



Hållbart styrande i små och medelstora företag

En kvalitativ forskningsstudie om hållbara styrverktyg med hänsyn till företagets resurser.

Thea Lempiäinen & Carolina Witell

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för Naturresurser och Jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Agronomprogrammet - Ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1427 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2022



Hållbart styrande i små och medelstora företag - En kvalitativ forskningsstudie om hållbara styrverktyg med hänsyn till företagets resurser.

Thea Lempiäinen och Carolina Witell

Handledare: Uliana Gottlieb, SLU, institutionen för ekonomi
Examinator: Karin Hakelius, SLU, institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi
Kurskod: EX0902
Program/utbildning: Agronomprogrammet - Ekonomi
Kursansvarig inst.: Institutionen för Ekonomi
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2022
Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi
Delnummer i serien: 1427
ISSN: 1401-4084

Nyckelord: Hållbarhet, styrverktyg, SME, resursbaserad teori, begränsade resurser.

Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för Naturresurser och Jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Att arbeta hållbart inom SME ses oftast som ett problem på grund av begränsade resurser. SME är i behov av en tydligare vägledning kring hur de kan arbeta med sina resurser på ett effektivt sätt. Tidigare forskning har fokuserat på antingen styrverktyg eller utvecklingen av hållbarhetsarbete. Det saknas forskning kring hur SME kan kombinera hållbarhetsperspektiv och styrverktyg för att nå hållbarhet på sikt.

Studien utgår från den resursbaserade teorin som bygger på att identifiera nyckelresurser, både materiella och immateriella, som är relevanta för en väsentlighetsanalys. De utvalda nyckelresurserna kan sedan användas för att identifiera lämpliga styrverktyg för SME.

Genom att föreslå hållbara och bransch-relevanta styrverktyg kommer implementeringen och utförandet av hållbarhetsarbetet att underlättas. För att lyckas implementera hållbarhet på lång sikt föreslås det i studien att alla tre hållbarhetsperspektiv (sociala, ekonomiska och miljömässiga) behöver genomsyra alla verksamhetens processer. Hållbara styrverktyg inom dessa områden har således analyserats. Det är väl känt att SME, till skillnad från stora företag, har större andel informella styrverktyg. De informella styrverktygen anses behöva kompletteras med formella. Formella styrverktyg ger en tydligare struktur inom verksamheten och medför att hållbarhetsmål kan jämföras över tid. Sammanfattningsvis bidrar studien med en konceptuell analys och en empirisk illustration av hur SME kan utifrån sina förutsättningar, hitta både relevanta och lämpliga styrverktyg som blir högst aktuella för deras hållbarhetsarbete inom branschen.

Nyckelord: Hållbarhet, styrverktyg, SME, resursbaserad teori, begränsade resurser.

Abstract

Implementing sustainability considerations in a small and medium enterprise (SME) is often seen as problematic due to limited resources. SMEs need clearer guidance on how to work with their resources effectively. Previous research has focused on either control tools or the development of sustainability work. There is a lack of research on how SMEs can combine sustainability perspectives and control tools to achieve sustainability in the long term.

The study builds on the resource-based theory by identifying key resources, both intangible and tangible, that are relevant for a materiality assessment of sustainability issues for an SME. The selected key resources can then be used to identify suitable control tools for SMEs.

Proposing sustainable and industry-relevant control tools is important to facilitate the implementation and execution of transition to more sustainable practices. In order to succeed with implementing sustainability in the long term, the study proposes that all three sustainability perspectives (social, economic and environmental) need to permeate all the firm processes. Sustainability controls across all three perspectives are thus analyzed. In terms of the type of controls, it is well known that SMEs, unlike large companies, rely more on informal control tools arising during socialization. Such controls are therefore considered alongside more formal controls that provide a clearer structure within the business and enable tracking accomplishment of sustainability goals over time. Overall, the study contributes with a conceptual analysis and an empirical illustration of how SMEs can, based on their resources, find control tools that are relevant and suitable for their sustainability work in a given industry.

Keywords: Sustainability, control tools, SME, resource-based theory, materiality.

Innehållsförteckning

Tabellförteckning	8
Förkortningar	9
1 Inledning	10
1.1 Bakgrund	10
1.2 Empiriskt problem	12
1.3 Teoretiskt problem	12
1.4 Syfte och forskningsfråga	13
2 Metod.....	14
2.1 Kvalitativ forskningsmetod	14
2.2 Insamling av empiri	15
2.3 Metoddiskussion	17
2.3.1 Kvalitetskriterier	18
2.4 Avgränsningar och urval	19
2.5 Dataanalys	19
3 Teori	21
3.1 Resursbaserad teori.....	21
3.2 Väsentlighetsanalys	23
4 Empiri	24
4.1 Hållbarhetsperspektiv inom verksamheten	24
4.2 Pågående förändring inom verksamheten	26
5 Resultat	27
5.1 Förebyggande av föroreningar.....	28
5.2 Produktionsförvaltning	28
5.3 Hållbar utveckling.....	29
5.3.1 Social hållbarhet	29
5.3.2 Ekonomisk hållbarhet	30
5.3.3 Miljömässig hållbarhet	31
5.4 Nyckelresurser	32
5.5 Styrverktyg	34
5.5.1 Sociala styrverktyg.....	36
5.5.2 Ekonomiska styrverktyg.....	37

5.5.3 Miljömässiga styrverktyg.....	38
6 Diskussion.....	40
6.1 Resultat relaterat till tidigare forskning.....	40
6.2 Kritisk reflektion.....	41
6.3 Förslag till vidare forskning	42
7 Slutsatser.....	43
Referenser.....	44
Tack	47

Tabellförteckning

Tabell 1. Sammanfattning av genomförda intervjuer.	16
Tabell 2. HST tio viktigaste hållbarhetsaspekter sett utifrån deras nyckelresurser.	33
Tabell 3. HST arbete i dagsläget och vidare förslag på resultatindikatorer och mätning för kommande årsarbete.	35

Förkortningar

HST	Hultings Skog & Trädgård AB
RBT	Resursbaserad teori
SLU	Sveriges lantbruksuniversitet
SME	Små och medelstora företag
GRI	Global Reporting Initiative

1 Inledning

Inledningsvis beskrivs bakgrunden till studien samt viktiga definitioner som förekommer i studien. Detta för att ge läsaren samma uppfattning om begreppen som används samt en inblick i vad studien kommer behandla. Vidare följer formulering av det empiriska- och teoretiska problemet. Därefter presenteras studiens syfte och forskningsfråga.

1.1 Bakgrund

Enligt Tillväxtverket (2018) går det att urskilja en tydlig ökning av små företag som väljer att sätta upp hållbarhetsmål inom verksamheten. Ammenberg (2012) menar att det är politiska beslut som tydligt påverkar hur organisationerna behöver anpassa sig och hur styrverktyg bör tillämpas för att de ska lyckas följa med i utvecklingen. Han beskriver att situationen och förutsättningarna i omvärlden kring miljö, ekonomi och sociala frågor har en avgörande roll för många företag. Goda kunskaper om hur omvärlden förändras, samt insikt i företagets egna förutsättningar, möjliggör ett förändringsarbete mot hållbar utveckling.

Det finns olika definitioner av hållbar utveckling men i den här studien används FN-förbundets (2016) definition: "Hållbar utveckling är utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov". Hållbarhet består av tre perspektiv; ekonomiska, sociala och miljömässiga (Bonn & Fisher 2011). För att lyckas implementera hållbarhet på lång sikt behöver alla tre perspektiven genomsyra verksamhetens alla processer (ibid.).

Ammenberg (2012) beskriver att det första steget för företag att börja arbeta mer hållbart är att etablera hållbara mål. Styrverktyg anses vara de redskap i ett företag som realiserar de långsiktiga och gemensamma målen. Ammenberg (2012) menar att de olika styrverktygen bör diskuteras och anpassas utefter företagets förutsättningar. Styrverktyg är enligt Ekonomistyrningsverket (2014) den praktiska delen av styrningen i ett företag och de verktyg som påverkar medarbetarnas dagliga arbete. Styrverktyg kan både vara formella och informella exempelvis internredovisning, resultatindikatorer, kultur eller motivation, som leder företaget mot deras bestämda mål. Styrverktygen kan även i sin tur underlätta för företag att

jämföra sina förändringar över tid samt jämföra sig med andra inom samma bransch. Mätningar inom verksamheten kan även visa vilka processer som ger resultat och vilka som bör justeras (ibid.).

Svenskt näringsliv (u.å) redovisar att 99,9 procent av alla företag i Sverige år 2019 klassades som små- och medelstora företag (SME). Ett små företag består av 10 till 49 anställda och har en omsättning eller balansomslutning på maximalt 10 miljoner euro per år. Medelstora företag har mellan 50 till 249 anställda och en årlig omsättning på högst 50 miljoner euro eller en årlig balansomslutning på 43 miljoner euro (ibid).

Att utveckla hållbart styrande i SME är en utmaning. Företagen besitter inte lika stora resurser som stora företag och möter därför svårigheter med utformning och implementering av hållbarhet inom verksamheten (Hart & Dowell 2011). Svenskt näringsliv (u.å) redovisar att alla SME i Sverige år 2018 tillsammans stod för 60 procent av omsättningen i näringslivet. De utgör därmed den största sektorn i svensk ekonomi. Johnstone (2019) rapporterar även att det är SME som står för den största delen av landets föreningar.

Studien kommer att fokusera på en analys av ett SME inom det gröna näringslivet för att undersöka hur de kan utveckla hållbara styrverktyg. Begreppet "gröna näringslivet" inkluderar all den näringsverksamhet som har sin grund i jord, skog, trädgård och landsbygdens miljö. Lantbrukarnas riksförbund (2022) menar att möjligheterna för företag att arbeta hållbart inom det gröna näringslivet är obegränsade och helt avgörande för att nå Sveriges miljömål. Dessa företag förvaltar på ett eller annat sätt var sin del av det svenska naturkapitalet. Ett kapital som med rätt förvaltning kan återanvändas utan att förbrukas (ibid.). Lantbrukarnas riksförbund (2022) menar även att det gröna näringslivet består av många småföretagare, var och en med egna erfarenheter, nya idéer, mål och kunskaper.

För att SME, som utgör en stor del av Sveriges ekonomi samt står för mycket av landets föreningar, ska kunna arbeta mer hållbart krävs verktyg. För stora företag finns tydliga utarbetade strukturer för hur de kan gå till väga när de inkluderar olika hållbarhetsperspektiv i verksamheten. Även SME behöver få insyn i hur de skulle kunna arbeta kring hållbarhet och hur de med rätt styrverktyg, anpassade för verksamheten, kan både skapa och uppnå hållbarhetsmål. Att inte arbeta hållbart menar FAR (2021) är en affärsrisk. Hållbarhetsarbetet bör därför ses som en naturlig del i verksamheten.

1.2 Empiriskt problem

Med en omvärld som ständigt förändras medför det utmaningar för företag att arbeta hållbart (Bansal 2005). Små företag inom det gröna näringslivet förvaltar var och en, en del av det svenska naturkapitalet (Lantbrukarnas riksförbund 2022). Med rätt styrning kan kapitalet förvaltas i flera generationer framåt. Hur företag kan formulera hållbarhetsstrategier inom verksamheten finns det mycket information om, men hur och vilka strategier som skall tillämpas är fortfarande en utmaning (Engert & Baumgartner 2016). Ammenberg (2012) menar att styrmedel måste implementeras och vara långsiktigt hållbara för att ge resultat. Han menar även att styrmedel bör inkludera alla tre hållbarhetsperspektiv; ekonomiska, miljömässiga och sociala. Johnstone (2021) har med sin forskning försökt att underlätta hållbarhetskontrollen i SME med hjälp av anpassningar av miljöledningssystem. Hon menar att de informella styrverktyg som ofta används inom SME behöver kompletteras med formella styrverktyg för att kunna garantera att företagets hållbarhetsmål uppnås.

