



# Hållbar omställning i praktiken

Hur rådgivningsaktörer stödjer småföretag i en kontext av ökade hållbarhetskrav

---

Murad Mussa

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakultet för Naturresurser och Jordbruksvetenskap/Institutionen för Ekonomi

Ekonomi - Hållbar utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1729 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2026





# Hållbar omställning i praktiken- Hur rådgivningsaktörer stödjer småföretag i kontext av ökade hållbarhetskrav

Murad Mussa

<b>Handledare:</b>	<b>Per-Anders Langendahl, Sveriges lantbruksuniversitet, institution för ekonomi</b>
<b>Examinator:</b>	Erik Melin, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi
<b>Omfattning:</b>	15 HP
<b>Nivå och fördjupning:</b>	Grundnivå, G2E
<b>Kurstitel:</b>	Självständigt arbete i företagsekonomi
<b>Kurskod:</b>	EX0902
<b>Program/utbildning:</b>	Ekonomi - Hållbar utveckling
<b>Kursansvarig inst.:</b>	Institutionen för ekonomi
<b>Utgivningsort:</b>	Uppsala
<b>Utgivningsår:</b>	2026
<b>Upphovsrätt:</b>	Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.
<b>Serietitel:</b>	Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi
<b>Delnummer i serien:</b>	1729
<b>ISSN:</b>	1401-4084
<b>Nyckelord:</b>	ESG, hållbar omställning, små och medelstora företag (SMF), rådgivningsaktörer, hållbarhetsrådgivning, institutionell teori, resource-based view

## **Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för ekonomi

## Sammanfattning

I denna studie har jag undersökt hur olika rådgivningsaktörer arbetar med att stödja små och medelstora företag (SMF) i deras hållbara omställning och vilka utmaningar som de möter i detta arbete. Studien utgår från att småföretag idag möter allt hårdare hållbarhetskrav från banker, kunder och EU-regler. Detta innefattar allt från nya EU-direktiv till krav från banker och kunder, vilket gör hållbarhet till en affärskritisk fråga. Samtidigt så saknar många SMF de resurser och den kompetens som krävs för att möta dessa krav, vilket skapar ett behov av extern rådgivning.

Studien genomförs med en kvalitativ forskningsansats och bygger på sex semistrukturerade intervjuer med rådgivare från olika typer av organisationer, däribland offentliga aktörer, innovationsstödjande organisationer och privata konsultverksamhet. Det materialet som insamlas analyseras sedan genom tematisk analys och tolkas med hjälp av institutionell teori och resource-based view.

Resultaten visar att rådgivningen sker på flera olika sätt och att aktörerna har olika roller i SMF:s hållbara omställning. Vissa arbetar direkt med ESG-relaterade krav genom strukturerade dialoger, verktyg och regelverkstolkning, medan andra bidrar mer indirekt, genom innovation, energieffektivisering eller affärsutveckling. Rådgivarna fungerar ofta som mellanhänder mellan komplexa institutionella krav och företagens praktiska verklighet, samt att SMF:s resursbrist i form av tid, pengar och kunskap är den genomgående största utmaningen i rådgivningsprocessen. Studien bidrar med empirisk kunskap om hur rådgivningssystemet kring hållbar omställning fungerar i praktiken.

*Nyckelord:* ESG, hållbar omställning, små och medelstora företag (SMF), rådgivningsaktörer, hållbarhetsrådgivning, institutionell teori, resource-based view

## Abstract

In this study examines how advisory actors support small and medium-sized enterprises (SMEs) in their sustainability transition and what challenges arise in this work. The study is motivated by the growing sustainability expectations that SMEs face from their environment. These expectations range from the new EU directives such as the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the EU taxonomy to demands from banks, investors and customers, making sustainability a business-critical issue. At the same time, many SMEs lack the resources and competence required to meet these demands, which creates a need for external advisory support.

The study adopts a qualitative research approach and is based on six semi-structured interviews with advisors from different types of organizations, including public actors, innovation support organizations, and private consultancy services. The empirical materials are analyzed using thematic analysis and interpreted through institutional theory and the resource-based view.

The findings show that advisory work takes several different forms and that the actors play different roles in SMEs sustainability transition. Some work directly with ESG-related requirements through structured dialogues, tools and regulatory interpretation, while others contribute more indirectly through innovation, energy efficiency or business development. The study also shows that advisors function as intermediaries between complex institutional requirements and the practical reality of firms and that resource constraints among SMEs in terms of time, money and knowledge are the most pervasive challenge in the advisory process. The study contributes with empirical knowledge of how the advisory system around sustainability transition functions in practice.

