsson och symaskinstekniker Rindemo¹⁹ på ACG Nyström köper företaget in varor från leverantörer genom att värdera dem utifrån tre viktiga faktorer: pris, kvalitet och funktion. Det är viktigt att leverantörernas utrustning håller en bra kvalitet samt att man har en fungerande kommunikation mellan företagen. Kontakten med leverantörer sker vanligtvis via email, vilket är att föredra då leverantörerna är lokaliserade utomlands. Reis²⁰ menar att Brother, Gerber, Pfaff, Tajima och Unicorn är de viktigaste leverantörspartnerna i dag. Av denna anledning kommer studien endast att behandla dessa leverantörer.

¹⁸ Pontus Lindbom (R&D, Tenmark Industries AB) intervjuad av författarna den 26 mars 2013.

¹⁹ Jan Aronsson (säljare, ACG Nyström) och Peter Rindemo (symaskinstekniker, ACG Nyström) intervjuad av författare den 27 juni 2012.

²⁰ Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 27 augusti 2013.

Tabell 4.1 Alla företag som levererar maskiner till ACG Nyström

Industri-symaskiner	Press-utrustning	Handskär-maskiner	Brodyr-maskiner	Tillskärning och mönsterkonstruktion
Lunatec S.L. (Mauser Spezial)	Veit	Eastman	Tajima	Gerber Technology
Pfaff	Stirovap	Kuris	Pulse	
Brother	Rotondi	Allstar		
Pegasus	LELIT			
Directron				
Unicorn				

Brother Industries

Brother Industries är ett elektronik och tillverkningsföretag som har försäljning i över 100 länder (Brother Sverige AB, 2013). De tillverkar bland annat industrisymaskiner samt övriga produkter som skrivare och symaskiner för hemmet (Brother Industries, Ltd, 2012). Produktionen för industrisymaskinerna sker i Kina men företaget har kontor världen över. På Brothers hemsida introduceras läsaren till företagets miljösattnings vid namn Brother Earth (Brother Industries, Ltd, 2012). Brother Earth är ett samlingsnamn för företagets satsningar till en bättre miljö och företaget arbetar miljövänligt på flera olika punkter. Företaget uppfyller miljöledningssystemet ISO 14001. Brothers försäljningschef i Tyskland, Heiner Rupperath²¹, säger att utöver detta har företaget arbetat fram en egen miljömärkning, "Brother Green Label", som intygar att de märkta produkterna följer RoHS- och WEE-direktiven. RoHS direktivet förbjuder eller begränsar användningen av tungmetaller och kemikalier (Miljöstyrningsrådet, 2013). WEEE-direktivet ger direktiv över hanteringen av elektriskt- och elektroniskt avfall (Europaparlamentet, 2003). Förutom att maskinerna ska följa ROHS och WEEE direktiven, har de även mindre miljöbelastning än tidigare generations maskin på tre olika faktorer, enligt Rupperath.

Rupperath nämner tre punkter på hur företaget har minskat miljöpåverkan för symaskinerna.

- För det första används en teknik kallad Direct Drive som innebär att motorn endast är påslagen då maskinen syr. Tekniken sägs ha halverat energiåtgången för symaskiner i jämförelse med den äldre tekniken, då motorn var igång oavsett om maskinen utförde arbete eller inte. I dag använder nästan samtliga symaskiner Direct Drive-tekniken.
- För det andra har företaget infört ett slutet system för oljan i maskinerna, vilket har minskat åtgången för olja.
- Den sista punkten är att Brother har minskat åtgången för smörjmedel genom att utveckla ett medel som har upp till tio års livslängd.

Företagets symaskiner produceras i Asien och för närvarande saknas kunskap om produkternas ursprung och miljöpåverkan i produktionsprocessen. Enligt Brothers försäljningschef, Maxime Ayache²², har majoriteten av maskinernas delar kinesiskt ursprung, krokar och rörliga delar kommer från Japan och elektronikdelar från Hong Kong. Brother har

²¹ Heiner Rupperath (Marketing Manager/Environment officer, Brother Industries), intervjuad av författarna den 26 juli 2012.

²² Maxime Ayache (Senior Sales Manager, Brother Industries), intervjuad av författarna den 13 juli 2012.

ingen ytterligare information om maskinernas komponenter. Kontaktpersonerna i Tyskland menar att de tillverkande företagen i Asien inte lämnar ut information varken om komponenters ursprung eller material, inte ens till Brother själva på grund av risk för plagiarisering.

Gerber Technology

ACG Nyström är den enda återförsäljaren av Gerber Technology maskiner i Sverige enligt Reis. Gerber Technology uppfann den första automatiserade skärmaskinen 1967 i USA och företaget har sedan dess växt (Gerber Scientific Inc., 2012). I dag erbjuder de automatiserade lösningar som skärmaskiner och speciella PLM (Product life cycle) system till bland annat konfektionsindustrin, textilindustrin och flygindustrin över hela världen. PLM är en process för hantering av en produkts livscykel som för att underlätta utvecklandet av nya produkter. Företagets huvudkontor ligger i Tolland, Connecticut i USA, men deras produktionfabriker finns inte bara i USA, utan även i Europa och Asien. På företagets hemsida finns ingen information om något befintligt CSR-arbete (Gerber Scientific Inc., 2012).

Mauser Spezial & Pfaff Industrial Machinery

Den första augusti år 2010 köptes Pfaff Industrial Machinery (Taicang) Co., Ltd upp av Tribona Int. GmbH Germany och operar nu under industrisymaskins-tillverkaren Mauser Spezial (Mauser-Spezial, 2012). Ur en intervju från maj 2011 med en anonym anställd på Mauser Spezial, står det att företaget arbetar med att utveckla miljövänliga produkter som skall fungera som alternativ till nuvarande produktlinjer (Mauser-Spezial, 2011). Företaget skall införa miljömärkningen "Envio-Line" som skall garantera att produkterna har producerats med hänsyn till miljön. Produktionsprocessen ska vara energisnål och inte innefatta användning av utsatta naturresurser. Enligt den intervjuade är det utsatta ekonomiska läget som råder i världen en faktor som försvårar genomförandet av förändringar i produktionsprocessen.

Mauser-Spezial har sina tillverkningsfabriker i Kina. Reis²³ menar att då ACG Nyström köper in små kvantiteter av Mauser-Spezial maskiner är det bättre för företaget beställa in dessa maskiner från en återförsäljare i Spanien, Lunatec S.L, istället för direkt från Kina. Lunatec S.L:s försäljningschef, Achim Bernhardt²⁴, menar att Mauser-Spezial inte lämnar ut information om specifika komponenters ursprung eller material, eftersom utlämnande av sådan information skulle öka risken för plagiat av deras produkter.

Tajima Group

Tajimas brodyrmaskiner är tillverkade i Shanghai men företagets huvudkontor är sedan 1944 i Kasugai, Japan (Tajima Group, 2012). Företaget marknadsför inte något aktivt CSR-arbete via sin hemsida.

Unicorn Industrial Sewing Machine

Unicorn startade sin verksamhet 1966 i Japan, men då under namnet Myung Sung Industrial Corp (Unicorn Co., 2003). I dag har företaget sin bas i Sydkorea och man säljer industrisymaskiner världen över. Företaget marknadsför inte något aktivt hållbarhetsarbete via sin hemsida.

²³ Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 7 juli 2012.

²⁴ Achim Bernhardt (VD, Lunatec S.L.), intervjuad av författarna den 10 juli, 2012.

4.2.6 Samarbetspartners

ACG Nyströms samarbetspartners är till för att kunna hjälpa kunder med reparation, underhåll och försäljning av maskiner omgående samt till låga resekostnader och minskad miljöpåverkan. Enligt Reis²⁵ säljer deras samarbetspartners konkurrerande företags produkter, och av den totala försäljningen av ACG Nyströms produkter står deras samarbetspartners för 3%. Deras partners är strategiskt utspridda i landet (Malmö, Örebro, Stockholm och Skellefteå), med en ACG Nyström-anställd person i Stockholm. Reis tror att framtiden kräver att ACG Nyström anställer fler partners, då flertalet av dagens partners har pensionerat sig eller närmar sig pensionsålder.

4.2.7 Staten och Borås stad

Staten och kommuner har intresse i att svenska företag går med vinst då det gynnar svenskt näringsliv och det skapar jobbtillfällen. Staten och kommunens (Borås stad) påverkan sker via lagstiftningar och direktiv. Mer om rådande lagstiftningar i kapitel 5.

4.2.8 Underleverantörer

En majoritet av leverantörerna till ACG Nyström har sin produktion i Kina och övriga länder i Asien. Tillverkningsindustrin i Kina har ökat kraftigt sedan 1990 talet och står i dag för en femtedel av världens globala tillverkning. Kina står även för den största exporten i världen. Nash-Hoff (2011) menar att det kan vid första tanke tros vara de låga anställningslönerna i Kina, men detta är inte den avgörande orsaken för den kraftiga ökningen. Enligt The Econimst (2012), en tidning som publicerar internationella affärsnyheter, är arbetskostnaden ungefär 30 % lägre i andra länder som Sri Lanka, Kambodja och Vietnam. Kineser är kända för att vara produktiva och får lön utifrån detta, vilket innebär att lönen inte är den lägsta i Asien.