Forskning som gjorts har valt att fokusera på antingen styrverktyg inom SME eller utveckling av hållbarhetsarbete men en kombination av dessa saknas. Aragón-Correa et al. (2008) motsäger tidigare forskning om att företagets storlek och kapacitet är de avgörande faktorerna i utvecklingen av hållbara strategier. De menar istället att SMEs förmåga att arbeta hållbart inte begränsas av knappa resurser. Forskarna menar att SME kan utveckla ett välfungerande hållbarhetsarbete med den kapacitet som de besitter. Langwell & Heaton (2016) menar att det finns en växande efterfråga kring mer forskning på hur hållbarhetsarbete skulle kunna tillämpas i SME.

1.3 Teoretiskt problem

Det finns flera anledningar till att styrverktygen inom SME inte är utvecklade med hänsyn till företagets resurser och hållbarhetsperspektiv. Forskare visar att de uppenbara hindren för SME att börja arbeta mer hållbart är begränsad ekonomi, brist på andra resurser samt otillräcklig kunskap om hur företag kan arbeta hållbart.

Den teoretiska grunden i forskningen är resursbaserad teori (RBT) där utgångspunkten är att både kapacitet och resurser är avgörande faktorer för framgång. Enligt Bonaccris (1992), som utgår från den RBT, har större företag tillgång till mer resurser än små företag, vilket underlättar deras hållbarhetsarbete. Khoja et al. (2022) visar i deras forskning att den RBT kan användas för att analysera vilka resurser som SMEs kan använda sig av för att lyckas med ett hållbarhetsarbete. De menar även att SME begränsade resurser bör ses som en

nackdel då de inte besitter lika stor kapacitet som stora företag och får därför svårare att arbeta hållbart.

Denna studie kommer bidra till mer information i det definierade forskningsgapet. I studien kombineras hållbarhetsaspekterna och företagets resurser för att kunna utveckla bransch-relevanta styrverktyg anpassade till SME. Författarna anser dessvärre inte att SMEs begränsade resurser bör ses som en nackdel. De menar att begränsade resurser tvingar fram nya tillvägagångssätt för hur företag kan arbeta hållbart. Det finns otillräcklig forskning som inkluderar alla tre hållbarhetsperspektiv; sociala, miljömässiga och ekonomiska. Bristen på resurser är en tydlig bidragande faktor till varför SME har svårt att integrera hållbarhet i verksamheten. Studien kommer därför med hänsyn till den RBT att med en väsentlighetsanalys identifiera ett SME viktigaste resurser. Dessa nyckelresurser bör förslagsvis utgöra grunden för framtagandet av hållbara styrverktyg kopplat till företagets egna förutsättningar.

1.4 Syfte och forskningsfråga

Det finns svårigheter för små- och medelstora företag att utveckla hållbara styrverktyg på grund av begränsade resurser. Inom det gröna näringslivet anses varje företag förvalta en del av det svenska naturkapitalet. Därför anses hållbara styrverktyg för SME inom det gröna näringslivet som en central roll för att inte äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. Syftet med denna studie är att med hänsyn till företagets resurser, definiera lämpliga styrverktyg som underlättar hållbarhetsarbetet för SME. Forskningsfrågan som studien förväntas besvara är följande:

- Hur kan SME utveckla hållbara och bransch-relevanta styrverktyg med hänsyn till företagets resurser?

Genom att analysera ett SME inom det gröna näringslivet kan studien visa tillvägagångssätt för att ta fram hållbara och relevanta styrverktyg. SME är i behov av tydlig vägledning kring hur de kan arbeta med sina resurser och hitta rätt styrverktyg som underlättar utförandet av hållbarhetsarbetet.

2 Metod

Nedan kommer metodval, insamling av empiri, metoddiskussion, kvalitetskriterier och dataanalys att beskrivas. Detta för att visa läsaren hur studien är uppbyggd och hur insamling av empirin skett.

2.1 Kvalitativ forskningsmetod

Denna studie skrivs utifrån en kvalitativ forskningsmetod. I en kvalitativ forskningsmetod anses insamling och analys av empiri viktig för att kunna nå ett djupare sammanhang (Bryman & Bell 2017). Forskningsmetoden lämpar sig bra när författarna anser att det inte finns tillräckligt med empiriskt material sedan tidigare. Författarna anser att den kvalitativa forskningsmetoden är bäst lämpad på grund av att en analys av endast ett SME anses vara det bästa tillvägagångssättet för att kunna besvara studiens forskningsfråga. Bryman & Bell (2017) beskriver att den kvalitativa forskningsmetoden bygger på ett induktivt perspektiv. Forskningsmetoden möjliggör därför en djupgående analys av empirin och kan till följd samlas in via exempelvis intervjuer. Kvantitativ forskningsmetod (naturvetenskaplig metod) valdes bort då syftet med metoden är att undersöka verkan mellan olika variabler. Kvantitativ forskningsmetod används således oftast för att generera numeriska data genom logiska, statistiska och matematiska tekniker.

Kvalitativ forskning för enligt Bryman & Bell (2017) med sig både ontologiska och epistemologiska ståndpunkter. Ontologi handlar om de antaganden och föreställningar aktörer har om verkligheten och specifikt om den verklighet som ligger till grund för forskningen (Biesta 2010). Epistemologi handlar om vad man vet och vad det innebär att veta något (ibid.). Denna studie vilar på antagandet om Deweys konstruktivism, de vill säga transaktionell konstruktivism, som innebär att kunskap är både konstruerad och verklig. Det är transaktionellt eftersom kunskap handlar om förhållandet mellan handlingar och dess konsekvenser. Enligt denna uppfattning avlägsnas klyftan mellan subjektivt och objektivt. Forskare anses inte i denna uppfattning vara åskådare av ett färdigt universum, utan snarare deltagare i ett ständigt utvecklande universum (ibid.). Dessa antaganden är lämpliga för hur studiens författare interagerar med RBT, de kvalitativa uppgifterna från intervjuerna och branschriktlinjerna.

2.2 Insamling av empiri

Insamling av empiri har skett genom en blandning av ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer med ledande personer inom skogs- och trädgårdsföretaget Hultings Skog & Trädgård AB (HST). Alla intervjuer genomfördes digitalt via Zoom där samtliga parter deltog och intervjuerna spelades in för att sedan kunna transkriberas. Fördelen med att inkludera fler medarbetare i insamlingen av empirin är att det skapar en bredare uppfattning av verkligheten med fler perspektiv (Bryman & Bell 2017). Intervjuerna har således haft olika teman och syften. I det fall då semistrukturerad intervju tillämpats har intentionen varit att dels få allmän information om företaget, dels respondentens egna tankar kring hållbarhet. De ostrukturerade intervjuerna har använts där målsättningen varit att förstå hur de enskilda individerna uppfattar sin arbetsmiljö och dess möjligheter.

Syftet med den inledande intervjun med Mikael Hulting, VD, var att på ett djupgående plan kunna kartlägga de olika processerna som företaget arbetar med samt att efteråt kunna lägga upp en tydlig struktur i hur de arbetar inom organisationen. Intervjun var av semistrukturerad karaktär, vilket innebär att olika teman som ska täckas under intervjun var förberedda, för att underlätta riktningen på intervjun (Qu & Dumay 2011). Den största nackdelen med en semistrukturerad intervju är att den riskerar att bli mindre objektiv (Bryman & Bell 2017). Objektiviteten blir därför det viktigaste för författarna att ha i beaktande under den typ av intervju. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att de möjliggör för respondenten att ge svar i sina egna termer, vilket i sin tur ger forskarna en mer djupgående uppfattning om hur intervjudeltagaren uppfattar sin sociala värld (ibid.). Enligt Qu & Dumay (2011) bidrar semistrukturerade intervjuer till att öka förståelsen för hur chefer förstår och skapar värde för sina anställda och miljön. Respondenten fick vid första intervju ta del av ett antal frågor för att kunna förbereda underlag innan, med vetskap om att följdfrågor om ämnena skulle kunna tillkomma. Detta för att skapa så bra förutsättningar för intervjun som möjligt.

Intervju nummer två med Andreas Holmström, projektledare och styrelseledamot i HST, var av ostrukturerad karaktär. Detta innebar att Holmström inte kände till vilka frågor som skulle ställas under intervjun utan hade enbart vetskap om vilka teman som skulle behandlas. Qu & Dumay (2011) menar att den ostrukturerade intervjuprocessen är till för situationer där avsikten är att den intervjuade ska känna sig avslappnad och obegränsad. Denna metod lämpade sig väl då syftet med intervjun var att få en nyanserad bild av hur företaget arbetar med hållbarhetsfrågor och synen på de olika förbättringsmöjligheterna. Intervjuformen ställer höga krav på intervjuaren då hen bör utveckla och anpassa följdfrågor som återspeglar forskningens centrala syfte (ibid.).

Intervju 3 genomfördes i slutfasen av studien i samband med att resultat i tabell 3 sammanställdes. Syftet med intervjun, som var av ostrukturerad karaktär, var att komplettera uppfattningen av HST redan formulerade mål i de områden där information saknades. Mikael Hulting, VD, som deltog i denna intervju visste att företagets uppsatta mål skulle diskuteras mer ingående men hade inte fått tillgång till frågor i förväg.

Tabell 1. Sammanfattning av genomförda intervjuer.

Intervju	Datum	Namn	Roll i företaget	Längd på intervjun & plattform	Ämne
1	2022-04-14	Mikael Hulting	VD	90 min, digital intervju via Zoom	Kartlägga arbetsprocesserna och synen på hållbarhet
2	2022-04-29	Andreas Holmström	Projektledare, trädgårdsansvarig och styrelseledamot	35 min, digital intervju via Zoom	Hållbarhet och beslutsprocesser
3	2022-05-19	Mikael Hulting	VD	30 min, digital intervju via Zoom	Uppföljande intervju om HSTs uppsatta mål

Även dokument från HST har erhållits i samband med den första intervjun med VD. Tillgång till dokument som inkluderar områden som exempelvis styrning, affärsplan och protokoll har tillhandahållits. Dessa dokument har kompletterat genomförda intervjuer med en bredare förståelse i hur företaget har utvecklats och arbetat sedan start. Dokumenten som denna studie har haft tillgång till är:

- Affärsplan 2016
- Affärsplan 2019
- Ansvarsområden 2022
- Frågeformulär om arbetsnöjdhet
- Gemensamma mål och förhållningsregler
- Hultings vision och prognos 2020
- HST personalhandbok 2020
- Protokoll från budgetmöte 2019
- Styrelsemötesprotokoll från styrelsemöte 11/2–2022

Dokumenterna har även kompletterats med bokslut och nyckeltal från HST som finns offentligt publicerat på Allabolag (2022). Studien har även sett till dokument från Sveriges Byggindustrier (2018) som har tagit fram en vägledning för hållbarhetsredovisning riktad till SME inom byggbranschen. Grunden för deras vägledning är en mall där företag kan föra in uppgifter om deras hållbarhetsarbete. Vägledningen guidar SME inom byggbranschen till hur de ska utforma en

hållbarhetsredovisning med fokus på miljö och samhälle. Den här studien har haft Svenska Byggindustriers guide som ett underlag för studiens framtagna internredovisning, då HST ingår i bransch- och arbetsgivarorganisationen Svenska Byggindustrier. Studiens föreslagna internredovisning inkluderar till skillnad från en hållbarhetsredovisning alla tre hållbarhetsperspektiv; ekonomiska, miljömässiga och sociala. Inspiration med framtagandet av resultatindikatorerna kommer därför både från hållbarhetsredovisning och traditionellt redovisningsunderlag från ovanstående dokument.