*Keywords: ESG, sustainability transition, small and medium sized enterprises (SMEs), advisory actors, sustainability advisory, institutional theory, resource-based view*

# Innehållsförteckning

<b>Förkortningar</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 Framväxten av ESG och hållbarhetskrav på SMF .....	9
1.2 Problemformulering .....	12
1.3 Syfte .....	14
1.4 Avgränsningar .....	14
2. Teori .....	15
2.1 Tidigare forskning .....	15
2.2 Teoretisk ramverk .....	16
2.2.1 ESG och hållbarhetskrav .....	16
2.2.2 Institutionell teori .....	19
2.2.3 Resource-based view (RBV) .....	20
2.2.4 Analysmodell .....	22
3 Metod .....	22
3.1 Forskningsdesign .....	22
3.2 Datainsamling- Intervjuer .....	23
3.3 Urval .....	23
3.4 Analysmetod .....	25
3.5 Trovärdighet .....	25
3.6 Etiska överväganden .....	26
4 Empiri .....	26
4.1 Hur rådgivning går till .....	26
4.2 Verktyg och arbetssätt .....	27
4.3 Utmaningar hos SMF .....	28
4.4 Externa krav och tryck .....	29
5 Analys .....	30
5.1 Institutionella tryck på SMF .....	30
5.2 Rådgivare som resurs (RBV) .....	32
5.3 Rådgivare som mellanhand .....	33
6. Diskussion .....	35
7. Slutsats .....	38
8. Förslag på framtida forskning .....	39
<b>Referenser</b> .....	<b>42</b>
<b>Bilaga 1 – Intervjuguide</b> .....	<b>45</b>
<b>Bilaga 2 – Ai- deklARATION</b> .....	<b>47</b>

# Förkortningar

Förkortning	Betydelse
SLU	Sveriges lantbruksuniversitet
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ESG	Environmental, Social and Governance
EU	Europeiska unionen
FN	Förenta nationerna
ISO	International Organization for Standardization
LCA	Life Cycle Assessment (Livscykelanalys)
NFRD	Non Financial Reporting Directive
RBV	Resource-based view
SMF	Små och medelstora företag
SME	Small and medium sized enterprise's
STUNS	Stiftelsen för samverkan mellan universitet i Uppsala, näringsliv och samhälle
UNEP FI	United Nations Environment Programme Finance Initiative

# 1. Inledning

Under de senaste åren har hållbarhet gått från att vara en sidofråga till att bli central del av hur företag utvecklar sin verksamhet. Det handlar om både genom externa krav, alltså krav från utifrån och interna affärsstrategier (Eccles & Klimenko 2019). De senaste tio åren har detta dock förändrats. Hållbarhet regleras i allt högre grad genom lagstiftning, framförallt inom EU vilket påverkar hur företag måste rapportera, investera och organisera sin verksamhet. Det här påverkar företagen på riktigt, både deras tillgång till kapital och deras konkurrenskraft (Europeiska kommissionen 2021).

I EU är det framför allt Europeiska unionen som driver på den här utvecklingen genom nya direktiv och förordningar. Genom en serie direktiv och förordningar arbetar EU för att omforma hur näringsliv och kapitalmarknader förhåller sig till miljömässiga, sociala och styrningsrelaterade frågor. Dessa frågor sammanställs under begreppet ESG (Environmental, Social and Governance).

ESG har bara på några år blivit en del av de viktigaste begreppen när man pratar om företags hållbarhetsarbete (UNEP, FI 2004; Europeiska kommissionen 2021). ESG används av investerare för att bedöma risk, av kunder för att välja leverantörer och av lagstiftare för att utforma regelverk. I och med att ESG-frågorna har blivit en naturlig del av det globala affärslivet har trycket på företag att arbeta med dessa frågor har ökat från flera håll bland annat från investerare, kunder och regulatoriska aktörer (Eccles & Klimenko 2019).

På samma gång så råder det en osäkerhet kring ESG och relaterade ramverk faktiskt tas emot och tillämpas i det praktiska rådgivningsarbetet riktat mot små och medelstora företag. Rådgivning syftar här på de stöd som externa aktörer såsom konsulter, banker, kommunala näringslivskontor och innovationsaktörer erbjuder företag i deras hållbarhetsarbete.