Den höga tillväxttakten av tillverkningsfabriker i Kina har orsakat stor belastning på miljön nationellt och internationellt, bland annat kommer den höga halten luftföroreningar i Los Angeles ursprungligen från Kina (Kahn & Yardley, 2007). Enligt New York Times sägs det att cancer nu är Kinas ledande orsak för människors död, vilket orsakas av bland annat den starkt förorenade luften (Kahn & Yardley, 2007). Ekonomin går allt bättre i Kina, men miljön och människorna får lida allt mer. Den höga halten av föroreningar har lett till att den biogeokemiska processen har påverkats negativt (Feng, et al., 2002).

4.2.9 Ägarna

ACG Nyström AB är ett dotterbolag till ACG Gruppen AB som ägs av Reimar Westerlind och familj (ACG Gruppen, 2013).

²⁵ Anna-Karin Reis (VD, ACG Nyström) intervjuad av författarna den 5 mars 2013.

5. Analys

I detta kapitel kopplas det teoretiska ramverket och nulägesbeskrivningen ihop för att analysera företagets hållbara arbete; hur dess intressenter påverkar arbetet och om en satsning på hållbar utveckling kan skapa affärsnytta.

5.1 ACG Nyströms nuvarande hållbara arbete

Företagets nuvarande miljöåtgärder och ett antal miljömål dokumenterades 2012 som en miljöpolicy. Miljöpolicyen framställdes på grund av en offentlig upphandling och förväntas användas som stöd i företagets framtida miljöarbete. Nulägesbeskrivningen visar att VD:ns intresse för miljöfrågor är den drivande faktorn i företagets nuvarande miljöarbete. Detta går i enlighet med Företagarnas studie gjord 2008, som visar att småföretag oftast miljöanpassar sin verksamhet på grund av att en anställd på eget initiativ driver miljöfrågorna. Tillväxtverkets undersökning från 2012 visar att de två vanligaste drivkrafterna till ett ökat miljöarbete hos småföretag är just eget engagemang från anställda, men även att företag känner av krav från konsumenter. Företagets VD förutspår att dess kunder kommer att sätta krav i framtiden på ett ökat miljöarbete i branschen.

ACG Nyströms nuvarande miljöarbete omfattar ett antal åtgärder som bidrar till en lägre miljöbelastning. Enligt Företagarnas undersökning från 2008 har majoriteten av småföretag miljöanpassat sin verksamhet i någon grad. Den vanligaste åtgärden som konstaterades från undersökningen var avfallshantering och återvinning, något som även företaget arbetar med. Företagets utveckling av miljöarbetet följer utvecklingstendenserna för småföretagare som har påvisats i studien av Arnfalk et al., (2008), samt enligt undersökningar från Nutek (2003) och Företagarna (2008).

Tidigare studier visar att det skiljer sig mellan större och mindre företag angående hur väl utvecklade hållbarhetsarbeten de har. Detta behandlades i teorikapitlet och det visade sig att företag i olika storlekar upplevde olika hinder och möjligheter i bedrivandet av ett aktivt hållbarhetsarbete. Mindre företag, som ACG Nyström med sina 17 anställda, har begränsade resurser i form av personal och ekonomiska medel. Å andra sidan är det mindre resurskrävande att kommunicera ut satsningar inom hållbar utveckling i ett företag med få anställda.

Tidigare studier visar att verktyg inom hållbar utveckling som miljöledningssystem och hållbarhetsredovisningar är dåligt anpassade för mindre företag, då det på kort sikt kräver mycket resurser och är tidskrävande. Ett annat hinder för att arbeta med hållbar utveckling är bristande intresse från dess omgivning (Nutek, 2003), vilket kan appliceras på ACG Nyström då varken VD:n eller de två intervjuade anställda upplever några krav för ett ökat CSR-arbete från kunder eller leverantörer i dag. Enligt Enell (2009) började företag på 1900-talet förstå att ett effektivt miljöarbete måste integreras i hela verksamheten, vilket innan troddes vara en isolerad del i företaget. Han menar att kommunikation är viktigt och att det behövs en effektiv miljökommunikation för att miljöarbetet skall kunnas integreras i verksamheten (Enell, 2009). Intervjun med företagets VD tyder på att miljöpolicyen har kommunicerats ut dåligt. En effektiv miljökommunikation är av betydande roll för intressenterna, då det har påvisats att det är en ökande trend på att företag miljöredovisar och att intressenter allt mer kräver att företag tar hänsyn till moraliska och etiska aspekter (Hassel et al., 2008). I nulägesbeskrivningen förklarades det att två av tre kunder ser ett ökat intresse för hållbar utveckling, vilket tyder på att företaget bör utveckla sin miljökommunikation.

5.1.1 Analysmodell: Miljöarbete i företag

Genom användning av kategoriseringsmodellen från studien, Miljöarbete inom teknikföretag av Arnfalk et al. (2008), samt analys av ACG Nyströms nuvarande miljöarbete, har deras miljöarbete kategoriserats enligt kategorin ”Kravstyrda”. Rapporten visar att år 2007 låg de undersökta småföretagens miljöarbete strax under nivån för Kravstyrda. Det faktum att ACG Nyströms miljöarbete klassificerat som Kravstyrda går därför hand i hand med utvecklingstendenserna för småföretag inom branschorganisationen Teknikföretagen. Företaget går under kategorin Kravstyrda då följande slutsatser har dragits kring ACG Nyströms miljöarbete:

- Företaget arbetar i dag miljövänligt med enklare åtgärder som källsortering, samordnar transport av varor, miljöbilar som tjänstebilar, miljövänligt val av elbolag och symaskinstråd osv.
- Företaget upprättade sin miljöpolicy i februari 2012 i samband med en offentlig upphandling (myndighetskrav).
- Företaget har ingen miljöorganisation.
- Företaget ställer inte miljökrav på leverantörer.
- Företagets VD är på eget initiativ miljöansvarig.
- Miljöpolicy har tagits fram, men kommunicerats ut dåligt.

Tre steg har identifierats med hjälp av kategoriseringsmodellen för hur ACG Nyström ska utveckla sitt miljöarbete för att till slut nå den högsta kategoriseringen ”Miljöanpassade”:

- 1 Företaget upprättar en organisation som arbetar med att bedöma myndigheters och marknadens framtida krav. På så sätt kan företaget skapa en ökad förståelse för kunders krav och önskemål angående miljöarbetet.
- 2 Företaget prioriterar miljöfrågor i beslutsprocesser och företagsstrategin genom ökad miljömedvetenhet och bevisad affärsnytta med miljöarbete. Miljöledningssystem är ett instrument för företag att strukturera upp sitt miljöarbete
- 3 Företaget ställer miljökrav på leverantörer och andra intressenter, och tar därmed ansvar för företagets direkta och indirekta miljöpåverkan. En trend inom hållbar utveckling är att företag intresserar sig av företag bakåt i leverantörskedjan. Som åtgärd är det vanligt att införa uppförandekoder hos leverantörer.

5.1.2 Analysmodell: Hållbar utveckling i företag

Hassel et al. (2008) använder tre kategorier för att placera företag efter deras förhållningssätt till hållbar utveckling. De tre kategorierna går under beteckningarna ”Reaktivt”, ”Receptivt” och ”Proaktivt”. ACG Nyström har placerats under kategorin Receptivt av följande orsaker:

- Företaget ser inte nödvändigtvis CSR-frågor som ekonomiska risktaganden
- Företaget ser att ökat ansvar för hållbara frågor kan vara nödvändigt för att säkerställa konkurrenskraften på marknaden
- Företaget påbörjade miljöarbetet efter kontakt med myndigheter, genom en offentlig upphandling

- Åtgärderna som görs i dag är mest reaktiva på grund av externa påtryckningar

För att uppnå den högsta nivån av de tre, Proaktivt, bör ACG Nyström ändra sitt förhållningssätt till hållbar utveckling på följande punkter:

- Företaget behöver förstå att det kan krävas förändringar i verksamheten som t ex modifierad affärsidé eller företagsstrategi
- Företaget behöver inse att CSR frågor skapar mervärde för företaget och dess intressenter
- Företaget behöver inse att frågor inom miljö och socialt ansvar är minst lika viktiga som ekonomisk prestanda

5.2 Intressenters påverkan på ACG Nyström

I kapitlet Teoretiskt ramverk beskrivs tre olika tolkningar av Intressentmodellen. Tolkning 2 säger att intressenterna har en betydande roll för företaget, eftersom de är beroende av intressenterna för att nå lönsamhet. Tolkningen säger att de mest inflytelserika intressenternas krav är viktigast. ISO 26000:2010, ISO-standarden för vägledning för socialt ansvarstagande, framhäver också betydelsen av att ta hänsyn till ett företags intressenter, och hur dem bör påverka beslut och aktiviteter i det ansvarsfulla företaget. Nedan följer de intressenter som anses ha störst påverkan på ACG Nyström.

5.2.1 Kunder

Intervjuen med de två anställda på ACG Nyström samt kontakt med tre av företagets kunder, visar att kunderna i dag inte ställer miljökrav på ACG Nyström som leverantör. Dessutom visade det sig att de intervjuade kunderna inte har klart för sig vad begreppet hållbar utveckling betyder. Okunskap är enligt Anadol et al. (2007) ett vanligt hinder för småföretag i arbetet för en hållbar utveckling. Kundernas egna miljöarbete är i vissa fall obefintligt, men två av de tre kunder som kontaktades pratar om ett ökat intresse för miljöfrågor inom respektive branscher.