2.3 Metoddiskussion

Den kvalitativa forskningsmetoden har under åren mött kritik som att den kan upplevas som subjektiv och ha bristande transparens (Bryman & Bell 2017). Kritiken angående subjektiviteten bygger på forskarnas förmåga att tolka vad som anses vara viktig och meningsfullt. Brist på transparens handlar om att det ibland kan vara svårt att följa hur forskaren har genomfört sin studie och i vilken ordning studiens delar skett (ibid.). För att undvika kritik likt denna har författarna tydligt redovisat studiens tillvägagångssätt och i vilken ordning insamlingen av empirin skett.

Insamlingen av empiri har skett genom intervjuer av olika strukturer, ostrukturerade och semistrukturerade vilket lämpar sig väl vid en kvalitativ forskningsmetod (Bryman & Bell 2017). Metoden möjliggör både strukturerade frågor som intervjudeltagaren fått ut i förväg samt naturliga följdfrågor. En annan viktig aspekt att ha i beaktande är hur frågorna tolkas av intervjudeltagaren, då det finns risk för feltolkningar. Bryman & Bell (2017) menar att intervjuer inom den kvalitativa forskningsmetoden har som intresse att få reda på intervjudeltagarens ståndpunkter, tankar och erfarenheter. Medan intervjuer inom en kvantitativ forskningsmetod har utgångspunkt hos forskarens intressen och är strukturerade, vilket inte hade passat syftet med denna studie.

En viktig del i den kvalitativa forskningsmetoden är etik. Bryman & Bell (2017) lyfter upp fyra principer inom forskningsetik som är viktiga att följa. En av aspekterna är att forskningen inte får skada intervjudeltagaren. Med skada menas till exempel skadad integritet, karriärmässigt skada eller skadad identitet. I denna studie kommer respondenterna och företaget inte att vara anonyma, vilket de har givit medgivande till. Då empirin som presenteras inte kan skada deras integritet anses det varken från författarnas eller studiedeltagarnas sida att företagsnamn eller personliga namn bör anonymiseras. En annan viktig aspekt Bryman & Bell (2017) lyfter är att det bör finnas ett samtycke hos deltagarna. Det är viktigt redan vid ett tidigt stadie upplysa intervjudeltagarna om syftet med intervjun för att undvika

oklarheter och problem längre fram. I detta fall har intervjudeltagarna fått ut ett mejl med information om studiens syfte och vilka författare är i tidigt skede.

Det tredje perspektivet är integritetskränkning. Det är viktigt att intervjudeltagaren får ha ett privatliv och att det respekteras av de som håller i intervjun (Bryman & Bell 2017). Detta har tagits i beaktande, men frågor som anses vara relevanta om privatlivet har ställts, exempelvis frågor om vilka utbildningar respondenten har inom yrket och personliga intressen kring hållbarhet. Intervjudeltagaren har i alla sammanhang haft rätten att avstå att svara på frågor. Sista principen behandlar bedrägeri. Genom en noggrann presentation om vilka författarna är, samt vilket universitet som studien görs ifrån skedde under första mejlkontakt. Detta för att bygga förtroende hos respondenterna.

2.3.1 Kvalitetskriterier

Det finns fyra kriterier som skall tillämpas för att studien skall hålla hög kvalitet. Dessa kriterier skall tas med i beaktning under studiens gång för att kunna säkerhetsställa att resultaten anses vara trovärdiga (Guba & Lincoln 1994 se Bryman & Bell 2017). *Tillförlitlighet*, visar hur väl verkligheten reflekterar resultatet (Bryman & Bell 2017). Kriteriet har stor roll i vikten av relevant empiri som samlats in, då det skall vara relevant för resultatet. *Överförbarhet*, studien visar hur teorin används och kan vara lämplig till framtida studier (ibid.). Den kvalitativa forskningen tillämpas i detta fall på ett forskningsobjekt, med målet att få en ingående förståelse för ett fallföretag och deras situation. Hur överförbara resultaten skulle vara gentemot ett annat företag eller vid annan tidpunkt är upp till nästkommande forskare att bedöma utifrån studiens beskrivningar. *Pålitlighet*, genom att säkerhetsställa att alla delar i studien blivit välformulerade och har tydliga beskrivna tillvägagångssätt kan detta kriterium anses vara uppfyllt (ibid.). Sista kriteriet *konfirmation*, innebär att författarnas egna åsikter och värderingar inte skall genomlysas i studien och påverka resultatet (ibid.). Bryman & Bell (2017) beskriver detta kriterium som svårt att uppnå vid en kvalitativ forskningsmetod och menar att författarna behöver tänka på objektiviteten genom hela forskningsprocessen.

Dessa fyra kriterier har författarna haft i beaktande under studiens gång för att säkerhetsställa att en hög kvalitet upprätthålls. Genom att samla in relevant empiri, säkerhetsställa att tillvägagångssättet är tydligt beskrivet samt att egna värderingar inte har inkluderats i diskussionen eller påverkar resultatet anses studien uppfylla dessa kvalitetskriterier.

2.4 Avgränsningar och urval

Den kvalitativa forskningsmetoden möjliggör en analys av ett SME och dess processer och styrverktyg. Genom att kartlägga företagets processer kan författarna analysera vilka hållbara styrverktyg som skulle vara lämpliga att integrera i verksamheten. För att studien inte skall vara för bred har flertalet avgränsningar gjorts.

Valet av företag grundar sig i uppfyllda kriterier som författarna anser vara viktiga för studiens gång. Första kriteriet var att företaget skall befinna sig på en svensk marknad då Sverige har utarbetade miljömål (Sveriges miljömål u.å). Svenska bolag har också i visst mått krav på hållbarhetsredovisning beroende på företagsform. SME har inget krav på att redovisa sitt hållbarhetsarbete (Årsredovisningslagen (1995:1554) och upplever därför svårigheter med hållbarhetsarbetet. Nästa kriterium var att företaget skall befinna sig inom begreppet det gröna näringslivet. Då företag inom det gröna näringslivet förvaltar en del av det svenska naturkapitalet, kan detta ses som en viktig resurs som kommer med många möjligheter (Lantbrukarnas riksförbund 2022). Ett annat kriterium är att företaget skall klassas som ett SME, detta för att undersöka hur företag utan krav på hållbarhetsrapportering arbetar med hållbarhet. Ålder på företaget har också varit ett kriterium i urvalsprocessen. Studien har sökt ett relativt nystartat företag som inte har hunnit utveckla ett utarbetat hållbarhetsarbete. Företaget Hultings Skog & Trädgård AB uppfyllde dessa kriterier och valdes därför som studieobjekt. HST etablerades 2016 och har idag 11 anställda inom företaget och klassas därför som ett SME. Företaget arbetar idag inte aktivt med hållbara styrverktyg, även om de befinner sig i ett stadie där de fokusera på hållbarhetsarbete.

2.5 Dataanalys

Empirin som samlats in från intervjuerna har spelats in och transkriberats vilket medför fördelar såsom; underlättad analys av vad intervjudeltagaren sagt, minimering av feltolkningar samt korrekta citeringar (Bryman & Bell 2017). Då intervjuerna haft olika syfte blev nästa steg att sammanställa intervjuerna för att få en helhet över företagets processer och deras resurser. När sammanställningen var klar kunde en tematisk analys genomföras av empirin för att identifiera företaget resurser (ibid.). Den tematiska analysen ger också författarna möjlighet att sätta sig in i det empiriska materialet då det bearbetas och sammanställs. Efter den tematiska analysen kunde författarna applicera öppen kodning. Med detta menar Bryman & Bell (2017) att data analyseras och kopplas ihop med den valda teorin för att kunna se specifika teman och mönster, vilket ligger till grund för empiri- och resultatkapitlen.

Intervjuerna har samlat in empiri kring teman som fokuserar på företagets olika resurser med utgångspunkt i de tre hållbarhetsperspektiven; sociala, ekonomiska och miljömässiga. De resurser som i de inledande två intervjuerna nämnts som avgörande i verksamheten har sedan använts i en väsentlighetsanalys. Studien har valt att fokusera på företagets tio viktigaste resurser för att med hänsyn till dem formulera mål och styrverktyg. Sveriges byggindustrier (2018) menar att det endast är de väsentliga resurserna som skapar värde i en internredovisning. Därför har de tio viktigaste nyckelresurserna lokaliserats genom tillämpning av en väsentlighetsanalys.

Nyckelresurserna och de tre hållbarhetsperspektiven har kopplats samman och relevanta aspekter har identifierats. Inom det sociala perspektivet har följande aspekter valt ut; utbildning och kompetensutveckling, hälsa och säkerhet, internt engagemang och kund. Företagets välmående och effektivisering är de hållbarhetsaspekterna inom ekonomiska perspektivets. Till sist har aspekter inom det miljömässiga perspektivet; biologisk mångfald, transporter, inköp och maskiner och verktyg tagits fram. Dessa aspekter presenteras i tabell 2.

3 Teori

Nedan presenteras den teori som kommer att användas i analysen av insamlad empiri. Teorins roll är avgörande för att förstå sambandet mellan resurser och valet av styrverktyg anpassat för hållbarhet inom SME. Diskussionen kring teorin som följer kommer från vetenskapligt granskade artiklar, för att säkerställa att de innehåller tillförlitlig information.

3.1 Resursbaserad teori

Resursbaserad teori (RBT) bygger på att ett företags konkurrensfördelar ligger i deras kapacitet och resurser (Barney et al. 2011). RBT är allmänt känd som en av de mest tillämpbara teorierna när det kommer till att beskriva och förklara olika relationer mellan organisationsfenomen (ibid.). Begreppet kapacitet i ett företag är något de kan utföra eller utvinna från sina resurser och rutiner. Resurser i ett företag är något de besitter, det inkluderar både materiella och immateriella tillgångar så som företagets ledningsförmåga, de anställdas färdigheter och organisationens sociala processer (ibid.).

Teorin visar att företagets resurser måste vara värdefulla eller sällsynta för de ska kunna fortsatt verka konkurrenskraftiga (Hart & Dowell 2011). Resursen anses enligt Hart & Dowell (2011) ha värde om den gör att kundens betalningsvilja ökar eller om företagets kostnader sjunker. Hart (1995) menar även att RBT och hållbarhet har ett starkt samband. Modeller för hållbara system, där resurser och kapacitet som är miljörelevanta sätts i fokus, leder ofta till konkurrensfördelar (ibid.).

Tidigare forskning belyser ett forsknings gap mellan framtagna hållbara strategier och implementering av dessa (Engert & Baumgartner 2016). Större företag arbetar mer aktivt med hållbara styrverktyg och upplever inte samma brist på kunskap (Tillväxtverket 2018). Stora företag har ett krav på hållbarhetsrapportering till skillnad från SME (Årsredovisningslag (1995:1554)). Hart & Dowell (2011) beskriver även att SME inte besitter lika stora resurser som stora företag, vilket påverkar utformningen och implementeringen av hållbarhetsarbetet.