För små och medelstora företag (SMF) är detta extra svårt eftersom de ofta saknar både tid, pengar och kunskap för att hantera alla nya krav. SMF spelar en central roll i ekonomin vad gäller sysselsättning och värdeskapande (Europeiska kommissionen 2023). Trots detta saknar de ofta resurser och den kompetens som krävs för att möta allt mer komplexa hållbarhetskrav. Det här skapar obalans mellan de krav som ställs på företagen, exempelvis hållbarhetsrapportering enligt CSRD eller krav från större kunder och banker att kunna redovisa miljöpåverkan och deras faktiska möjligheter att uppfylla dessa kriterier. Det leder till ett ökat behov av externa aktörer som kan stödja företag i denna omställning.

För att kunna möta detta behov har runt om i Sverige och Europa flera olika typer av rådgivningsaktörer vuxit fram. Olika typer av rådgivningsaktörer, t.ex. hållbarhetskonsulter, banker, kommunala näringslivskontor, och branschorganisationer erbjuder på olika sätt stöd till SMF i deras hållbara omställning. Detta stöd kan ske både direkt, genom hjälp med ESG rapportering och regelverkstolkning och indirekt, genom innovation, affärsutveckling och kompetenshöjning. Hur dessa aktörer arbetar, vilka verktyg de använder och vilka utmaningar de möter är en fråga som hittills har fått begränsade uppmärksamhet i den akademiska forskningen särskilt när det gäller hur rådgivningsarbetet faktiskt bedrivs i praktiken (Johnson & Schaltegger 2016). Mot denna bakgrund blir det ganska relevant att undersöka hur hållbarhetsarbete faktiskt tar form i praktiken och verkligheten genom de aktörer som stödjer små och medelstora företag.

## 1.1 Framväxten av ESG och hållbarhetskrav på SMF

För att kunna fatta hur dagens hållbarhetskrav och rådgivningens roll vuxit fram så behöver vi veta vad som har hänt. I detta avsnitt redogörs för hur ESG vuxit fram, hur EU:s regelverk utformats samt hur SMF påverkas av dessa förändringar.

Redan under 1970 och 1980 talen så började forskare och praktiker diskutera företagans ansvar emot samhället och miljön, bortom det begränsade målet att prioritera aktieägarnas ekonomiska avkastning (Freeman 1984). Under 2000-talet intensifierades dessa diskussioner i spåren av företagsskandaler som Enron och WorldCom samt en ökad medvetenhet om klimatförändringar (Eccles & Klimentko 2019).

Det var dock inte förrän 2004 som begreppet ESG formaliserades, när FN:s initiativ Global Compact lanserade rapporten *Who Cares Wins*. I rapporten definierades miljömässiga, sociala och bolagsstyrningsrelaterade faktorer som centrala för affärsframgång (UNEP FI 2004). Vid sidan av EU har FN haft en central roll i att etablera ESG som internationellt ramverk. Sedan dess har ESG vuxit till ett globalt standardiserat ramverk som används av finansiella aktörer såsom pensionsfonder och kapitalförvaltare, kreditvärderingsinstitutet och lagstiftare världen över.

Inom EU intensifierades arbetet med hållbar utveckling när EU lanserade sin gröna giv (European Green Deal) 2019, med målet att göra Europa till den första klimatneutrala kontinenten senast 2050 (Europeiska kommissionen 2019). Som en

del av denna agenda introducerade EU en rad regelverk med direkt påverkan på hur företag måste rapportera och agera kring hållbarhet.

Det mest centrala av dessa är Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) som ersatte det tidigare Non Financial Reporting Directive (NFRD) och markant utökar kraven på hållbarhetsrapportering. Direktivet ställer krav på att större företag rapporterar enligt enhetliga standarder kring miljöpåverkan, sociala förhållanden och bolagsstyrning (Europeiska kommissionen 2021). Även om kraven först och främst träffar större bolag skapar de en så kallad ”trickle down” effekt för att uppfylla sina egna rapporteringskrav måste stora bolag i sin tur begära in hållbarhetsdata från sina underleverantörer (Europeiska kommissionen 2023). På så sätt leder det till att även SMF påverkas indirekt av dessa krav, trots att de inte omfattas av lagen direkt.