- Tenmark Industries skall miljöcertifiera sig 2013 och det kan leda till ökade krav på deras leverantörer (däribland ACG Nyström).
- På Kinnarps vill man Svanen-märka samtliga produkter som företaget säljer. Huruvida företagets införande av Svanen-märkning kommer att påverka ACG Nyströms maskiner eller ej, är oklart, men initiativet talar om ett ökat intresse för miljöpåverkan i branschen.

Samtliga tre kunder som kontaktades nämner att ACG Nyströms service är en avgörande faktor till att man köper in från företaget. Kinnarps och Tenmark Industries nämner att billigare maskiner går att köpas in från ACG Nyströms konkurrenter, men att den service som företaget erbjuder är värdefull. Slutsatsen är att ACG Nyström gör rätt i att undvika att konkurrera enbart på pris. Porter (2008) menar att konkurrera på pris är skadligast för lönsamheten i ett företag, eftersom en pristävling inte gynnar företaget utan kunden, vilket argumenterar för att ACG Nyström måste skapa konkurrensfördelar som inte handlar om priset. Porter (2008) säger också att företag kan differentiera sig genom bland annat kundservice, produkttegenskaper och leveranstid. Angående leveranstiden nämner Hilevi Eriksson på Kinnarps dock att ACG Nyström har haft svårt att hålla schemat på senare tid.

5.2.2 Leverantörer och underleverantörer

Eftersom ACG Nyström inte har någon egen tillverkning, är det centralt att utveckla en bra relation med företagets leverantörer och underleverantörer.

ACG Nyströms förhandlingsstyrka gentemot leverantörerna är i de flesta fallen låg. Detta beror i huvudsak på två orsaker; (1) företaget köper in få maskiner åt gången och (2) att specifika modeller har endast en leverantör. Då flera olika leverantörer erbjuder en önskad modell ökar dock ACG Nyströms konkurrenskraft enligt Porters femkraftsmodell (Porter, 2008). ACG Nyström begränsade lagerutrymme och med de kapitalbindningskostnader ett högt lagersaldo medför leder till att få produkter köpes in åt gången. Den låga förhandlingsstyrkan gör att ACG Nyström också får svårt att sätta krav på ett ökat arbete inom hållbar utveckling gentemot leverantörerna.

Leverantörerna är lokaliserade utomlands, likaså underleverantörerna. ACG Nyström spelar dock en viktig roll som återförsäljare då de är ansiktet utåt mot slutkunderna. Leverantörer och underleverantörer är därmed till viss del beroende av ACG Nyströms verksamhet om man ska nå ut till den svenska marknaden.

Information om företagets produkters miljöpåverkan är i dag nästan obefintlig. Brother Industries som utger sig för att vara ett miljövänligt företag med miljövänliga produkter har dålig koll på underleverantörernas arbete och produktionsprocesser. Initiativen i dag från Brothers Industries sida har att göra med företagets sätt att arbeta i form av miljöledningssystem eller miljöcertifikat för produkter inom andra segment än de produkter som företaget säljer till ACG Nyström. Övriga leverantörer ser inte ut att ha något omfattande miljöarbete, vilket grundas på att ingen synlig marknadsföring om miljöåtgärder varken kan utläsas på företagets hemsidor eller genom sökning på Internet.

Leverantörerna och deras underleverantörer står för produktionen av den utrustning som ACG Nyström säljer och därmed har företaget liten direkt påverkan på produktionsfasen. Produktionsfasen kan vara miljöbelastande i och med miljöföroreningar och hög energiförbrukning. Företagets obefintliga kommunikation och relation med underleverantörerna innebär att företaget inte har någon inblick i tillverkningen och dess miljöpåverkan för produkterna företaget säljer. Brother Industries är ett större företag liksom IKEA och H&M, och de två sistnämnda är exempel på företag som har granskats offentligt och därmed råkat ut för negativ publicitet på grund av bristande förhållanden på företagets leverantörers arbetsplatser (Bjurling, 2005). Ett första steg i att säkerställa att etik och moral följs på en arbetsplats är att uppföra en uppförandekod. En sådan åtgärd skulle minska risken för att ACG Nyström, men framför allt företagets leverantörer, råkar ut för negativ publicitet.

5.2.3 Samarbetspartners

ACG Nyströms samarbetspartners står i dag för endast 3% av försäljningen av företagets produkter. Dock värdesätts den service företaget tillsammans med partners erbjuder högt av kunder. Framtiden för samarbetspartners kräver dock åtgärder som säkerställer att ACG Nyström har rikstäckning när det handlar om service för företagets maskiner, då flertalet av deras partners närmar sig pensionsålder.

5.2.4 Staten och Borås stad

Lagstiftningar på statlig och kommunal nivå är det krav på att följa, dock är de vaga och ger utrymme för fri tolkning. Det innebär att ACG Nyström inte kommer att kunna använda sig

av bland annat de 16 miljö kvalitetsmål för att förbättra sitt hållbarhetsarbete, men de kan användas som inspirationskälla. Sedan 2008 infördes det krav på att samtliga statligt ägda företag ska hållbarhetsredovisa, men än så länge finns inga krav på icke-statligt ägda företag.

Företaget blev tvungna att framställa en miljöpolicy då företaget var med i en offentlig upphandling. I övrigt är lagstiftningarna i Borås stad lika vaga som Sveriges 16 miljö kvalitetsmål och de påverkar inte företaget nämnvärt. Om företaget vill miljödiplomera sig så måste hänsyn tas till Borås stads lagar för miljödiplomering.

5.3 Verktyg för hållbart arbete på ACG Nyström

Nedan analyseras hur väl verktygen för hållbart arbete som har identifierats är anpassade till ACG Nyströms verksamhet.

5.3.1 Miljöledningssystem

ACG Nyström har i dag inget miljöledningssystem. Enligt Persson och Persson (2011) är det frivilligt att inleda ett miljöledningssystem, men företag bör tänka över det, då ett fungerande miljöledningssystem kan ge ekonomiska vinster och minska miljöbelastningen. De anser att ett optimalt miljöledningssystem bör genomsyra hela verksamheten och att det redovisas offentligt varje år.

De två mest använda miljöledningssystem är ISO 14001 och EMAS. Teorin visar att båda ledningssystemen har mottagit kritik för att inte vara anpassade för mindre företag, av den anledningen att kraven är komplexa och kräver mycket resurser. ACG Nyström är just ett litet företag med knappa resurser. En förenkling av EMAS finns dock, EMAS EASY, som innebär en förenkling av det administrativa arbetet. Miljöledningssystemet Miljödiplomering innebär ytterligare lägre krav på dokumentstyrning och rutiner än vad EMAS kräver. En miljödiplomering innebär att större vikt läggs på företagets prestationer och hur väl de utbildar sin personal för att minska verksamhetens miljöpåverkan.

ACG Nyström har möjlighet att miljödiplomera sig genom Borås stad. För att miljödiplomera sig krävs det bland annat att följande åtgärder görs:

- Utse en miljöansvarig.
- Ge all personal miljöutbildning.
- Skapa rutiner för miljögranskning vid inköp.
- Klara 75 % av punkterna (ungefär 58 punkter) i Miljödiplomerings checklista.

Som tidigare nämnts innebär en miljödiplomering att företaget kartlägger verksamhetens miljöpåverkan, och därefter planerar och genomför miljöförbättringar, för att till sist följa upp och förbättra miljöarbetet. Första steget, kartläggning av verksamhetens miljöpåverkan har redan gjorts i och med miljöutredningen av Donnermalm et al. (2012).

5.3.2 Miljömärkning

De mest förekommande miljömärkningarna, som exempelvis Svanen, Bra miljöval, och EU Ecolabel är oberoende av företag och omfattar dessutom olika miljöaspekter. Explosionen i antalet miljömärkningar kan bidra till att konsumenten inte förstår vad miljömärkningen innebär och vart den kommer ifrån. Svanen har högre märkeskännedom i Sverige än EU

Ecolabel. Som återförsäljare av utrustning får ACG Nyström svårt att införa miljömärkningar för de produkter företaget säljer. Aktiva miljöval finns dock att göra på andra resurser som företaget köper in. Exempelvis köper företaget i dag in el som är miljömärkt med Bra miljöval.

Att märka ACG Nyströms produkter med Bra miljöval är för tillfället inte heller möjligt. Orsaken är för att föreningen inte har några färdiga kriterier för symaskiner. Naturskyddsföreningen har däremot kriterier på el och transport, vilket kan användas av ACG Nyström för att sätta press på sina leverantörer (Naturskyddsföreningen, 2013).

Det finns även inga färdiga kriterier för Svanen-märkning för utrustningen som ACG Nyström säljer, vilket innebär att företaget inte kan söka denna märkning i detta ändamål (Miljömärkning Sverige, 2013). Däremot är det möjligt att föreslå en ny produktgrupp på Svanens hemsida. Förutom beskrivning av produkten och dess marknad ska även dess miljöpåverkan bifogas med förslaget. Därefter bestämmer Svanen med hjälp av kunskap och erfarenhet om förslaget ska arbetas vidare och sedan bli en kravlista.

ACG Nyströms leverantör Brother Industries har ett eget miljömärke för särskilda produkter, kallad "Brother Green Label". Men ett miljömärke som sätts av företaget självt behövs inte kontrolleras kontinuerligt av en tredje part, vilket innebär att trovärdigheten för Brother Green Label kan ifrågasättas.