Hart & Dowell (2011) beskriver tre olika strategier som bygger på nyckelresurser och är källor till konkurrensfördelar på marknaden;

- Förebyggande av föroreningar
- Produktförvaltning
- Hållbar utveckling

Förebyggande av föroreningar syftar till att minska avfall och utsläpp genom att ta bort föroreningar från produktionsprocessen. Resultatet av minskade föroreningar från processen är minskade insatser, förenklade processer och minskad efterlevnads- och ansvarskostnad (ibid.). En följd effekt av detta är minskade produktionskostnader. Hart & Dowell (2011) beskriver att produktionsförvaltning är något som skall omfatta hela värdekedjan. Denna aspekt är viktigt för företag att ta i beaktande då ett vinstdrivande företag behöver inkomst som ges av kunder. Tillsammans med intressenterna blir kommunikationen allt viktigare. Företaget behöver värna om en god kommunikation både externt och internt för att lyckas tillämpa rätt strategier inom produkt och utvecklingsprocesserna. En nyckelfunktion är intressenternas drivkraft i att värna om miljön, vilket underlättar implementeringen i produkt och utvecklingsprocesserna (ibid.). Sista strategin om hållbar utveckling skiljer sig från de förstnämnda strategierna. Denna strategi bygger inte endast på att reducera utsläppen och återvinna avfall utan även producera och utveckla produkter/tjänster på ett sätt utan negativ påverkan (Hart & Dowell 2011).

Hållbar utveckling består som tidigare nämnts av tre perspektiv; miljömässiga, sociala och ekonomiska (FN-förbundet 2016). Det är viktigt att integrera alla tre perspektiven i ett företag för att uppnå långsiktiga resultat (Hart & Dowell 2011). Hart & Dowell (2011) beskriver att alla företag behöver hjälpas åt för att minska miljöpåverkan och samtidigt nå de ekonomiska fördelarna, vare sig det är ett stort företag eller SME. Att sträva efter hållbarhet betyder att företag under en längre tid utvecklar teknik med hög effektivitet och minimalt miljöavtryck (ibid.). För att nå en långsiktig vision inom hållbarhet är nyckeln att skapa internt engagemang. Hart (1995) skriver att det krävs ett moraliskt ledarskap för att nå en långsiktig gemensam vision samt att hållbarhetsstrategin gynnas av ett starkt socialt och miljömässigt engagemang. Inom den RBT inkluderas företagets ledningsförmåga som en immateriell resurs. Kommunikationen kan även ses som en del i den sociala hållbarheten. Genom utbildning och personlig utveckling inom hållbarhet ökar kunskapen vilket leder till en underlättad integrering av hållbara styrverktyg inom företaget.

Då sambandet mellan RBT och hållbarhet visat sig vara starkt (Hart 1995) anser författarna att denna teori lämpar sig bäst för att besvara studiens frågeställning. Företaget HST besitter liksom många andra SME mycket kunskap och drivkraft. Genom att se till företagets resurser i form av både materiella och immateriella tillgångar samt vilken kapacitet de utifrån sina förutsättningar har, kommer studien kunna utveckla hållbara och branschrelevanta styrverktyg med utgångspunkt i RBT. Genom att använda en väsentlighetsanalys kommer HSTs resurser identifieras och sedan prioriteras. Dessa prioriterade resurser bör ses som företagets nyckelresurser och det är utifrån dessa författarna anser att man bör vidareutveckla lämpliga styrverktyg för hållbarhetsarbetet.

3.2 Väsentlighetsanalys

Barney et al. (2011) menar att RBT bygger på företagets resurser och kapacitet. För att kunna applicera teorin på HST behöver företagets resurser definieras och tolkas. En väsentlighetsanalys har tillämpats i detta skede för att definiera de väsentliga resurserna och hållbara aspekter. En väsentlighetsanalys bygger på en intern värdering av vilka hållbarhetsaspekter företaget kan påverka och de aspekter som påverkar affärerna mest (Sveriges byggindustrier 2018). Sveriges byggindustrier (2018) beskriver att väsentlighetsanalysen bör ske i två steg. Det första är att identifiera och det andra är att prioritera hållbarhetsaspekterna. De menar att företaget bör välja ut och identifiera aspekter som både anses viktiga för dem och intressenterna samt att det är aspekter som de själva kan påverka.

Att tillämpa en väsentlighetsanalys innan utformandet av en internredovisning bidrar till en förbättrad relationen mellan företaget och dess intressenter. Calabrese et al. (2016) menar att en väsentlighetsanalys även skapar värde i företagets processer och bidrar till en stark koppling mellan samhället och den ekonomiska utvecklingen. De beskriver att företag behöver fastställa och prioritera varje aspekt utefter väsentligheten. De menar att alla aspekter inte bör ses som relevanta och att det endast är de väsentligaste som skall framföras i redovisningen. Calabrese et al. (2016) beskriver att det är extra viktigt för SME, som oftast besitter begränsade resurser, att genomföra en fullständig analys av verksamheten för att definiera vilka rapporteringsaktiviteter som bör genomföras. Väsentlighetsanalysen är högst aktuell vid identifiering av hållbarhetsaspekterna. Calabrese et al. (2016) anser att företag bör utgå ifrån Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer i sin väsentlighetsanalys som skapar värde och relevans för ett ansvarsfullt miljöarbete. Med hjälp av väsentlighetsanalysen kan företagen koppla affärsplanen och målen till de viktigaste aspekterna vilket gör att implementeringen blir mer relevant och aktuell (Sveriges byggindustrier 2018).

4 Empiri

Kapitlet nedan sammanställer den insamlade empirin som genom en väsentlighetsanalys lokaliserat nyckelresurserna inom företaget. Insamlingen har skett genom intervjuer med personer inom ett SME tillhörande begreppet det gröna näringslivet. Empirin innehåller företagets syn på hållbarhetstänk, hållbarhetsperspektiv och pågående förändring inom verksamheten.

Studieobjektet som analyserats är Hultings Skog & Trädgård AB (HST). Företaget är ett familjeägt skogs- och trädgårdsföretag som bedriver trädgårdsverksamhet, underhåll, skötsel och konsultation av utemiljöer och trädgårdar. Aktiebolaget omsätter 5,6 miljoner och utgår från Jönköping med omnejd. Med elva anställda; fem heltidsanställda och resterande på säsongarbete (Intervju 1) klassas företaget som ett SME inom grönt näringsliv.

4.1 Hållbarhetsperspektiv inom verksamheten

Studien har i tidigare delar definierat hållbarhet utifrån FN förbundets (2016) definition. Vid diskussion under intervju 1 framkommer att hållbarhet genomsyrar HSTs alla verksamhetsgrenar. Projektledare Holmström menar att långsiktig hållbarhet inom verksamheten byggs upp utifrån förutsättningarna att man följer samhällets intressen, upprätthåller en hållbar ekonomi och att man i alla beslut strävar efter att göra så miljömedvetna val som möjligt. I samtliga diskussioner klargörs vikten av Bonn & Fisher (2011) tre perspektiv som behöver genomsyra verksamhetens alla delar för att på lång sikt verka hållbart; ekonomiska, sociala och miljömässiga.

En ekonomisk aspekt som påverkar företagets ekonomiska ställning är inköp av verktyg och maskiner. VD Hulting lyfter upp att företaget köper in maskiner och verktyg med något högre kvalitet som håller längre. Det blir en större kostnad vid inköpet men det är en investering som betalar sig över tid och blir på så sätt ett hållbart val. De maskiner som företaget inte kan köpa in i dagsläget hyrs in (intervju 2). Att hyra in maskiner för de större jobben företaget utför ökar kostnaderna då det är dyrare i längden för både kunder och företaget att hyra. Att återvinna det material som blir över efter ett utfört arbete är en självklarhet för företaget om det inte går

att återbruka. Under intervju 1 beskrivs att företaget får betala kommunen för att återvinna materialet. Materialet som återvinns bryts ner till biobränsle som sedan återanvänds.

Under intervjun 2 framkommer det att den största utmaningen ekonomiskt är att säkerställa jobb under lågsäsongerna. Branschen är säsongsberoende och de flesta jobben utförs under mars till november. Vilket innebär att verksamheten under de lågsäsong (december till februari) behöver hitta alternativa sysslor för att säkra en inkomst. VD beskriver att det ekonomiska målet är att öka omsättningen och nå en vinstmarginal på tio procent. Vinsten kan återinvesteras inom företaget och på så sätt stabilisera ekonomin. Med en stabil ekonomi kan vinstmarginalen och även soliditeten öka vilket gör företaget motståndskraftig mot oförutsägbara händelser.

En viktig social aspekt som nämns i de första två intervjuerna är den personliga utvecklingen. Projektledaren menar att drivkraften kan frodas genom att uppmuntra medarbetarna till att utvecklas inom sina egna intressen. Genom att rekommendera och inspirera till utbildning ökar kunskapen tillsammans med kompetensen inom företaget och därmed den personliga drivkraften. Företaget strävar efter att alla medarbetare skall ha den kunskap de behöver för att kunna genomföra arbetsuppgifterna på bästa sätt. Under intervju 3 lyfter VD att HST behöver hög kompetens i alla verksamhetsgrenarna. I en mindre organisation är det viktigt att hjälpas åt för att kunna uppnå den bästa kvaliteten. Men detta i åtanke vill VD att ledningsgruppen skall kunna utföra samma jobb som han själv. Dels för att företaget inte skall vara beroende av en person, dels minska sårbarheten vid oförutsägbara händelser. Även arbetsmiljön är viktig för företaget. Många arbetsuppgifter kräver att medarbetarna har genomgått vissa säkerhetsutbildningar. Även på individnivå är hälsa och säkerhet viktigt. Varje år genomgår medarbetarna en hälsokontroll för att säkerhetsställa en god hälsa och förebygga skador och sjukdom (Intervju 3).

VD menar att miljötanket faller sig naturligt när man arbetar med miljö. Under intervjuerna framkommer det att den biologiska mångfalden är en viktig del och något som medarbetarna brukar rekommendera till kunderna att väva in i uppdateringen av trädgården. Projektledaren beskriver att kunderna gärna vill ha lättskötta trädgårdar med nya innovativa delar. Detta ger medarbetarna möjlighet att rekommendera smarta val till förmån för miljön, såsom blomsteräng, fruktträd och ruinträd. HST använder sig även av miljöcertifierade bekämpningsmedel för att ge ett minimalt avtryck på miljön. Företaget har börjat byta ut maskinerna som är diesel eller bensindrivna mot batteridrivna. Utbytet är en stor kostnad för ett litet bolag och kommer ske under en längre period. Att övergå till helt batteridrivet gynnar miljön och arbetssituationen då batteridrivna maskiner och verktyg är mer lätthanterliga (Intervju 1). En annan aspekt som gynnar miljön men också företagandet inom Jönköping är att företaget köper in maskiner och verktyg lokalt i den mån det går.