Som svar på de utmaningar som mindre företag står inför har European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) i december 2024 publicerat en frivillig standard för SMF kallad Voluntary Standard for SME:s (VSME). Standarden bygger på ESG stöd och är utformade för att hjälpa SMF att svara på datakrav från större kunder och finansiärer utan att överbelastas av rapporteringskrav (EFRAG 2024). Under 2025 har EU:s så kallade omnibuspaket dessutom mjukat upp delar av CSRD genom ”stop the clock” direktivet som skjuter upp rapporteringskraven för medelstora bolag och listade SMF (Europeiska kommissionen 2025). Detta visar regelverket fortfarande är under förändring och att rådgivningsbehovet för SMF förblir komplext och det är inget som är helt klart än, utan man försöker hitta lösningar för att det är ganska komplex, då det omfattar jätte många företag.

Utöver CSRD har taxonomiförordningen stor praktisk betydelse. Förordningen utgör ett klassificeringssystem som definierar vilka ekonomiska aktiviteter som kan betraktas som miljömässigt hållbara. Det påverkar i sin tur hur banker och investerare värderar sina portföljer, vilka investeringar som klassas ”gröna” och hur kapital styrs mot hållbara verksamheter (Europeiska kommissionen 2020).

Sammanfattningsvis tvingar dessa regelverk företag att integrera hållbarhetsfrågor i både sin affärsmodell, sin rapportering och sin strategi, det är inte längre frivilligt. Hållbarhet har därmed gått från att vara frivillig profilfråga till att bli en affärskritisk fråga, det vill säga något som direkt påverkar företagets tillgång till kapital, kunder och leverantörsavtal (Eccles & Klimenko 2019).

Företag som inte kan visa hur de arbetar med ESG riskerar att förlora tillgång till kapital, leverantörsavtal, och kunder (Eccles & Klimenko 2019, Garrido- Ruso et al. 2024). För stora företag som har stora juridik hjälp och hållbarhetsavdelningar är anpassning resurskrävande men hanterbar. För SMF är situationen en annan, då man kanske inte har dessa resurser och anpassning är inte lika lätt.

Små och medelstora företag definieras inom EU som företag med färre än 250 anställda och en omsättning under 50 miljoner euro eller en balansomsättning under 43 miljoner euro (Europeiska kommissionen 2003). Trots sin storlek är SMF:s sammantagna betydelse för ekonomin enorm. Inom EU utgör SMF över 99 procent av alla företag, svarar för ungefär två tredjedelar av all sysselsättning i privat sektor och genererar mer än hälften av EU:s samlade förädlingsvärde (Europeiska kommissionen 2023). I Sverige är ser det också samma ut 99,9% är SMF (Ekonomifakta 2025). SMF är en ryggrad i det svenska näringslivet och spelar en central roll i regionernas ekonomiska utveckling.

Trots denna ekonomiska betydelse befinner sig SMF i en strukturellt svagare position när det gäller kapaciteten att möta de ökade kraven kopplade till ESG och hållbarhetsrapportering (Fassin 2008; Brammer et al. 2012). Forskning visar att SMF generellt saknar tillräckliga ekonomiska resurser, intern kompetens och administrativa strukturer för att arbeta systematiskt med hållbarhetsfrågor (Fassin 2008; Brammer et al. 2012). Till skillnad från stora bolag har SMF sällan råd att anställa hållbarhetschefer, anlita stora konsultbyrå eller investera i avancerade rapporteringssystem. Dessutom så har många SMF en kortsiktigare planeringsperiod och ett fokus på daglig överlevnad snarare än en långsiktig strategiskt omställning.

Denna begränsade resurser och kunskap skapar ett tydligt behov av externt stöd. Runt om Sverige finns en mängd av rådgivningsaktörer som erbjuder just detta stöd, kommunala näringslivskontor som ger kostnadsfri rådgivning, banker som integrerar hållbarhetskriterier i sina kreditbedömningar och finansiella erbjudande, privata konsultfirmor som erbjuder ESG-analyser och rapporteringstjänster, innovationsaktörer som stödjer gröna affärsidéer, samt branschorganisationer som skapar nätverk och delar kunskap. Tillsammans utgör dessa rådgivningsaktörer en viktig stödstruktur för SMF i deras hållbara omställning, det vill säga den förändringsprocess där företag anpassar sin verksamhet, sina produkter och sin styrning för att möta krav på miljömässig och social hållbarhet. Begreppet hållbar omställning syftar på i denna studie till den breda förändringsprocess där företag och samhällen anpassar sina verksamheter, produkter och styrning för att möta krav på miljömässig och social hållbarhet. Inom forskningen används begreppet ” sustainability transition” för att beskriva

omfattande systemförändringar exempelvis omställning från fossilbaserad till förnybar energi, men begreppet kan också tillämpas på enskilda företag och sektorer (Kivimaa et al. 2019).