5.4 ACG Nyström och hållbara åtgärder

Trenderna inom hållbar utveckling visar att allt fler företag engagerar sig i hållbara frågor. Ett antal åtgärder inom hållbar utveckling togs fram under "Trender inom hållbar utveckling" i kapitel 2. Hur ACG Nyström förhåller sig till de åtgärderna analyseras nedan.

Uppförandekod

Ett första steg i att säkerställa att etik och moral följs för en verksamhet kan vara att upprätthålla en uppförandekod. Som ett liten företag i försörjningskedjan, har ACG låg förhandlingskraft gentemot leverantörer, och att ACG Nyström kan upprätthålla uppförandekoder hos underleverantörer känns föga troligt. Företagets större leverantörer, som Brothers och Mauser-Spezial, har större påverkansmöjligheter gentemot deras leverantörer och ACG Nyströms underleverantörer. Det är vanligt att uppförandekoder först antas då fackföreningar eller människorättsorganisationer upptäckt miserabla förhållanden på leverantörers arbetsplatser. Om det sker, finns det en risk att ACG Nyströms ställs i dålig dager.

Hållbarhetsredovisning

En hållbarhetsredovisning innehåller en redovisning om ekonomisk, miljömässig och social påverkan. En studie från 2005 gjord vid IHH i Jönköping, visar att det starkaste motivet till att företag hållbarhetsredovisar är att öka företagets trovärdighet hos intressenterna. Även Borglund et al. skriver 2010 att fler företag hållbarhetsredovisar då intressenterna ställer högre krav på företagets ansvarstagande. Att öka företagets trovärdighet gentemot intressenterna går hand i hand med Reis idé om att kommunicera ut företagets hållbara arbete och därmed skapa en konkurrensfördel. En hållbarhetsredovisning underlättar även miljökommunikationen både externt och internt. Betydelsen av en effektiv miljökommunikation är av betydande roll för intressenterna, då det har påvisats att det är en

ökande trend på att företag miljöredovisar och att intressenter allt mer kräver att företag tar hänsyn till moraliska och etiska aspekter (Hassel et al., 2008).

Kollaborativ konsumtion och återanvändning

Kollaborativ konsumtion bygger på att den person som behöver en fysisk resurs kommer billigare undan än om samma person hade betalt för en ny variant av samma resurs. Återanvändning av varor är en annan trend. För uttjänta produkter tar ACG Nyström ibland tillbaka produkten för att sälja den vidare, vilket är ett exempel på återanvändning där kunden kommer billigare undan än om de betalt för en ny produkt. En högre grad av maskiner som återanvänds skulle säkerhetsställa att fler uttjänta produkter sorteras enligt befintliga standarder, och därmed minska produkternas miljöpåverkan.

Nya affärsmodeller

Idén bygger på att företag försöker ta fram affärsmodeller för slutna kretslopp för alla resurser. Ett exempel på detta är att ett företags kunder köper in en funktion snarare än en produkt. För ACG Nyströms utrustning, skulle det innebära att företaget säljer funktionen att sy, skära eller brodera i tyg, istället för att sälja utrustningen som utför arbetet. Fördelen med en sådan affärsmodell är att marknaden kan förses med nya miljöanpassade produkter samtidigt som det säljande företaget strävar efter att utveckla så resurssnåla produkter eller tjänster som möjligt. En sådan affärsmodell skulle innebära nära samarbeten med kunder och service på maskiner skulle vara en garanti. I dag har ACG Nyström svårt att knyta kunder till serviceavtal då kunderna är ovetande om framtida produkters kostnader kopplade till service. ACG Nyströms kunder är inte alltid beredda att betala för det höga pris som företagets utrustning kostar, och att det höga priset beror på den höga kvalitet som utrustningen står för. En affärsmodell som innebär försäljning av funktion istället för resurs skulle ändra prisbilden för företagets produkter, och en hög kvalitet på maskinerna skulle gynna kunden liksom ACG Nyström som leverantör.

Ökad konsumentmakt

Undersökningar visar att konsumenter gör allt oftare aktiva val och köper de varor som bäst speglar deras värderingar, och proaktiva företag kommer att vinna konsumenternas förtroende. ACG Nyström säljer till mindre företag och privatpersoner. Företaget ser inte i dag att kunderna sätter krav på att moral och etik följs, eller att de bör arbeta mer aktivt för en hållbar utveckling.

5.5 Affärsnytta för ACG Nyström med CSR-åtgärder

Som tidigare sagts följer ACG Nyströms nuvarande miljöarbete utvecklingstendenserna för företag i samma storleksklass. Ett kontinuerligt förbättrat miljöarbete hos ACG Nyström behöver därför inte betyda att de blir ledande inom sin bransch, utan snarare följer branschens utveckling. Hassel et al. (2008) menar att konkurrensfördel nås endast genom att företaget arbetar proaktivt och ligger i framkant med dessa frågor. Att vara ledande inom sin bransch inom hållbar utveckling behöver dock inte vara kopplat till ökad lönsamhet. Hassel et al. (2008) säger att förespråkare till CSR anser att åtgärder skall tillgodose företaget, men också intressenters behov, annars skapas inte affärsnytta. Intressentkarläggningen visar att konkurrerande företag till ACG Nyström inte arbetar aktivt med CSR-frågor, vilket betyder att mindre åtgärder kan räcka för ACG Nyström att positionera sig som ledande inom hållbar utvecklingsarbetet inom branschen.

Tanken med hållbara åtgärder är ofta att skapa en ”goodwill” för företaget som därmed lockar nya kunder och inbringar nya goda medarbetare som bidrar till en ökad produktivitet och minskad resursåtgång (Hassel et al., 2008). Tillväxtverket (2012) menar att det finns en positiv korrelation mellan småföretag som arbetar med miljöfrågor och småföretag som har en hög tillväxtvilja. Dessa företag är innovativa och är internationaliserade. Det tyder på att trots hinder för småföretag finns det möjligheter att ett aktivt miljöarbete kan löna sig. Ovan nämnda mjuka värden är svåra att härleda till specifika investeringar, och kritiken mot CSR-åtgärder bottnar huvudsakligen i just osäkerheten i utfallet av hållbara åtgärder. CSR-inveseringar kan vara dyra och om det skulle leda till positiva effekter kan återbetalningsperioden vara flera år framåt i tiden, vilket kan vara problematiskt för mindre företag. ACG Nyström är ett företag med knappa resurser och dyra investeringar med långa återbetalningsperioder är därför inte att tänka på.

Som handelsföretag har ACG Nyström låg direkt miljöpåverkan. Hassel och Semenovs rapport från 2007 visar att för branscher med lägre miljörisk är sambandet mellan hållbarhetsarbete och lönsamhet positivt. Studien visar också att få företag har högt individuellt miljöbetyg i dessa branscher, men de företag som är proaktiva i dessa branscher har en tydlig ekonomisk fördel. ACG Nyström har, som nämnts ovan, en bra position att arbeta proaktivt i en bransch som för närvarande är passiv i det hållbara arbetet.

Om CSR-åtgärder som behandlar gemensamma intresseområden mellan företaget och dess intressenter kan identifieras kommer ett mervärde skapas för ACG Nyström som därmed stärker företagets konkurrenskraft.

6. Diskussion och slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som har dragits utifrån analysavsnittet. Detta kapitel innehåller även kortare förslag och diskussioner över lämpliga åtgärder för ACG Nyström i deras arbete för en hållbar utveckling. Slutligen presenteras förslag på fortsatta studier.

6.1 ACG Nyström, hållbar utveckling och affärsnytta

CSR-arbete leder inte nödvändigtvis till lönsamhet enligt litteraturstudien. Om det bidrar till lönsamhet eller ej beror på faktorer, så som företagets engagemang i frågorna, hur väl de tar hänsyn till sina intressenter, företagets storlek, dess branschtillhörighet etc. Det är därför viktigt att se ACG Nyström som ett enskilt fall. Utifrån de data som samlats in samt litteraturstudier har företagets och intressenternas gemensamma intresseområden identifierats samt specifika områden som ska leda till affärsnytta. Dessa områden handlar om företagets: kommunikation, strukturering av miljöarbete, intressentförhållande, och affärsmodell. Nedan presenteras ett antal förslag på åtgärder. Baserat på förväntad resursåtgång, tidsåtgång samt effekt på lönsamheten, har åtgärderna delats in i olika tidsperspektiv. Ett närmare tidsperspektiv beskriver en åtgärd som förväntas kräva få resurser.

6.2 Åtgärder inom kommunikationen av det hållbara arbetet

Nulägesanalysen visar att ACG Nyström arbetar för en hållbar utveckling på flertalet punkter. Miljöpolicyn som upprättades har dock kommunicerats ut dåligt internt och externt, vilket framgick genom intervjun med VD:n. Kommunikationsproblemet ligger i att företaget inte har en strategi på hur de ska informera om hållbarhetsåtgärderna till exempelvis kunder eller samarbetspartners. Enell (2009) menar att kommunikationen är viktig och att det behövs en effektiv miljökommunikation för att miljöarbetet skall kunnas integreras i verksamheten.