4.2 Pågående förändring inom verksamheten

Förutsättningarna för SME att lokalisera sina nyckelresurser och tillämpa relevanta styrverktyg ser annorlunda ut beroende på vart företagen befinner sig i utvecklingen. Författarna anser det lättare att implementera nya styrverktyg i en verksamhet som redan genomför en förändringsprocess. Detta för att en pågående förändring inom verksamheten redan kräver omstrukturering och anpassning. Vilket medför att alla inom verksamheten redan är beredda på förändrade arbetssätt. HST står inför en verksamhetsförändring de kommande åren vilket underlättar implementering av hållbarhetsarbete. Tidigare har visionen inom företaget varit att växa snabbt och bli störst inom trädgårds- och marktjänster på den lokala marknaden. Under 2022 diskuteras en ny vision fram där fokus istället kommer ligga på att vara de mest kompetenta inom branschen. HST vill ha en hög kompetens och leverera hög kvalitet på arbeten samt vara lättillgängliga på marknaden. HST har tidigare haft en medarbetarenkät och fredagsmöten i syfte att få alla inom verksamheten att känna sig inkluderade. Planen är att företaget i fortsättningen kommer utveckla medarbetarenkäten med kompletterande samtal för att motivera medarbetarna mer på individnivå. VD menar att målet för de nya medarbetarsamtalen är att de kommer inkludera personlig utveckling med uppsatta personliga mål. Det ekonomiska målet är att nå en vinstmarginal på tio procent och öka omsättningen till sju miljoner kronor. För att expandera verksamheten och säkra jobb under lågsäsongen kommer nya delar såsom växtinredning och trädgårdsplanering att komplettera verksamheten. Med en växande verksamhet behöver medarbetarantalet öka enligt VD. Målet är att öka med ytterligare en anställd och dela upp så att det finns sex fastanställda och sex säsongsarbetare.

Den kommande förändringen i företaget kräver nya strategier och förhållningssätt för att fortsatt kunna verka konkurrenskraftiga på marknaden. Strategierna bygger på utformning av olika processer inom verksamhetsgrenarna. Företaget har även som mål att på sikt övergå helt till eldrivna fordon och verktyg. Att övergå till eldrivna fordon är under planering och hade både minskat företagets drivmedelskostnader och indirekta produktionskostnader. Fördelarna med att arbeta mot företagets nya vision, samt att inkludera både sociala- miljömässiga- och ekonomiska hållbarhetsmål diskuteras i resultatkapitlet.

5 Resultat

Styrverktyg är något som är svårdefinierat och kan ha många olika utformningar. Ammenberg (2012) beskriver att styrverktyg är ett sätt att förändra och leda människors beteenden mot uppsatta mål. Vid en första intervju var VD inte säker på hur ett styrverktyg definierades och hur många styrverktyg som företaget hade. Under intervju 1 framkommer att flertalet styrdokument finns, som kan klassas som styrverktyg. Det är vanligt förekommande i SME att styrdokument och kontroller finns, men att de är så pass informellt utformade att de kan vara svårdefinierade. Under intervju 2 framkom det på ett mer tydligt sätt att HST har utarbetade strategier och styrverktyg som används inom olika processer, men att företaget inte definierar dessa som styrverktyg. Även uppsatta mål kan klassificeras som ett nuvarande planeringsstyrverktyg (Malmi & Brown 2008). HST står inför en stor förändringsprocess under kommande år, vilket skulle underlätta implementeringen av hållbarhetsaspekterna i verksamheten. Företaget ska inte bara förändra organisationsstrukturen utan håller även på att utveckla en ny vision, vilket gör det lämpligt för företaget att implementera nya arbetssätt som berör de tre hållbarhetsperspektiven (se tabell 2).

Att definiera företagets nyckelresurser som enligt Hart & Dowell (2011) är viktiga källor till konkurrensfördelar på marknaden, underlättas framtagandet av nyckeltal och mål för verksamheten. Med beaktande i Hart & Dowells (2011) tre olika strategier har intervjuerna lagt grunden för analys av HSTs nyckelresurser. Väsentlighetsanalysen har identifierat företagets viktigaste nyckelresurser och utifrån dessa har sedan lämpliga styrverktyg presenterats.

Detta kapitel kommer inledningsvis behandla företagets nyckelresurser kopplat till Hart & Dowells (2011) tre strategier. Då en av Hart & Dowells strategier inkluderar hållbar utveckling, vilket är ett brett begrepp, kommer begreppet kopplat till resultatet presenteras mer detaljerat. Vidare presenteras och definieras de tio mest väsentliga resurser som framkommit under den tematiska analysen. Utefter föreslagna mål med hänsyn till företagets begränsade resurser presenteras sedan lämpliga styrverktyg.

5.1 Förebyggande av föroreningar

Projektledaren menar att de på långsikt planerar att övergå till eldrivna fordon eftersom alla arbeten är lokala och HST skulle klara sig på enbart elbilar. Maskiner och verktyg är i nuläget successivt på väg att bytas ut mot batteridrivet. VD menar att det dels handlar om miljöpåverkan men i första hand är de batteridrivna verktygen och maskinerna mer lättanvända. Idag har HST inga regler kring hur mycket bilarna används eller en plan för att minska utsläppen i verksamheten. Projektledaren berättar även att de idag aktivt väljer bekämpningsmedel som är miljöcertifierade. HST behöver formulera mål som behandlar de resurser som orsakar föroreningarna inom verksamheten.

5.2 Produktionsförvaltning

Produktionsförvaltning är något som skall omfatta hela värdekedjan enligt Hart & Dowell (2011). De menar att drivkraften är företagets intressenters vilja att bevara miljön. I intervjuerna med HST framkommer att de inte upplever att deras kunder fokuserar särskilt på miljö och hållbarhet.

Vi marknadsför oss inte med hållbarhetsfokus idag. Jag tror generellt att kunder tänker mer på hållbarhet när de exempelvis väljer städbolag. Men när de väljer trädgårdsföretag är inte detta en efterfrågan vi märkt av. (Intervju 1)

Därför anser både VD och projektledaren att det bli en betydelsefull del i deras arbete att föreslå förändringar som gynnar miljön. HST väljer att lyfta trädgårdsförvaltningen med miljöfokus till kunderna. De kan föreslå exempelvis plantering av blomsteräng eller ruinträd i samband med trädfällning för att gynna den biologiska mångfalden. Kunskapen kring miljöpåverkan inom företaget är högst aktuell och därför uppmuntras medarbetare till vidareutbildning när tiden finns (Intervju 2). Att hålla kompetensen hög i alla verksamhetsgrenar anser VD säkerhetsställer en hög kvalitet på arbetet.

Däremot anser VD att ett bra materialval värderas högt av kunden och kan relateras till intressenternas efterfråga om miljötänk. Kunderna som anlitar HST, ett företag som arbetar med miljön, räknar med att arbetet som utförs skall gynna miljön och inte förstöra den. Detta gör det allt viktigare att medarbetarna ser till miljön och omgivningens bästa när arbeten planeras och utförs. Det finns idag inga utarbetade förhållningssätt inom HST kring produktionsförvaltning. Vilket möjliggör för företaget att utveckla styrverktyg kring denna aspekt. Företaget skulle förslagsvis införa policys för inköp av material med olika certifieringar och miljömärkningar.

De skulle också kunna mäta antalet utbildningstimmar per år för att säkerställa fortbildning och kompetensen hos medarbetarna.

5.3 Hållbar utveckling

Det framkommer under intervjuerna att HST värdesätter hållbar utveckling och försöker att integrera detta i verksamheten. Nedan beskrivs de tre perspektiv som bör genomsyra verksamhetens alla delar för att verka hållbart.

5.3.1 Social hållbarhet

Den sociala hållbarheten har visats vara en viktig aspekt inom HST. Precis som Hart (1995) skriver är ett moraliskt ledarskap och en gemensam vision nyckeln till att skapa internt engagemang. I de två första intervjuerna lyfts det som viktigt att medarbetarna i företaget får vara med att påverka och göra sina åsikter hörda. Varje fredag har företaget ett möte där alla medarbetare får skriva en lapp med förbättringsförslag och en med saker som fungerar bra. Detta är ett viktigt moment för få verksamhetens vision att verka samman med medarbetarnas, vilket beskrivs av VD nedan:

Företagets vision och mål ska gå ihop med medarbetarnas mål så vi alla är på väg mot samma mål. (Intervju 1)

HST har en tydlig struktur för att skapa trygghet i verksamheten (Intervju 1 & 2). Under en teambuildingdag togs det under föregående år fram många nya dokument kring förändringsarbete. Hela arbetsgruppen var då delaktiga och tillsammans togs det fram dokument som bland annat behandlade organisationens mål, hur man löser interna konflikter och en rollfördelningslista med vem som gör vad. Trots att HST är ett små företag menar VD att målet inte är att växa och bli ett stort företag, utan snarare att vara det företag som har bäst kompetens inom trädgård. Han menar att vikten av en strukturerad och tydlig styrning inom HST anses vara viktig.

Även små företag bör styras som stora företag. (Intervju 1)

VD menar vidare att målet med en tydlig struktur är att alla ska veta vad de ska göra på morgonen. Alla anställda ska även kunna känna att de kan utvecklas och växa inom företaget. Han menar att målet för honom har varit att ledningen ska kunna ha samma kunskap och utföra samma arbetsuppgifter som han själv. I de båda intervjuerna lyfts fredagsmötena som en viktig del i den sociala hållbarheten då alla anställda samlas och framför sina förslag och klagomål.

Det är viktigt att köra förändringsarbete från båda hållen, både från fredagsmötena och styrelsemötena. (Intervju 2)

Att alla behöver hjälpas åt för att nå den bästa kvaliteten på arbetet och vara det självklara valet för kunder är en del av visionen (Intervju 1). Hart (1995) beskriver att strategin gynnas av starkt socialt engagemang för miljön. Genom att involvera medarbetarna i förändringsprocesser och utvecklingsprocesser skapar ledningen ett starkt engagemang och medarbetare som känner sig involverade i hela processen. Medarbetare som blir motiverade att utbilda sig inom företaget upplever ett starkare engagemang (ibid.).

Medarbetarnas hälsa och säkerhet är något företaget värdesätter högt. Åtgärder görs för att förbättra samt öka hälsan och säkerheten inom företaget. Idag finns det inga formella mål kring arbetsmiljön men företaget har en strävan efter att förebygga alla typer av tidsbortfall på grund av sjukdom och arbetsskador. Både projektledaren och VD lyfter upp att en av företagets största styrkor är deras goda rykte i sitt närområde. Det är därför viktigt att mäta kundnöjdheten efter avslutat arbete för att alltid sträva efter en god kundnöjdhet. Kommunikation mellan företag och kund är därför ytterst viktig för att behålla sina konkurrensfördelar på marknaden.

5.3.2 Ekonomisk hållbarhet

HST klassas som ett små företag och besitter begränsade resurser jämfört med ett stort företag, i form av färre anställda, mindre kapital och färre materiella tillgångar. Men både VD och projektledaren är eniga om att företaget besitter andra resurser som ger dem konkurrensfördelar på marknaden. Resurser som bland annat kundrelationer, medarbetarnas egna drivkrafter, möjlighet till utbildning inom relevanta områden och ett gott rykte i närområdet anses vara nyckelresurser som skapar konkurrenskraft på marknaden.