## 1.2 Problemformulering

Även om rådgivningsaktörerna har fått en allt större roll finns det inte särskilt mycket forskning om hur de faktiskt arbetar med småföretag i praktiken. Den övervägande forskningen om ESG och hållbarhet har fokuserat på stora börsnoterade bolag, medan studier som specifikt undersöker SMF:s situation är fortfarande relativt få (Garrido-Ruso et al. 2024). Ännu mer sällsynt är forskning som riktar sig mot rådgivningsaktörernas eget perspektiv. Samtidigt är det oklart i vilken utsträckning ESG och regelverk som CSRD faktiskt används i det praktiska rådgivningsarbetet med småföretag eller om hållbarhetsarbetet tar andra former i mötet med dem.

Detta är extra viktigt eftersom tidigare studier visar att SMF:s hållbarhetsarbete ofta är informellt, baserat på ägarens egna värderingar snarare än formella system (Baumann- Pauly et al. 2013). OECD (2025) konstaterar att SMF möter växande informationsbehov om hållbarhet från finansinstitutioner och stora kunder, men att stödinfrastrukturen för att möta detta behov fortfarande är splittat. Detta bekräftar rådgivningsaktörernas centrala funktion i att fungera som mellanhand i hållbarhetsomställningen. Det finns därför en risk att rådgivningsinsatser som fokuserar mycket på ESG mätetal inte fångar de verkliga behoven hos mindre företag (Wickert et al. 2016). Om rådgivningen främst fokuserar på praktisk affärsnytta, medan regelverken kräver mer detaljerad och standardiserad ESG rapportering exempelvis utsläppsdata och väsentlighetsanalyser enligt CSRD kan SMF hamna i ett läge där de varken har kapacitet att uppfylla de formella kraven eller får rätt sorts stöd för att göra det. Ett mindre företag kan exempelvis få hjälp att utveckla en hållbar affärsidé men ändå sakna den dokumentation som en bank eller större kund efterfrågar.

Det här kunskapsgapet är ett problem av flera anledningar. För det första utgör rådgivning en central process för kunskapsöverföring från externa rådgivare med specialistkunskap som konsulter, banker och kommunala rådgivare till SMF, samt för kapacitetsutbyggnad inom företagen. Det innebär att rådgivningens kvalitet och utformning är avgörande för hur effektiv SMF kan anpassas sig till ökade hållbarhetskrav. Om vi inte förstår hur denna rådgivning fungerar i praktiken, vilka metoder som används och vilka hinder som uppstår, är det svårt att utveckla och förbättra den.

För det andra består rådgivningsnätverk, av aktörer med olika typer av mandat, affärsmodeller och incitament. Hur offentliga och ideella stödaktörer arbetar skiljer sig markant från hur privata hållbarhetskonsulter, innovationsaktörer eller banker gör det och dessa skillnader är centrala för att förstå helheten.

För det tredje är det här en högaktuell fråga just nu. I takt med att CSRD:s krav successivt utvidgas till att omfatta fler och mindre företag kommer behovet av rådgivning att öka markant under de kommande åren. Att i tidigt skede kartlägga hur rådgivningsaktörer arbetar och vilka utmaningar de möter kan därför ge värdefull kunskap inför denna utveckling.

Utöver detta empiriska problem finns även en teoretisk dimension. Tidigare forskning har visat att externa regelverk skapar tryck på organisationer att förändra sitt beteende och att kunskap och kompetens kan utgöra värdefulla resurser för företag. Hur dessa förhållanden samspelar i just rådgivningen till SMF och hur rådgivare fungerar som mellanhänder mellan institutionella krav och företagens praktiska verklighet, är dock fortfarande otillräckligt utforskat.

Begreppet mellanhand syftar på aktörer som översätter, förmedlar och underlättar förändring mellan olika nivåer i en omställningsprocess (Kivimaa et al. 2019). Hur rådgivningsaktörer fyller denna roll för SMF är ännu inte belyst i forskningen. Det är dessutom oklart i vilken utsträckningen rådgivningen utgår från formella ramverk som ESG och CSRD eller om den i praktiken tar andra former i mötet med mindre företag.