Om företagets hållbara arbete ska skapa ett mervärde är det en förutsättning att arbetet kommuniceras ut. Två av de tre intervjuade kunderna ser ett ökat intresse för hållbar utveckling inom branschen. Samtliga intervjuade kunder ser positivt på ett uttökat arbete för en hållbar utveckling på ACG Nyström. Litteraturstudien visar att företag som satsar på CSR-frågor ses som innovativa företag som har en vilja att växa. Kundernas "image" av ACG Nyström kan därmed stärkas om företaget utvecklar sin kommunikation av det hållbara arbetet.

Redan i dag, utan större resursåtgång, kan nuvarande miljöarbete presenteras på företagets hemsida och förmedlas vid kundkontakt. Om företaget vill kommunicera ut det hållbara arbetet med ökad trovärdighet kan företaget se över möjligheten att upprätta en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer. På lång sikt kan detta tänkas vara nödvändigt då trenderna visar att allmänheten har ökade krav på transparens hos företag.

Företagets anställda är i dag positiva till företagets miljöarbete och kommunikationsvägarna är korta då företaget är litet. Företaget anses därmed ha mycket bra förutsättningar att driva ett mer aktivt arbete för en hållbar utveckling, speciellt beträffande kommunikationen av det nuvarande arbetet.

Tabell 6.1 Förslag på åtgärder 1

Område	Tidsperspektiv	Specifika åtgärder
Kommunikation	I dag	• Synliggör det nuvarande hållbara arbetet på företagets hemsida via logotyper för Bra miljöval-el och ISO 9001-certifiering. • Lägg till en hållbar utveckling-flik på företagets hemsida som beskriver det nuvarande CSR arbetet - vilka åtgärder som görs. • Informera säljare och övrig personal om vikten i att kommunicera ut företagets hållbara arbete vid exempelvis kundkontakt. • Informera kunder om begreppet hållbar utveckling och ACG Nyströms CSR-åtgärder samt vision med det hållbara arbetet, genom att dela ut broschyrer vid mässor eller övrig kundkontakt. • Informera om miljöpolicyn på företaget genom att sätta upp den på en anslagstavla på kontoret i Borås, samt information via företagsmöten.
	Längre sikt	• Se över GRI:s riktlinjer och upprätta en hållbarhetsredovisning. Se över GRI:s hemsida för mer information.

6.3 Åtgärder inom företagets strukturering av det hållbara arbetet

Analysmodellen “Miljöarbete i småföretag” visar att ACG Nyströms miljöarbete klassas som Kravstyrda; för att företaget ska utveckla ett mer aktivt hållbarhetsarbete samt klättra i kategoriseringen måste företaget upprätta en organisation som arbetar med att bedöma myndigheters och marknadens framtida krav. Fördelen med att utveckla hållbarhetsarbetet innebär att företaget inte längre skulle följa utvecklingstendenserna för småföretag, utan istället vara ledande inom sin bransch. Miljöledningssystem är ett verktyg för att upprätta en organisation som arbetar med att bedöma myndigheters och marknadens framtida krav.

Miljöledningssystem är alltså ett instrument för företag att strukturera upp sitt miljöarbete. Av de tre miljöledningssystem som rapporten behandlar, ISO 14001, EMAS (och EMAS EASY) och miljödiplomerings, visar litteraturstudien att en miljödiplomerings-certifiering kräver minst resurser. ACG Nyström är ett småföretag med små resurser och därför passar

miljödiplomering bättre. Svensk miljöbas (2013) säger att miljödiplomerings-standarderna har flera likheter med ISO 14001 och EMAS. Det första steget vid en miljödiplomering är att identifiera verksamhetens miljöpåverkan, vilket redan har gjorts på ACG Nyström i och med miljöutredningen år 2011. Vi rekommenderar därför företaget att miljödiplomera sig i Borås stad och därefter, om intresse och resurser finns, ge sig på den större och mer resurskrävande ISO 14001-certifieringen. Anledningen till att företaget på längre sikt bör tänka på att upprätta en ISO 14001-certifiering är för att det är en erkänd standard både nationellt och internationellt.

Tabell 6.2 Förslag på åtgärder 2

Område	Tidsperspektiv	Specifika åtgärder
Diplomering och certifieringar	Inom 1 år	• Miljödiplomera sig via Borås stad. - Kontakta Miljöbron för att ta hjälp av studenter att förbereda och implementera miljödiplomeringen på företaget. - Anlita en hållbarhetskonsult som hjälper till med arbetet. Ett dyrare men mer kvalitetsäkert alternativ.
	Lång sikt	• ISO 14001-certifiering som bygger på den tidigare miljödiplomeringen.

6.4 Åtgärder gentemot företagets leverantörer

Kartläggningen av ACG Nyströms intressenter visar att de intressenter som har störst inflytande på företaget är dess leverantörer och kunder. Som nämnt innan i teoriavsnittet och analysen är det väsentligt att företaget tar hänsyn till dess viktigaste intressenter och försöker hitta gemensamma intresseområden med CSR-arbetet. Nulägesanalysen visar att företagets leverantörer i dag inte sätter någon press på att ACG Nyström ska arbeta för en hållbar utveckling, och på kort sikt kan det därför kännas mindre viktigt att arbeta hållbart. Kartläggningen av ACG Nyströms leverantörer pekar dock på att kunskapen om arbetsförhållanden och produktionens miljöpåverkan hos de asiatiska underleverantörerna är obefintlig. Om företagets underleverantörer granskas offentligt är risken stor att ACG Nyströms leverantörer, och möjligtvis ACG Nyström själva, råkar ut för negativ publicitet.

För att minska risken för negativ publicitet bör ACG Nyström föra en dialog med leverantörerna och informera om riskerna med vad en offentlig granskning kan innebära. CSR:s förespråkare talar för att företag ska arbeta proaktivt med dessa frågor.

Tabell 6.3 Förslag på åtgärder 3

Område	Tidsperspektiv	Specifika åtgärder
Leverantörer	Inom 1 år	• Upprätta en dialog med leverantörer om risken med obefintlig information om produkternas miljöpåverkan samt underleverantörers arbetsförhållanden.
	Lång sikt	• Säkerställ att uppförandekoder införs på underleverantörers arbetsplatser – genom ett nära samarbete med leverantörer.

6.5 Åtgärder angående företagets affärsmodell samt dess samarbetspartners

Nulägesanalysen visar att ACG Nyström erbjuder en hög servicegrad till kunder och att de besitter djup kunskap om produkterna, vilket har skapat en konkurrensfördel. Prisnivån är dock en aning högre än vad konkurrenter erbjuder. Enligt Porter (2008) ska företag aldrig konkurrera på pris, eftersom det är skadligast för lönsamhet i ett företag och ACG Nyström har påpekat att det är en situation de inte vill vara i. Därför är det ett strategiskt val att erbjuda en högre grad av service samt kvalitetsäker utrustning. ACG Nyström har dock upplevt problem i att kunder inte vill signera serviceavtal med företaget, vilket enligt Aronsson och Rindemo beror på okunskap från kunders sida då de inte förutspår framtida servicekostnader, samt att kunder inte är ute efter maskiner som håller så länge som 15 år.

Analysmodellen ”hållbar utveckling i företag” visar att företag behöver förstå att ett uttökat hållbart arbete kan kräva förändringar i verksamheten som t ex modifierad affärsidé eller företagsstrategi. Vår rekommendation är en omarbetad affärsmodell som bygger på en ”cirkulär ekonomi” där ACG Nyström säljer funktion istället för resurs. Förslaget innebär att ACG Nyström hyr ut utrustningen till kunder istället för att sälja den. Om funktion säljs betyder det att ACG Nyström står för service och att uttjänta maskiner byts ut av ACG Nyström. På så sätt kan ACG Nyström ta hand om värdefulla reservdelar från gamla maskiner och företaget säkerställer att maskinerna återvinns korrekt.

ACG Nyströms höga kvalitet på maskiner skulle med en sådan affärsmodell gynna samtliga kunder, även de som inte är ute efter en maskin som håller så länge som 15 år. Även ACG Nyström skulle gynnas av kvalitetssäkra maskiner då servicekostnaderna skulle bli förhållandevis låga i relation till om maskinerna var av dålig kvalitet. Med en funktionsförsäljning kan företaget utnyttja och fokusera på att konkurrera på de faktorer man i dag är bra på, att leverera högkvalitativ utrustning och erbjuda en hög servicegrad.

Om ovan nämnda affärsmodell skulle tas i bruk kommer givetvis företagets prissättning att justeras. Förslagsvis kan en prissättning som gynnar mindre företagare och privatpersoner tas fram, genom att betalning sker löpande under kontraktstiden. I dag tvingas kunden att betala en hög inköpskostnad för produkten, där okunskap gör att kunderna köper in billigare

utrustning med lägre kvalitet. Vi rekommenderar företaget att se över möjligheten att införa funktion-försäljning helt eller delvis i verksamheten.

Ett annat område som företaget bör fokusera på är dess samarbetspartners. Flertalet av ACG Nyströms samarbetspartners, som hjälper till med service för företagets produkter, närmar sig pensionsålder enligt Reis. Den service som företaget och dess samarbetspartners erbjuder i dag har visat sig vara mycket viktig för kunderna. Därför bör ACG Nyström säkerställa att företaget bibehåller samma höga servicegrad även i framtiden och fortsätta att utveckla ett större samarbetsnät.