Under intervju 1 framkommer en strävan efter att företaget ska bli mer effektivt. VD menar att det kan bli tydligare för alla anställda vad som ska göras och på så sätt undvika att onödig tid läggs på att diskutera exempelvis vem som ska ha vilken bil på morgonen. Att effektivisera HST och nyttja de resurser de besitter och minimera onödiga frågetecken i verksamheten skulle leda till en högre omsättning för företaget. Hart & Dowell (2011) menar att SME ofta behöver förhålla sig till de resurser de har och samtidigt dra ner på extra kostnader i form av exempelvis tidssvinn. Under intervju 1 och 2 framkom det även att företaget är säsongsberoende och att majoriteten av jobben sker mellan mars och november. För att säkra en stabil ekonomi och vara effektiva över hela året behöver företaget expandera sina verksamhetsgrenar. En annan faktor som framkom under intervju 1

var att avlämningen av avfall bör effektiviseras och minimera antal arbetstimmar som gått åt till denna process. Tydliga principer bör förslagsvis tas fram där ledningen ställer krav på att släpen med avfall från projekten måste vara fulla innan avlämning på återvinningscentraler sker. En utarbetad handlingsplan på hur hanteringen av avfall inom företaget ska ske kommer spara både arbetstid och bränslekostnader. HST behöver styrverktyg för att mäta och jämföra effektivisering inom verksamheten då detta är en viktig aspekt för alla SME. För att öka företagets ekonomiska välmående har HST som nuvarande mål att nå en vinstmarginal på tio procent.

5.3.3 Miljömässig hållbarhet

Precis som Lantbrukarnas riksförbund (2022) skriver finns det oändligt med möjligheter att arbeta hållbart inom det gröna näringslivet. Genom att aktivt arbeta med att ta hänsyn till miljöaspekter i arbetsprocesserna kan företaget minimera sitt avtryck på miljön.

Vi har planer på sikt att övergå till eldrivna fordon eftersom vi arbetar så pass lokalt att det skulle räcka med enbart eldrivet. Vi använder även miljöcertifierade bekämpningsmedel samt att vi ute hos kund rekommenderar val som gynnar den biologiska mångfalden. Vi kan för en lättskött trädgård exempelvis rekommendera att anlägga sommaräng för att få fler insekter i trädgården eller att odla fruktträd som gynnar bin och andra insekter. (Intervju 2)

Idag har HST inga utarbetade riktlinjer kring vad som ska föreslås till kund, utan det läggs stor vikt i medarbetarnas kunskap.

Det finns inte några utarbetade processer för bilanvändningen och saknas information om hur mycket bilarna släpper ut. I dagsläget skulle därför företaget behöva arbeta med att minska klimatpåverkan från deras transporter. Detta kan göras genom att aktivt hålla koll på indikatorer kring företagets klimatpåverkan men även att aktivt arbeta med att minska transporten av material och medarbetare till och från de olika arbetsplatserna. Projektledaren nämner att företaget använder sig av miljöcertifierade bekämpningsmedel men att resterande materialval inte har något större miljötänk. Han beskriver även att kunderna önskar hög kvalitet på materialen, men att det inte finns någon utarbetad process kring materialval och dess miljöpåverkan idag.

5.4 Nyckelresurser

Tydliga svårigheter har uppmärksammats för SME att utveckla hållbara styrverktyg på grund av deras begränsade resurser. Att utgå från en befintlig hållbarhetsredovisningsmall, i detta fall, en framtagna mall för stora företag inom samma bransch, kan ge en bra första bild av hur redovisningen av ett hållbarhetsarbete för SME skulle kunna tillämpas. HST tillhör fackföreningen Byggföretagen. Fackföreningen har sedan tidigare en utarbetad arbetsgång för hur företag kan gå tillväga vid implementering av hållbarhetsredovisning med hänsyn till företagets resurser (Sveriges byggindustrier 2018). Att styra SME likt stora företag utan att de behöver belastas med kostnader från lika omfattande system, rapporter och konsulter skulle möjliggöra denna typ av hållbarhetsarbete. Den största skillnaden SME bör ha i åtanke när de ser till mallar för hållbarhetsredovisning är att de inte besitter samma storlek och mängd av resurser. Det blir missgynnsamt att se till de stora företagens mål när de besitter andra förutsättningar. Strukturen för en lämplig hållbarhetsredovisning och kategorierna lämpar sig väl att modifiera efter SME förutsättningar. En internredovisning som inkluderar alla tre hållbarhetsperspektiv presenteras nedan.

Det första steget för SME att utveckla hållbara och bransch-relevanta styrverktyg med hänsyn till företagets resurser blir att tillämpa en väsentlighetsanalys. Analysen fokuserar på företagets viktigaste resurser som bör utgöra underlaget för mål och styrverktyg på långsikt. Efter att resurserna identifierats och nyckelresurserna prioriterats (förslagsvis tio stycken), bör företaget sätta upp mål kring dessa. Detta kommer i sin tur bidra till högst relevanta resultatindikationer och ett värde i internredovisningen. Enligt Sveriges byggindustrier (2018) bör minst ett mål sättas upp per hållbarhetsaspekt som definierats i väsentlighetsanalysen. Målen bör beröra alla Bonn & Fishers (2011) tre perspektiv som genomsyrar hållbar utveckling: sociala, ekonomiska och miljömässiga. Viktigt att ha i beaktande är att det måste vara aspekter som företaget faktisk kan påverka. Nedan följer en lista på de tio punkter som genom analys av empirin och tillämpning av väsentlighetsanalysen, anses vara de tio mest relevanta hållbarhetsaspekterna att arbeta med inom HST.

Tabell 2. HST tio viktigaste hållbarhetsaspekter sett utifrån deras nyckelresurser.

Nyckelresurser	Sociala hållbarhetsaspekter	Hur företaget kan påverka dessa aspekter
Kunskap	Utbildning och kompetensutveckling	Hur företaget arbetar för att se till att personalen har rätt kompetens och äger sin egen utveckling.
Arbetsmiljö	Hälsa och säkerhet	Företagets sätt att arbeta med rutiner kring hälsa och säkerhet på arbetsplatsen.
Drivkraft	Internt engagemang	Hur företaget skapar förutsättningar för individuell utveckling och engagemang.
Rykte	Kund	Hur företagens kunder uppfattar HST och deras arbete.
Nyckelresurs	Ekonomiska hållbarhetsaspekter	Hur företaget kan påverka dessa aspekter
Ekonomi	Företagets välmående	Hur företaget klarar av att finansiera verksamheten på sikt utan externa finansiella medel.
Projektledning	Effektivisering	Hur företaget arbetar med de resurser de har för att dra ner på kostnader.
Nyckelresurs	Miljömässiga hållbarhetsaspekter	Hur företaget kan påverka dessa aspekter
Naturresurs	Biologisk mångfald	Hur företaget agerar för att gynna den biologiska mångfalden.
Fordon	Transporter	Företagets arbete för att minska klimatpåverkan från transporter.
Material	Inköp	Hur företag utvecklar rutiner och policyer som rör märkning av produkter, exempelvis certifieringar.
Maskiner och verktyg	Maskiner och verktyg	Hur företaget tänker kring inköp och användning av maskiner och verktyg.

Styrningen i företaget spelar sedan den avgörande rollen att följa upp arbetet kring dessa hållbarhetsaspekter och kontrollera att arbetet ger resultat. Då de utvalda aspekterna anses som de viktigaste inom företaget bör de därför löpande följas upp och mål bör sättas med hänsyn till utvecklingspotential. I empirin framkommer det

hur HST idag arbetar med de olika aspekterna i sin dagliga verksamhet och detta förtydligas i tabell 3. Viktigt att ha i beaktande när målen sätts är att de ska vara tydliga, mätbara, realistiska och tidsatta (Ammenberg 2012). Hållbarhetsmålen ska inte heller ligga utanför företagets redan satta mål för utveckling, utan bör integreras i företagets övergripande mål. I vissa utvalda nyckelresurser har redan HST utarbetade mål men det saknas uppföljningsarbete och struktur så som indikatorer för att mäta dessa. Styrning mot uppsatta mål görs enklast genom att först definiera resultatindikatorer för att veta vilken data företaget behöver samla in (Sveriges byggindustrier 2018). Det behövs därför en tydlig överblick för vart företaget befinner sig i arbetet kring dessa nyckelresurser idag (se tabell 3). Vanligtvis inom ett SME vars styrverktyg till största del är informella, finns data för de flesta av hållbarhetsaspekterna men det behövs konkretiseras och tas fram nyckeltal som underlag. Under det första året med uppstart av den föreslagna internredovisningen tillkommer extra jobb. Exempelvis beslut kring vem som har ansvar över att data samlas in under året. I vissa fall kommer en kartläggning av olika processer inom företaget behöva arbetas fram. Vilket leder till att de under kommande åren kommer att ha hållbarhetsarbete med resultatindikatorer över företagets utveckling.

5.5 Styrverktyg

Nedan beskrivs styrverktyg i form av indikatorer som bör redovisas i den föreslagna internredovisningen. Malmi & Brown (2008) menar att dessa kontroller som inkluderar både finansiella och icke finansiella kategorier klassas som cybernetiska kontroller. Cybernetiska kontroller kan vara hybrida nyckeltal och användas som antingen informationssystem eller styrsystem beroende på hur de tillämpas i organisationen.

Dessa styrverktyg är framtagna från företagets väsentliga nyckelresurser som lokaliserats. Följande tabell föreslår även möjliga kontroller som behöver ske under kommande år för att lägga grunden för ett årligt uppföljningsarbete. De bransch-relevanta styrverktyg som är framtagna från företagets nyckelresurser med hjälp av en väsentlighetsanalys, blir avgörande i företagets arbete med hållbar utveckling. I tabellen presenteras även HSTs nuvarande mål, vilka klassas som redan existerande planeringsstyrverktyg, kring de nyckelresurser som valts ut.

Tabell 3. HST arbete i dagsläget och vidare förslag på resultatindikatorer och mätning för kommande årsarbete.

Väsentliga aspekter	Mål kring detta i dagsläget	Rekommenderade kontroller under året	Rekommenderade mått till internredovisningen	Mäts detta idag?
Utbildning och kompetensutveckling	Högsta kunskapsnivån på våra medarbetare.	Kartläggning av utbildningsnivån.	Andel utbildningstimmar i förhållande till schemalagda timmar.	Nej
Hälsa och säkerhet	Finns ej idag.	Kartläggning av tillbud och sjukskrivning.	Antal timmar i förlorad arbetstid.	Nej
Internt engagemang	Alla medarbetare ska känna att de kan utvecklas inom företaget.	Anonym medarbetarenkät kring arbetsnöjdhet.	Medelvärde på arbetsnöjdhet.	Ja
Kund	Vara det självklara kvalitets valet.	Skapa en kundenkät som skickas ut till kund efter slutfört arbete.	Skala på kundnöjdhet.	Nej
Företagets välmående	Vinstmarginal på 10%.	Bokföring.	Vinstmarginal och soliditet.	Ja
Effektivisering	Finns ej idag.	Kartlägga omsättning och antal anställda.	Hur mycket varje anställd omsätter i snitt (mått på effektivitet).	Nej
Biologisk mångfald	Finns ej idag.	Diskutera vikten av att tänka på biologisk mångfald vid förslag till kund. Ta fram en miljömall.	Antal jobb som inkluderat/haft biologisk mångfald i beaktande.	Nej
Transporter	Finns ej idag.	Kartlägga fordonens bränsleförbrukning.	Direkt miljöpåverkan från företagets egna fordon.	Nej
Inköp	Finns ej idag.	Utveckla rutiner och policyer som	Andel av företagets produkter som är miljöcertifierade.	Nej

		rör val av vilka material som köps in och krav på olika certifieringar.		
Maskiner och verktyg	Övergå till batteridrivnet.	Dokumentera andelen. batteridrivna och bensin/dieseldrivna maskiner.	Andel batteridrivna maskiner i företaget.	Nej

5.5.1 Sociala styrverktyg

För att nå HST mål och vision om att vara det självklara valet behöver medarbetarna besitta den högsta kunskapsnivå. För att nå dit behöver företaget erbjuda utbildningsmöjligheter. Idag rekommenderas och uppmuntras detta av ledningen men är inget som aktivt mäts. Genom att mäta antalet utbildningstimmar i förhållande till schemalagd tid under året, kan ett nyckeltal tas fram och utbildningsnivån kan mätas och jämföras under verksamhetsåren.

Beräknas följande:

$$\text{Utbildningsnivå [\%]} = (\text{utbildningstimmar} / \text{schemalagd tid}) * 100$$

Hälsa och säkerhet är en viktig aspekt inom HST. Målet är att det skall vara en så pass säker arbetsplats att inga tillbud behöver göras. För att genomföra en mätning av detta mål behövs tillbuden inom företaget dokumenteras. Detta bör mätas genom att se hur många förfallna arbetstimmar som kommit till följd av sjukskrivning och tillbud. Genom att dokumentera antal förlust i timmar pga. tillbud och sjukskrivning kan HST få ut hur många förlorade arbetstimmar i procent företaget gått miste om.

Beräknas följande:

$$\text{Förlust i arbetstid [\%]} = (\text{Antal förlorade timmar pga. sjukskrivning eller tillbud} / \text{Totalt antal schemalagda timmar}) * 100$$

HST har som mål att alla medarbetare skall få vara delaktiga i verksamheten och känna att det finns rum och tid för utveckling. De har i dagsläget redan en anonym medarbetarenkät för att mäta arbetsnöjdheten hos medarbetarna. Förslagsvis skulle medarbetarenkäten fortsätta tillämpas varje år och jämföras över tid. Denna aspekt är något som företaget aktivt arbetar med idag men inte har några mätverktyg för. Redovisning av denna aspekt i internredovisningen skulle därför kunna vara ett medelvärde på arbetsnöjdheten beroende på hur medarbetarenkäten är utformad.

“Att vara det självklara valet för kunder” är en del i HSTs vision. Genom att skapa en kundenkät som skickas ut till kunden efter slutfört arbete kan en skala tas fram som visar kundnöjdheten. Detta är faktorer som arbetas med idag men som inte redovisas i form av resultatindikatorer.

5.5.2 Ekonomiska styrverktyg

För att säkerhetsställa företagets välmående anser författarna det som relevant att mäta vinstmarginal och soliditet. En vinstmarginal på tio procent är ett mål som HST redan har haft i sin verksamhet under en länge tid. Vinstmarginalen är ett nyckeltal i procent som anger företagets vinst i förhållande till nettoomsättning (Almqvist et al. 2018). Förslagsvis skulle de även formulera ett mål för att öka soliditeten till 41% där medelvärdet för soliditet inom deras bransch, mark-, bygg- och anläggningsarbeten ligger (SCB 2020). Soliditeten visar i procentsats hur stor del av deras totala tillgångar de har kunnat finansieras med eget kapital. Soliditet är ett aktuellt nyckeltal att titta på då det visar företagets stabilitet och förmåga att klara sig på längre sikt och vid eventuella motgångar. Soliditeten påverkas positivt av att företaget genererar vinst som behålls i företaget, om företaget amorterar av lån och skulder eller om kapital tillkommer från ägarna. Det kan påverkas negativt av förlust, aktieutdelning eller ökade skulder (ibid). Dock kan soliditeten i ett företag tillfälligt vara försämrad vid en kraftig tillväxt och kan då anses som en giltig anledning till en försämrad siffra under en tid.

Beräknas följande:

Vinstmarginal = (Rörelseresultat + finansiella intäkter) / Nettoomsättning

Soliditet [%] = (Justerat eget kapital / Totalt kapital) * 100

Att mäta hur HST arbetar med de resurser de har för att dra ner på sina kostnader är ytterst relevant för företaget. Effektivisering inom alla SME är relevant att mäta då företagen blir mer påverkade av ineffektiva arbetssätt. HST behöver se till att företaget arbetar med de resurser de har på ett effektivt sätt. För att ta vara på arbetstiden behöver tydligare struktur arbetas fram i de fall då ledningen uppfattar att det tillkommer onödiga frågor och planering.

Beräknas enligt följande:

Effektivisering [%] = (Total omsättning / Antal anställda) * 100

Detta nyckeltal kommer under första verksamhetsåret inte bidra med någon information. Men under kommande år kommer detta bli en aktuell indikation på hur väl företaget prioriterar sin arbetstid. Att jämföra effektivisering under en längre tidsperiod skapar även en fingervisning på hur bra företagets ledning fungerar.

5.5.3 Miljömässiga styrverktyg

Arbetet med biologisk mångfald är brett inom HST. Företaget arbetar aktivt med att rekommendera trädgårdsplanering som gynnar den biologiska mångfalden på olika sätt. Men det finns i dagsläget inga utarbetade mål kring detta. Vikten av att arbeta med fokus på biologisk mångfald inom det gröna näringslivet bör sättas i fokus. Författarna anser därför att företaget bör arbeta fram en rekommendationslista till kunder där de föreslår förändringar med fokus på att gynna miljön samt gör trädgården lättskött. En diskussion i arbetsgruppen kring vikten av att tänka på biologisk mångfald i arbetet bör även föras. Mätningen i internredovisningen bör därför vara antal utförda jobb som inkluderat biologisk mångfald i utförandet. Förslagsvis skulle företagets mål kring detta vara att alla arbeten som utförs bör sträva efter att gynna den biologiska mångfalden.

Det finns i dagsläget inga utarbetade mål kring hur företaget arbetar med transporter och deras arbete kring att minska klimatpåverkan från transporterna. För att kunna redovisa detta krävs det under året en viss dokumentation om fordonens bränsleförbrukning. Att räkna ut företagets direkta miljöpåverkan från deras egna fordon kan över tid ge en överblick kring hur väl deras planeringar för transportsträckorna fungerar.

Beräknas enligt följande:

$$\text{Utsläpp [kg]} = \text{Bränsleförbrukning [ton]} * \text{Värmevärdet [GJ/ton]} * \text{Emissionsfaktor [kg/GJ]}$$

Emissionsfaktorer för Sveriges vanligaste bränslen och värmevärden finns enkelt tillgå på Naturvårdsverkets hemsida (Naturvårdsverket 2021). Det företaget behöver fokusera på är att dokumentera årets bränsleförbrukning.

Idag finns det inga utarbetade mål kring materialval inom HST. Förslagsvis kan företaget utveckla administrativa styrverktyg (Malmi & Brown 2008) i form av rutiner och policyer som rör vilka material som köps in samt ställa krav på olika miljömässiga certifieringar. Nyckeltalet baseras på andelen av företagets produkter som är miljöcertifierade.

Beräknas enligt följande:

$$\text{Andel miljöcertifierade produkter [\%]} = (\text{Miljöcertifierade produkter} / \text{Totala produkter}) * 100$$

HST har idag ett uppsatt mål att övergå till batteridrivna verktyg och maskiner på långsikt. Genom att kartlägga andelen batteridrivna, bensin- och dieseldrivna maskiner och verktyg kan de redovisa ett nyckeltal. Detta nyckeltal indikerar hur stor andel av företagets maskiner och verktyg som är batteridrivna.

Beräknas enligt följande:

Andel batteridrivna maskiner [%] = (Antal batteridrivna maskiner och verktyg /
Totalt antal maskiner och verktyg) * 100

Genom att sätta upp en tydlig struktur med formella styrverktyg som kompletterar företagets redan existerande mål kan alla tre hållbarhetsperspektiv inkluderas i verksamheten.

6 Diskussion

Studien har med hänsyn till företagets resurser och branschens vägledningsdokument visat hur relevanta styrverktyg kan hjälpa SME att inkludera alla tre hållbarhetsperspektiv i sin verksamhet.

6.1 Resultat relaterat till tidigare forskning

Studiens syfte var att visa hur lämpliga och relevanta styrverktyg med hänsyn till företagets resurser kan underlätta för SME att arbeta hållbart. Även i Johnstones (2021) forskning har syftet varit att underlätta hållbarhetskontroll i SME men med fokus på att implementera miljöledningssystem. Johnstone (2021) lyfter likt denna studie att de informella styrverktyg som ofta finns inom SME behöver kompletteras med formella styrverktyg för att kunna garantera att hållbarhetsmål uppnås. Trots att den här studien har valt att ta fram en anpassad internredovisning och Johnstone valt att tillämpa miljöledningssystem, anser båda studierna att SME bör efterlikna styrningen i stora företag för att uppnå resultat. Att hämta inspiration från större företags styrverktyg kan ge SME en tydlig guide till hur hållbarhetsarbete kan ske. Valet av att inte använda ett miljöledningssystem i denna studie är på grund av de höga kostnaderna, omfattande system och rapporterna som tillkommer med certifierade miljöledningssystem. Johnstone (2021) menar att nyckeln för SME att lyckas arbeta hållbart är att säkerställa engagemang från de icke-ledande medarbetarna, något som även den här studien lägger stor vikt vid. Medarbetarnas engagemang och möjlighet till internutveckling skapar en drivkraft som anses vara en förutsättning för att hela verksamheten ska arbeta mot samma vision.

Aragón-Correa et al. (2008) motsäger tidigare forskning då de menar att företagens storlek och kapacitet inte är den avgörande faktorn i utveckling av hållbara miljöstrategier. Även i denna studie anser författarna att företaget storlek och kapacitet inte utesluter hållbarhetsarbete, utan hänsyn bör tas och anpassas efter företagets förutsättningar. Aragón-Correa et al. (2008) menar som Hart (1995) att det är SMEs förmåga att förvalta sina nyckelresurser som är avgörande för deras hållbarhetsarbete. Företagets resurser, även om dem är knappa, ses som möjligheter och leder till konkurrensfördelar på marknaden.

Khoja et al. (2022) använder i deras forskning RBT som visar att SME trots brist på ekonomiska resurser, kunskap och ledningsstruktur gynnas ekonomiskt och operativt av att inkludera hållbarhet i sin verksamhet. Forskningen inkluderar dessvärre inte de sociala- och ekonomiska hållbarhetsperspektiven. Även i den här studien anses den största bristen för SME till att börja arbeta hållbart vara begränsningarna av resurser. Dessvärre anser författarna motsägelsefullt mot Khoja et al. (2022) att bristen på resurser inte nödvändigtvis behöver ses som en nackdel. I den här studien bedöms begränsade resurser snarare som en möjlighet där hänsyn till begränsningar bör tas för att hitta relevanta och lämpliga styrverktyg som underlättar för SMEs hållbarhetsarbete.

Precis som Bonaccris (1992) beskriver besitter stora företag mer resurser än små företag av både materiella och immateriella resurser. Han beskriver att resurserna underlättar implementeringen av hållbarhetsarbetet och att SME med begränsade resurser får en större utmaning med implementering. Studien motsäger Bonaccris (1992) resultat om att resursbrist försvårar implementering och arbetet med hållbarhet. Studien menar att det viktiga för SME är att hitta rätt tillvägagångssätt för implementering av hållbarhet och att de inte bör jämföra sig med stora företag just på grund av resursstorleken.