Tabell 6.4. Förslag på åtgärder 4

Område	Tidsperspektiv	Specifika åtgärder
Affärsmodell	I dag	- För en diskussion med säljare och tekniker vad en försäljning av funktion kan innebära för ACG Nyström. - Läs mer om vad funktionsförsäljning innebär på http://circulareconomy.se och boka en gästföreläsning inom ämnet.
Samarbetspartners	Inom 1 år	Säkerställ att företaget har en rikstäckande service även i framtiden.

Slutsatsen är att arbete inom specifika områden på ACG Nyström bör bidra till ökad affärsnytta för företaget. Huruvida de rekommenderade åtgärderna i rapporten kan appliceras på övriga småföretagare är svårt att förutse. ACG Nyström är ur flera aspekter ett typiskt småföretag i Sverige. Företagets hållbara arbete ligger på en nivå som är typiskt för småföretagare, samt att drivkraften till ökat CSR-arbete på företaget är i enlighet med vad studier visar för övriga småföretag. Som tidigare sagts är det dock viktigt att se varje företag som ett specifikt fall och det kan vara farligt att generalisera företag när det kommer till vad för åtgärder som bidrar till affärsnytta inom hållbar utveckling

6.6 Förslag på fortsatta studier

Denna studie syftar i att rekommendera åtgärder inom området för hållbar utveckling, som företaget ACG Nyström kan arbeta vidare med. Fördjupande studier, som säkerställer att de rekommenderade åtgärderna leder till affärsnytta kan behövas göras.

Referensförteckning

- ACG Nyström (2012) *ACG Nyström*. <http://www.acgnystrom.se/>. (5 oktober 2012).
- ACG Gruppen (2013) *Verksamhet | ACG Gruppen*. <http://www.acg.se/verksamhet>. (20 april 2013).
- Anadol, F., Wengelin, A. & Wiberg, S. (2007) *Hållbar utveckling-en studie av små-och medelstora företag i Sverige* (Doktorsavhandling, Gävles universitet).
- Arnfolk, P., Thidell, Å., Brorson, T., & Nawrocka, D. (2008) *Miljöarbete inom teknikföretag. Lund, IIIIE*.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2009) *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 4. Malmö: Liber AB.
- Bendrot, I. & Nyberg, C. (2003) Företagens ansvar. *Företagens ansvar | Svenskt näringsliv*. http://www.svensktnaringsliv.se/material/debattartikel/foretagens-ansvar_3244.html. (18 april 2013).
- Bingel, E., Sjöberg, C., Sjöquist, C., Bendrot, I. (2002) *Från defensiva till proaktiva: företag och hållbar tillväxt*. Svenskt näringsliv. Tryckmedia Stockholm AB.
- Bjurling, K. (2005) *Handelskung med bristande etik-en rapport om Clas Ohlsons inköp i Kina*. Swedwatch rapport nr, 6.
- Bolling, A. (2010) *Granskning: Miljölagarna missbrukas*. Dagens Nyheter, 30 juni.
- Borglund, T., Frostenson, M., & Windell, K. (2010) *Effekterna av hållbarhetsredovisning: En studie av konsekvenserna av de nya riktlinjerna om hållbarhetsinformation i statligt ägda företag*.
- Borås stad (2013) *Miljön i Borås – Borås*. <http://www.boras.se>. (18 april 2013).
- Brother Industries, Ltd. (2012) *Welcome to Global Brother*. <http://www.brother.com>. (16 augusti 2012).
- Brother Sverige AB (2013) *Brother – Om oss*. <http://www.brother.se>. (25 april 2013).
- Dalhammar, C. (2000) *Implementation and Certification of Environmental Management Systems in Small Enterprises*. Approaches and limitations. IIIIE Reports, 22.
- Donnermalm, T., Gustafsson, C-H., Karlsson, J. (2012) *ACG Nyström Miljöutredning*. Göteborgs Universitet.
- Egels, N. (2003) *Intressentmodellen: En värld full av missförstånd och tolkningar*.
- Elias, K. (2009) *Hållbarhetsmodeller-vad är hållbar utveckling?*. Göteborgsregionens kommunalförbund (GR).
- EMAS. (2013) *Hem - EMAS*. <http://www.emas.se/>. (5 augusti 2012)
- Enell, M. (2009) *Miljökommunikation och hållbar utveckling – stärk ditt varumärke och skapa affärsnytta*. Stockholm: SIS Förlag AB.

- Eriksson, H., & Ahlstrand, P. (2011) *CSR i små företag*.
- Fair Trade Center (2008) *Uppförandekoder | Fair Trade Center*.
<http://www.fairtradecenter.se/node/83>. (16 april 2013).
- Feng, X., Tang, S., Shang, L., Yan, H., Sommar, J., & Lindqvist, O. (2003) Total gaseous mercury in the atmosphere of Guiyang, PR China. *Science of the total environment*, 304(1), 61-72.
- Företagarna (2008) *Småföretagen drar sitt strå till stacken - miljöarbete i småföretag*.
- Företagarna (2012) *Småföretagen draglok i 20 år*. [Elektronisk]
- Gerber Scientific Inc. (2012) *Fast Facts*. <http://www.gerbertechnology.com/en-us/aboutus/fastfacts.aspx>. (16 augusti 2012).
- GRI (2013) *Global Reporting Initiative*. <https://www.globalreporting.org>. (16 april 2013).
- Gröndahl, F. & Svanström, M. (2010) *Hållbar utveckling : en introduktion för ingenjörer och andra problemlösare*. Liber.
- Guenster, N., Bauer, R., Derwall, J., & Koedijk, K. (2011) *The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency*. *European Financial Management*. 17(4), 679-704.
- Hassel, L. G. & Semenova, N. (2007) *Financial outcomes of environmental risk and opportunity for US companies*.
- Hassel, L. G., Larsson, L. O., Ljungdahl, F., & Tidström, G. (2008) *CSR-från risk till värde*. Studentlitteratur AB.
- Ihrén, N. (2012) *Hållbarhetstrenderna som formar 2012 – CSR i praktiken*.
<http://csripraktiken.se/2012/01/02/hallbarhetstrenderna-som-formar-2012/>. (5 december 2012).
- Indukta AB (2012) *Industrisymaskin Industrisymaskiner Brodyrmaskin Brodyrmaskiner Symaskinsservice Begagnade Industrisymaskiner*. <http://www.indukta.se> (20 oktober 2012).
- JB Teko Teknik AB (2012) *Juki Bernina symaskiner*. <http://www.tekoteknik.se> (20 oktober 2012).
- ISO (2013) *ISO – International Organization for Standardization*. <http://www.iso.org> (16 april 2013).
- ISO (2009) *Environmental management - The ISO 14000 family of International Standards*. Switzerland: ISO Central Secretariat.
- ISO 14000 (2004) *Environmental management systems – Requirements with guidance for use*. Switzerland: ISO copyright office.
- ISO 26000 (2010) *Guidance on social responsibility*.
- Kahn, J. & Yardley, J. (2007) *As China Roars, Pollution Reaches Deadly Extremes*.
<http://www.nytimes.com>. (16 augusti 2012)

Konsumentverket (2013) *Miljömärkning – Konsumentverket*. <http://www.konsumentverket.se>. (18 april 2013).

Othelius, J., & Johansson Ryytty, H. (2012) *Affärsnytta med systematiskt miljöarbete i små tjänsteföretag-Implementering av ett miljöledningssystem enligt ISO 14001*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola. (Examensarbete inom Institutionen för teknikens ekonomi och organisation.)

Mauser-Spezial (2011) *Interview from Deepak Mohindra, India*. <http://www.mauser-spezial.com/trade-expos/items/interview-about-the-participation-in-the-texprocess-2011.html> (16 augusti 2012).

Mauser-Spezial (2012) *History of Mauser*. <http://www.mauser-spezial.com/history-of-mauser.html>. (16 augusti 2012).

Miljömålen (2013) *Miljömålen – miljömål.se*. <http://www.miljomal.se/Miljomalen/>. (18 april 2013).

Miljöstyrningsrådet (2013) *Kemikalieinnehåll – tungmetaller och flamskyddsmedel*. <http://www.msr.se/>. (25 april 2013).

Nash-Hoff, M. (2011) *Viewpoint: Why is China Cheaper?*. <http://www.industryweek.com>. (16 augusti 2012).

Naturskyddsföreningen (2013) *Bra Miljöval*|Naturskyddsföreningen. <http://www.naturskyddsforeningen.se>. (5 augusti 2012).

Naturvårdsverket (2013) *Miljökvalitetsmålen – Naturvårdsverket*. <http://www.naturvardsverket.se>. (18 april 2013).

Naturvårdsverket (2012) *Hållbar utveckling med miljöbalken – Naturvårdsverket*. <http://www.naturvardsverket.se>. (18 april 2013).

Nutek (2003) *Miljöarbete i småföretag - en ren vinst?*. Stockholm.

Persson, C. & Persson, T. (2011) *Hållbar utveckling: människa, miljö och samhälle*. Upplaga 2:1. Lund: Studentlitteratur.

Pettersson, M. (2013) *Några hållbarhetstrender 2013 | TEM-funderingar*. <http://temfunderingar.wordpress.com/2013/01/07/nagra-hallbarhetstrender-2013/>. (16 april 2013).

Porter, E. M. (2007) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation. (pp. 23-41)

Porter, M. E. (2008) *The five competitive forces that shape strategy. If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles*. (25).