Studien har med utgångspunkt i den RBT valt att analysera ett SMEs resurser samt att tillämpa en väsentlighetsanalys för att identifiera deras nyckelresurser. Företaget som analyserats besitter, likt många andra SME, flertalet immateriella resurser i form av kunskap och drivkraft som skapar värde. Sedan har studien kartlagt vilka mål som i dagsläget finns kring nyckelresurserna för att med hjälp av relevanta bransch vägledningsdokument föreslå lämpliga styrverktyg. Den RBT lämpar sig väl vid analys av SME då den inkluderar både materiella och immateriella tillgångar som resurser i ett företag, vilket blir extra viktigt i en kontext där resurser ses som en brist. Studien har använt sig av ett tillvägagångssätt som blir tillämpbart för SME inom andra branscher. Genom att analysera företaget och dess förutsättningar samt tillämpa en väsentlighetsanalys kan SME identifiera de resurser som blir relevanta. För att i nästa steg formulera mål och hållbara styrverktyg att implementera i verksamheten. Denna studie har bidragit med ett tydligt tillvägagångssätt för SME att definiera och implementera hållbara och bransch-relevanta styrverktyg.

6.2 Kritisk reflektion

Det finns ett antal begränsningar för denna studie. Studien behandlar enbart de tio mest väsentliga nyckelresurserna inom ett SME dessa går både att utöka och reducera. HST är ett små företag och antalet anställda är begränsade samt att den kulturella strukturen har en stor del inom företaget. Vid intervjuer med ledande

personer inom HST har det uppkommit svårigheter med att urskilja och identifiera deras kulturella och informella styrverktyg som företaget själva ser som en självklarhet. Med ett längre samarbete med företaget kompletterande med fysiska besök skulle dessa observationer av kultur och lokalisering av informella styrverktyg bli mer tydligt. Trots detta läggs stor vikt vid författarnas utformning av samtalsämnen och skicklighet på att lokalisera de mer dolda verktygen.

Då denna studie utgår från den RBT, kan framtida studier inom ämnet behöva inkludera andra teorier. Den RBT är tillämpbar i de fall forskare utgår från väsentliga nyckelresurser men den skulle behöva kompletteras om framtida forskning exempelvis inkluderar lönsamheten med att arbeta hållbart. Valet av en teori grundar sig på att flera teorier kan säga emot varandra ontologiskt även om flera aspekter skulle vara relevanta (Modell et al. 2017). Med detta i beaktande valde författarna endast att tillämpa en teori. Syftet med studien var att bidra med kunskap om hur SME skulle kunna identifiera och tillämpa styrverktyg inom verksamheten med fokus på sina resurser.

Teorin bygger på tre strategier var av strategin hållbar utveckling är svårdefinierat på grund av dess bredd och många tolkningar. Detta är viktigt att ha i beaktande under analysen av teorin och empirin. Kritik som lyft mot RBT är definitionen av resurser (Kraaijenbrink et al. 2010). Inom teorin räknas både materiella och immateriella resurser viktiga och inget som skiljer dem åt trots att de är olika. Men för att nå studiens syfte är det viktigt att alla resurser räknas som likvärdiga, detta på grund av att SME besitter begränsade resurser vilket leder till att alla resurser inom företaget blir viktiga.

6.3 Förslag till vidare forskning

Utifrån ovanstående begränsningar möjliggörs fler områden för framtida forskning. Studier skulle förslagsvis kunna inkludera perspektiv såsom datainsamling från fler SME eller att inkludera fler branscher och nyckelresurser för att ta fram lämpliga styrverktyg för hållbar utveckling. Förslag på framtida forskningsfrågor:

- Hur skapas och tillämpas hållbarhetskunskap inom SME?
- Hur kan man balansera formell- och informell styrning i ett SME?

Dessa forskningsfrågor går att avgränsa efter nämnda perspektiv för att bidra med en bredare forskning inom ämnet styrverktyg. Mer forskning och fler perspektiv kommer underlätta tillvägagångssätt och hållbarhetsarbete för SME på långsikt.

7 Slutsatser

Studien har undersökt hur SME med hänsyn till deras begränsade resurser, kan tillämpa bransch-relevanta styrverktyg. Med utgångspunkt i den RBT och med beaktande i tidigare forskning anser författarna att begränsade resurser snarare bör ses som en möjlighet. Genom att analysera företagets begränsade resurser går det att hitta både relevanta och lämpliga styrverktyg. Dessa går att anpassas utefter företagets förutsättningar och i sin tur underlätta deras hållbarhetsarbete.

De sociala-, ekonomiska-, och miljömässiga perspektiven kan förslagsvis inkluderas i verksamhetens uppsatta mål för att lyckas med hållbarhetsarbete på långsikt. Genom att tillämpa en väsentlighetsanalys där företaget identifierar deras största och viktigaste resurser kan sedan mål skapas som berör alla tre perspektiven. Först när mål identifierats kan lämpliga styrverktyg utvecklas anpassade för verksamheten. Med hjälp av resultatindikatorer kan hållbarhetsarbetet både följas upp samt justeras utefter omvärlden och företagets egen situation.

Denna studie likt tidigare forskning anser att SME bör hämta inspiration från styrningsstruktur i stora företag, utan att de behöver belastas med kostnader från olika omfattande system. Forskning visar att SME ofta har informella styrverktyg som de gynnas av, men studien menar att det även behövs kompletteras med formella styrverktyg. Formella styrverktyg gör att hållbarhetsmål kan jämföras över tid och en tydligare struktur inom verksamheten underlättar för ett hållbarhetsarbete.

Referenser

Litteratur

- Almqvist, R.M., Graaf, J., Jannesson, E., Parment, A. & Skoog, M. (2018). Boken om ekonomistyrning. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Ammenberg, J. (2012). Miljömanagement : miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 3. Stockholm: Liber.

Forskningsartiklar

- Aragón-Correa, J.A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S. & García-Morales, V.J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental management*, 86 (1), 88–103.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Bansal, P.(2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26 (3), 197-218.
<https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J. & Wright, M. (2011) ‘The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?’, *Journal of Management*, 37(5), pp. 1299–1315. doi: 10.1177/0149206310391805.
- Biesta, G. (2010) “*Pragmatism and the Philosophical Foundations of Mixed Methods Research1*”. SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. 2. ed Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc, 95–.
<https://doi.org/10.4135/9781506335193.n4>
- Bonaccorsi, A. (1992). On the Relationship between Firm Size and Export Intensity. *Journal of international business studies*, 23 (4), 605–635.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490280>
- Bonn, I. & Fisher, J (2011) Sustainability; The missing ingredient in strategy. *Journal of business strategy*, 32 (1) 5-14
- Calabrese, A., Costa, R., Levialedi, N. & Menichini, T. (2016). A fuzzy analytic hierarchy process method to support materiality assessment in sustainability reporting. *Journal of cleaner production*, 121, 248–264.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.005>

- Crutzen, N., Zvezdov, D. & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of cleaner production*, 143, 1291–1301. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135>
- Engert, S. & Baumgartner, R.J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of cleaner production*, 113, 822–834. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>
- Hart, S.L., (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), pp.986-1014.
- Hart, S.L. & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37 (5), 1464–1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Johnstone, L. (2021). Facilitating sustainability control in SMEs through the implementation of an environmental management system. *Journal of Management Control*, 32 (4), 559–605. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00329-0>
- Johnstone, L. (2019), "A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 244. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118802>.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C. & Groen, A.J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349–372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Khoja, F., Adams, J., Kauffman, R. & Yegiyani, M. (2022). How SMEs benefit from environmental sustainability strategies and practices. *Supply chain forum*, ahead-of-print (ahead-of-print), 1–16. <https://doi.org/10.1080/16258312.2022.2036580>
- Langwell, C. & Heaton, D. (2016), “Using human resource activities to implement sustainability in SMEs”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 23 No. 3, pp. 652-670, ISSN 1462-6004, doi: 10.1108/JSBED-07-2015-0096.
- Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19 (4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Modell, S., Vinnari, E., & Lukka, K. (2017). On the virtues and vices of combining theories: The case of institutional and actor-network theories in accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 60, 62-78.
- Qu, S.Q & Dumay, J. (2011), "The qualitative research interview", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 238-264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Chegri, M., Rigalma, H & Torra, M. (2021). “MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN THE CONTEXT OF SMES”. *Modern Management Review*, 26(3), 39-58. <https://doi.org/10.7862/rz.2021.mmr.16>

Internetkällor

- Allabolag. (2022). *Hultings Skog & Trädgård AB*. Hultings Skog & Trädgård AB - Företagsinformation (allabolag.se) [2022-04-18].
- Ekonomistyrningsverket. (2014). *Vägledning - Att få rätt saker att hända*. (ESV 2014:49). Stockholm. 2014-49-att-fa-ratt-saker-att-handa.pdf (esv.se) [2022-05-09].
- FAR (2021). *Det är en affärsrisk att inte jobba med hållbarhet*. En affärsrisk att inte jobba med hållbarhet | FAR [2022-05-31].
- Förenta nationerna (FN). (2016). *Omställning till hållbar värld brådskar*. [Faktablad]. FN-förbundet. <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-H%C3%A5llbar-utveckling.pdf> [2022-04-08].
- Lantbrukarnas riksförbund. (2022). *Det gröna näringslivets betydelse för ett hållbart samhälle*. Det gröna näringslivets betydelse för ett hållbart samhälle - LRF. [2022-04-11].
- Naturvårdsverket. (2021). *Emissionsfaktorer och värmevärden submission 2022*. [Excel]. <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.naturvardsverket.se%2Fglobalassets%2Fvagledning%2Fluft-och-klimat%2Fberakna-klimatutslapp%2Femissionsfaktorer-och-varmevarden-2021-v3.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK> [2022-05-31].
- SCB (2020). *Branschnyckeltal efter näringsgren SNI 2007 och storleksklass och kvartil. År 2008 – 2020*. Statistikmyndigheten SCB. Branschnyckeltal efter näringsgren SNI 2007 och storleksklass och kvartil. År 2008 - 2020. PxWeb (scb.se)
- Sveriges byggindustrier. (2018). *Dags att hållbarhetsredovisa! Vägledning för små- och medelstora företag i byggbranschen*. https://byggforetagen.se/app/uploads/2020/01/Foretagets_hallbarhetsredovisning.pdf [2022-05-02].
- Sveriges miljömål (u.å). *Sveriges miljömål*. <https://www.sverigemiljomal.se/miljomalen/> [2022-05-02].
- Svenskt näringsliv. (u.å). *SME - fakta och definitioner*. SME – fakta och definitioner (svensktnaringsliv.se) [2022-04-18].
- Tillväxtverket. (2018). *Majoriteten av företagen arbetar med hållbarhet*. <https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fovven-2017/2018-10-26-majoriteten-av-foretagen-arbetar-med-hallbarhet.html> [2022-04-08].

Lagar

SFS 1995:1554 Årsredovisningslagen. Stockholm: Justitiedepartementet L1.

Tack

Vi skulle vilja börja med att tacka representanterna Mikael Hulting och Andreas Holmström från Hulting Skog och Trädgård AB. Tack för att ni tagit er tid för givande och intressanta samtal kring företagets styrning och hållbarhetsfokus.

Vi vill också tacka vår handledare Uliana Gottlieb, postdoktor i gruppen för beslutsfattande och chefsbeteende vid institutionen för ekonomi på SLU, för allt engagemang och konstruktiv kritik du givit oss under arbetets gång.

Utan ert deltagande och intresse hade studien inte varit lika givande och utvecklande. Vi uppskattar verkligen all tid ni lagt ner på studien och alla meningsfulla samtal.

Hälsningar,
Thea Lempiäinen och Carolina Witell

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Läs om SLU:s publiceringsavtal här:

- <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.