Proff AB (2013) *Proff – Nyckeltal, Resultatredovisning och Befattningar för svenska företag*. <http://www.proff.se/>. (18 april 2013).

Respect (2013) *Respect | Medarbetare*. <http://respect.se/om-oss/medarbetare/>. (16 april 2013).

SCB (2011) *Aktuell statistik ur Företagsregistret*. http://www.scb.se/Pages/List____259330.aspx. (15 augusti 2012).

- Selivanova, A. (2010) Ur textilindustrins historia. *Ur textilindustins historia - Tekniska museet*. <http://www.tekniskamuseet.se/1/1862.html>. (15 augusti 2012).
- Steinholtz, D. (2011) *Hållbart ansvarstagande – En guide till ISO 26000*. SIS Förlag AB.
- Svanen (2013) *Välj rätt märke – Svanen.se*. <http://www.svanen.se/konsument/Valj-ratt-marke/>. (5 augusti 2012)
- Svensk miljöbas (2013) *Miljödiplomering*. <http://svenskmiljobas.se/miljodiplomering.html>. (5 augusti 2012).
- Sveriges Riksdag (2013) *Svensk författningssamling 1998:808 Miljöbalk (1998:808) – riksdag.se*. (18 april 2013).
- Symaskinservice (2012) *Symaskinservice i Gällstad AB - Maskiner och material för sömnad och brodyr*. <http://www.symaskinservice.nu>. (20 oktober 2012).
- Tajima Group (2012) *Tajima group official site*. <http://www.tajima.com/>. (16 augusti 2012).
- The Economist (2012) *Manufacturing: The end of cheap China*. <http://www.economist.com/node/21549956>. (16 augusti 2012).
- Tillväxtverket (2012) *Miljöarbete i små och medelstora företag*. Stockholm: Tillväxtverket.
- Unicorn Co. (2003) *Unicorn in the world*. http://www.unicorn.co.kr/eng/company/company_history.asp. (16 augusti 2012).
- Westermarck, C. (2008) *Miljöredovisning som spegling av marknadsekonomi och miljöansvar: en studie av miljöredovisningar ur ett intressentmodellperspektiv*. (Doktorsavhandling, Stockholm).
- Westerlind, R. (2012) *ACG Nyströms historia. ACG Nyströms historia – ACG Nyström*. <http://www.acgnystrom.se/om/om-acg-nystrom/acg-nystroms-historia/>. (15 augusti 2012).

Bilaga 1 – Sveriges miljö kvalitetsmål

Sveriges 16 miljö kvalitetsmål:

- Begränsad klimatpåverkan
- Frisk luft
- Bara naturlig försurning
- Giftfri miljö
- Skyddande ozonskikt
- Säker strålmiljö
- Ingen övergödning
- Levande sjöar och vattendrag
- Grundvatten av god kvalitet
- Hav i balans samt levande kust och skärgård
- Myllrande våtmarker
- Levande skogar
- Ett rikt odlingslandskap
- Storslagen fjällmiljö
- God bebyggd miljö
- Ett rikt växt- och djurliv

Bilaga 2 – Intervjufrågor angående ACG Nyström till Jan Aronsson och Peter Rindemo (6/25, 2012)

Deltagare

Peter Rindemo, Symaskinstekniker
Jan Aronsson, Säljare

Inledning

Presentation av uppdrag och deltagare

- Berätta vad ni gör på ACG Nyström.
- Hur länge har ni arbetat på ACG Nyström?

Leverantörer (av symaskiner/komponenter till symaskiner)

- Vad är de avgörande faktorerna som bestämmer vilka symaskiner ni köper in?
 - Hur stor påverkan har era kunder i det beslutet?
- Vad avgör om ni köper in hela symaskiner kontra komponenterna var för sig?
 - Hur vanligt är det att ni köper in hela symaskiner kontra komponenterna var för sig?
- Vilka är era leverantörer?
- Hur skiljer sig leverantörerna från varandra?
- Varför är de era leverantörer?
- Hur är er relation till leverantörerna?
 - Hur sker kommunikationen till leverantörerna?
- Är det möjligt att byta leverantörer? Om nej, varför inte? Om ja, hur går det till?

Symaskiner

- Vilka/vilken maskin ger störst intäkter?
- Hur ofta byter kunderna ut sina symaskiner? Vad är anledningen till bytena?
 - Får ni feedback från kunder angående era maskiner?
 - Vad är livslängden för en symaskin? Har ni en databas över detta?
- På er hemsida säger ni att ni har högt ställda krav på era maskiner. Vad har ni för krav på era symaskiner?
- Finns det uppgifter kring energiförbrukning och miljöpåverkan för maskinerna?
 - Vilka miljökrav har ni på symaskinerna?
 - Ser ni ett växande behov av miljövänliga symaskiner?
 - Vad har ni för övrig data kring symaskinerna?
- Finns det information om komponenterna i symaskinerna? Ursprung?
- Hur ser framtiden ut för symaskiner? Vad är trenden?
- Vilka symaskiner ser ni är mest relevanta att vi tittar på? Varför?

Avslutning

- Är det något annat vi behöver veta?
- Är det någon ni tycker vi bör prata med?

Bilaga 3 – Intervjufrågor angående ACG Nyström till Anna-Karin Reis (2/7, 2012)

Företaget/branschen

- Vad är företagets mål och vision?
- Vad konkurrerar ni på i branschen? Hur vet ni? Varför är det så?

Växande behov av miljövänliga produkter?

- Vilka är era konkurrenter? Fungerar deras verksamhet på samma sätt som er? Vad gör de bättre/sämre?
- Finns det någon organisationskarta/intressenkarta?
- Hur ser processen ut från beställning till kundleverans av en symaskin?

Miljöfrågor(/exjobbet)

- Vad gör företaget för att arbeta miljövänligare? Har ni någon miljöpolicy i dag?
- Vad är er ambition med examensarbetet? Vad förväntas?
- Vilka maskiner är mest relevanta att vi kollar på?

Bilaga 4 – Frågor via email till Anna-Karin Reis (7/8, 2012)

Frågor

- Vilka leverantörer är i dag viktigast för er? Har ni tillgång till försäljningssiffror? Är Directron och Unicorn stora leverantörer (hittade information på er hemsida om dessa två)?
- Varför har ACG Nyström etablerat sig baltikum? Vad är anledningen? Fungerar deras verksamhet på samma sätt som er?
- Ni samarbetar med företag ”beträffande service, försäljning m.m”. Hur fungerar dessa samarbeten? Har de någon större påverkan på er verksamhet?
- Varifrån köper ni in motorer när de inte ingår i maskinköpet?
- När kunders maskiner behöver bytas ut (slängas), vet ni vad som händer med maskinerna? Tar ni tillbaka maskinerna?
- Har miljöpolicyen kommunicerats ut till anställda? Om ja, hur då?

Analys av er bransch

1. **Kunders förhandlingsstyrka** – (är hög när det finns för köparna många val att köpa från och låg när valen är få)
2. **Leverantörers förhandlingsstyrka** – (finns få eller många potentiella leverantörer av en viktig insatsprodukt eller tjänst? Är det lätt att byta ut en leverantör? Är insatsvaror en stor del av den färdiga produkten? Råder monopol eller oligopol i leverantörsledet?)
3. **Finns det potentiella substitut för den erbjudna produkten eller tjänsten?** – (Kan varan lätt bytas ut mot något annat pressas priser och därmed lönsamhet. Exempelvis kan smör ofta ersättas av margarin vilket håller priserna nere för både mjölkbönder och rapsodlare.)
4. **Inträdesbarriärer.** – (Är det lätt att starta en konkurrerande verksamhet för en ny aktör? Finns det fördelar av en stor volym är det svårt för en uppstickare. Finns det ett begränsat antal licenser eller en mycket komplicerad teknologi skyddas de befintliga aktörerna som därmed kan hålla högre priser. Patentskydd är ett annat sätt att hålla nya aktörer borta och därmed upprätthålla lönsamhet.)
5. **Är det stor konkurrens mellan de befintliga aktörerna?** – (Har exempelvis de befintliga aktörerna investerat mycket kapital i produktionsanläggningar som inte kan användas till annat har de lågt incitament att ge upp och avsluta verksamheten. Växer marknaden lite eller inte alls blir det hårdare kamp om marknadsandelar.)

Bilaga 5 – Frågeformulär angående ACG Nyströms miljöarbete till Anna-Karin Reis (25/7, 2012)

Anna-Karin Reis

Roll:

ACG Nyström

Bransch:

Antal anställda:

Omsättning:

Koncerttillhörighet:

☐ Ja. Vilken? Svar:

☐ Nej

Tillståndspliktig verksamhet:

☐ Ej tillstpl.

☐ A

☐ B

☐ C

☐ Vet ej

1. Tillhör ni branschorganisationen Teknikföretagen?

☐ Ja

☐ Nej

☐ Vet ej

1.1 Vilken verksamhet bedriver ni?

☐ Instrumentindustri

☐ Elmaskiner, Elapparatur

☐ Maskinindustri

☐ Metallvaruindustri

☐ Motorfordonsindustri

☐ Tele & elektronikindustri

☐ Övriga transportmedel

2. Vilken miljöpåverkan har ert företag? Miljöpåverkan i form av vadå?

Svar:

3. Vilka konkreta åtgärder har ni vidtagit för att minska företagets miljöpåverkan för:

3.1 Produktion?

Svar:

Finns det uppföljning av resultat?

Svar:

3.2 Produkter och tjänster?

Svar:

Finns det uppföljning av resultat?

Svar:

3.2.1 Använder ni livscykel tänkande?

☐ Nej

☐ Ja

Hur?

Svar:

3.3 Avfall/återvinning

Svar:

Finns det uppföljning av resultat?

Svar:

3.4 Transport och annat

Svar:

Finns det uppföljning av resultat?

Svar:

4. Vilka är de pådrivande krafterna för ert miljöarbete?

☐ Har inget miljöarbete

☐ Koncernen/moderbolag

☐ Externa krav:

☐ Myndigheterna. Vilka?:

Svar:

☐ Branschorganisation. Vilka?

Svar:

☐ Konsumenter/återförsäljare/kunder. Vilka?:

Svar:

☐ Allmänheten. Vilka?

Svar:

☐ Konkurrenter/konkurrensfördel. Vilka?

Svar:

☐ Leverantörer. Vilka?

Svar:

☐ Miljöorganisationer. Vilka?

Svar:

☐ Andra. Vilka?:

Svar:

☐ Eget initiativ

☐ Ledningen/uppiifrån

☐ De anställda/nerifrån

5. Har miljöarbetet bidragit till ökad affärsnytta/lönsamhet för företaget?

☐ Ja. Hur?

Svar:

☐ Nej

☐ Vet ej

6. Organisation: Hur har ni organiserat ert miljöarbete?

Svar:

6.1 Har ni någon klar ansvars och befogenhetsfördelning för miljöfrågor inom företaget?

☐ Nej

☐ Ja

☐ Tillämpning av egenkontroll enl. Miljöbalken

Om ja, hur?

Svar:

6.2 Använder ni standardiserat miljöledningssystem?

- ☐ Nej
- ☐ Ja
- ☐ Håller på att införa
- ☐ ISO 14001
- ☐ EMAS
- ☐ Annat (Ex. Miljödiplomering)

6.3 Har ni integrerat miljöledningssystem med andra system (Ex. Kvalitet, arbetsmiljö)?

- ☐ Nej
- ☐ Ja
- ☐ Håller på att integrera

6.4 Har ni någon miljöpolicy?

- ☐ Har egen
- ☐ Ingen egen - moderbolaget har
- ☐ Varken egen eller koncern
- ☐ Vet ej

6.5 Har ni genomfört någon miljöutbildning? (Systematiskt)?

- ☐ Nej
- ☐ Utbildat personal i miljöfrågor (tid, antal anställda, vilken typ av utbildning):
Svar:
- ☐ Utbildning av miljösamordnare - Vilken?
Svar:
- ☐ Uppföljning?
Svar:

7. Sprider ni information om ert miljöarbete?

- ☐ Nej
- ☐ Ja
- ☐ Frivillig miljörapport/hållbarhetsrapport

Hur?

- ☐ Internt
- ☐ Externt

Uppföljning/Resultat?

Svar:

8. Ställer ni miljökrav på era leverantörer?

- ☐ Nej
- ☐ Ja, vilka leverantörer? Hur?:
Svar:

9. Upplever du att det finns några hinder i vägen för ert miljöarbete?

- ☐ Nej
- ☐ Ja

Om ja, vilka hinder?

- ☐ Lönsamhetshinder (Kostnad)
- ☐ Konkurrens
- ☐ Brist på kunskap
- ☐ Brist på tid (Resurser)
- ☐ Andra hinder:
Svar:

**10. Vad är målsättningen med företagets miljöarbete? Varför bedriver ni ett miljöarbete?
Ambition?**

Svar:

10.1 Känner ni till Sveriges 16 miljökvalitetsmål?

☐ Nej

☐ Ja

☐ Ja, men vet ej vilka de är

10.2 Påverkas/styrs ert miljöarbete av dessa mål?

☐ Nej

☐ Ja

Om ja, hur?:

Svar:

Om nej, varför inte?

Svar:

Bilaga 6 – Intervjufrågor angående ACG Nyströms samarbetspartners till Anna Karin Reis (4/3, 2013)

Hur marknadsför ni/säljer era produkter? Gör ni det själva, eller sker det via återförsäljare/samarbetspartners? Dvs vad har ni för försäljningskanaler.

Vilka krav ställer ni på era samarbetspartners? Rikstäckning, serviceorganisation, m.m.

Vilka krav ställer era samarbetspartners på er? Leveranstider, garantier, m.m.

Hur sköter ni kontakterna med era partners?

Tillåter ni att dom säljer utrustning av konkurrerande märken?

- Om ja: Varför?

Hur länge har ni haft nuvarande samarbetspartners?

Hur stor del av är försäljningen görs av era samarbetspartners?

Har ni kontakter med slutkunden också i de fall försäljningen görs av era samarbetspartners?

Hade ni kunnat sälja mer ACG N produkter om ni haft större inflytande på era samarbetspartners – och isåfall hur?

Övriga kommentarer (något annat vi bör veta om era samarbetspartners?):

Bilaga 7 – Intervjufrågor till ACG Nyströms kunder (27/3, 2013)

Namn:

Roll:

anställda:

Sysslar företaget med:

- Vad har (företagsnamn) för relation till ACG Nyström? (innebär vadå? Vad köper ni in? Hur fungerar erat samarbete?)

- Vet du vad begreppet hållbar utveckling står för?

Förklara begreppet hållbar utveckling

- Arbetar ni för en hållbar utveckling (miljöarbete, socialt ansvar)?

- Varför varför inte? (Av vilken anledning tror du att ni inte jobbar mer med dessa frågor?)

- Är de hållbara åtgärderna integrerade i verksamheten, tex, i företagsstrategin eller affärsidén?

Exempel åtgärder:

- Har ni miljöledningssystem?

- Har ni någon miljöpolicy?

- Har ni ett kvalitetsledningssystem (ISO 9001)?

- Hållbarhetsredovisar ni? GRI?

- Vilka certifieringar innehar företaget?

- Har ni upptäckt några effekter av ert hållbarhetsarbete?

- Anser ni att det är lönsamt att arbeta hållbart?

- Har ni upplevt några svårigheter med hållbarhetsarbetet?

- Vad har fungerat bra i arbetet?

- Hur kommunicerar ni ut ert hållbarhetsarbete? Externt och internt?

- Vad är drivkraften bakom ert miljöarbete?

- Har ni fått ökad yttre press från intressenter (och lagar/stat) att arbeta hållbart? Om ja, i så fall från vilka intressenter?

- Skulle det skapa ett värde för ER på (företagsnamn) om ACG Nyström profilerade sig som ett företag som bidrar till en hållbar utveckling?

- Förslag på hur ert samarbete, företagen emellan, kan förbättras?

Bilaga 8 – Intervjufrågor till hållbarhetskonsulter (27/3, 2013)

- Stäm av arbetsroll

- Vad innebär tjänsten?

1. Vad för typ av företag har du erfarenhet från att ha konsulterat?

- Bransch, storlek på företag...

2. Hur länge har du jobbat med CSR frågor?

- Ser du någon trend för företag som jobbar med hållbar utveckling?

- Vilka åtgärder görs?

- Är det någon skillnad mellan små företag (<50 anställda) och större företag?

3. Av vilken anledning konsulteras ni av företag?

- Förändrats över tid?

4. Hur ser du på ett företags lönsamhet och dess hållbara arbete?

Berätta om ACG Nyströms situation.

5. Vad tycker du är viktigt för det här företaget att tänka på när det kommer till att bidra till en hållbar utveckling?

- Hur kan de påbörja arbetet?

- Vad för åtgärder?

- Av det du nämnt, vad är mer viktigt i arbetet för en HU? Vad bör prioriteras?

6. Hur identifieras gemensamma intresseområden för ett företag och dess intressenter (kunder)?

Bilaga 9 – ACG Nyström miljöpolicy 2012

2012-02-15 ACG Nyström Miljöpolicy

ACG Nyström jobbar med miljön i fokus:

- Hela ACG Huset är klimat smart, det innebär att vi använder förnyelsebara energikällor(bergvärme) för uppvärmning och kylning av fastigheten.
- För den övriga driften köper vi in el som är märkt BRA MILJÖVAL, utformat av naturskyddsföreningen.
- Väljer tjänstebilar som är miljöklassade i så stor utsträckning som möjligt.
- Hushåll, kontor och produktionsavfall sorteras enligt Borås kommuns sorteringsguide i så stor utsträckning som möjligt.
- Väljer kontorsmaterial som är miljömärkt i så stor utsträckning som möjligt.
- Samordnar transporter från huset i så stor utsträckning som möjligt

ACG Nyströms miljömål för de kommande två åren:

- Ansvara för att alla anställda ska vara väl insatta i företagets attityd och arbetssätt gällande miljön inom ett år, samt kunna förmedla detta till kunder.
- Minska de transportrelaterade koldioxidutsläppen med 10 % inom två år
- Göra en miljöbedömning av befintliga leverantörer och i den mån det är möjligt välja de som tar störst hänsyn till miljön
- Minska elförbrukning med 10 % inom ett år
- Minska mängden osorterat avfall med 15 % inom två år.
- Minska totala mängden avfall med 10 % inom två år
- Inom två år öka andelen miljömärkta kontors- och förbrukningsvaror till 50%
- Minska pappersförbrukningen med 15% inom ett år.
- När erbjudande finns boka och flyga med klimatkompensation.