Det är dock viktigt att notera att rådgivningsaktörer inte alltid arbetar direkt med specifika ESG-krav utan ofta med bredare hållbarhets- och utvecklingsfrågor (Klewitz & Hansen 2014). Detta väcker frågor kring hur deras arbete relaterar till och bidrar till företagets förmåga att möta ökade ESG-relaterade krav. Detta gör det särskilt relevant att undersöka hur rådgivningsaktörer själva beskriver sitt arbete i praktiken.

Med andra ord så identifierar denna studie två sammanhängande problem. Det empiriska problemet är att det saknas kunskap om hur rådgivningen till SMF faktiskt bedrivs i praktiken, vilka metoder och verktyg som används och vilka utmaningar som uppstår. Medan det teoretiska problemet är att rådgivarnas funktion som mellanhänder i hållbar omställning ännu är otillräckligt utforskad, trots att den lyfts fram som central i tidigare forskning. Tillsammans förklarar detta, behovet av en empirisk studie som tar rådgivarnas eget perspektiv som utgångspunkt.

## 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att bidra med kunskap om hur rådgivningsaktörer arbetar med att stödja SMF i hållbar omställning, det vill säga den process där företag anpassar sin verksamhet, sina produkter, sin styrning för att möta miljömässiga och sociala krav.

För att uppnå detta syfte formuleras följande forskningsfråga:

1. Hur arbetar rådgivningsaktörer i praktiken med att stödja SMF i hållbar omställning?
2. Vilka utmaningar uppstår i rådgivningsprocessen i relation till ökade hållbarhets- och ESG-relaterade krav?

## 1.4 Avgränsningar

Studien avgränsar sig geografiskt till Sverige och främst inom Uppland, med fokus på rådgivningsaktörer verksamma på den svenska marknaden. Detta val motiveras dels av praktiska skäl, framförallt tillgången till intervjupersoner och dels av att Sverige är ett relevant fall givet landets ambitiösa hållbarhetsmål och välutbyggda rådgivningsinfrastruktur.

Studien anlägger ett rådgivarperspektiv, vilket innebär att det är rådgivningsaktörernas egna erfarenheter, beskrivningar och upplevelser som står i centrum, snarare än SMF:s interna processer. Dessa intervjuer i första hand ger insyn hur rådgivarna själva beskriver sin praktik, snarare än en direkt observation av denna. Detta val motiveras av att rådgivarperspektiv hittills har fått mindre uppmärksamhet i forskningen, samt av att rådgivarna har erfarenhet av att arbeta med ett stort antal SMF och därmed kan ge en bredare och mer jämförande bild av omställningsprocessen.

Vidare avgränsas studien till tre kategorier av rådgivningsaktörer, privata hållbarhetskonsulter, finansiella intuitioner med hållbarhetsfokus samt offentliga eller ideella organisationer som kommunala näringslivskontor och branschorganisationer. Denna avgränsning görs för att täcka in de olika aktörer utan att göra studien alltför bred.

Slutligen bör det noteras att studien inte syftar till att utvärdera effektiviteten hos olika rådgivningsorganisationer, utan syftar till att kartlägga och förstå hur arbetet

bedrivs och beskrivs av rådgivarna själva och generaliserbarhet faller utanför ramen för den kvalitativa studien.

## 2. Teori

I detta kapitel presenteras det teoretiska underlag som ligger till grunden för studiens analys. Kapitlet inleds med en genomgång av tidigare forskning om hållbarhet i SMF och rådgivningens roll. Därefter presenteras studiens teoretiska referensram, som består av institutionell teori och resource-based view (RBV), som tillsammans används för att förstå varför SMF efterfrågar rådgivning och hur rådgivningsaktörer skapar värde i hållbarhetsomställningen. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur de två perspektiven kombineras i ett analytiskt ramverk.

### 2.1 Tidigare forskning

Forskning om hållbarhet i SMF har vuxit markant under de senaste två decennierna (Johnson & Schaltegger 2016). Fokus har dock ofta legat på faktorer som påverkar SMF:s vilja att arbeta med hållbarhet snarare än hur externt stöd och rådgivning fungerar i praktiken (Klewitz & Hansen 2014). Fassin (2008) visade att SMF tenderar att engagera sig i hållbarhetsarbete på ett informellt och intuitivt sätt, vilket innebär att beslut ofta fattas utifrån ägarens personliga värderingar snarare än genom systematiska och formaliserade processer, det vill säga strukturerade rutiner, policies och rapporteringssystem av det slag som de förespråkas av stora standardiseringsorganisationer.

Brammer et al. (2012) undersökte miljöledning i brittiska SMF och fann att externa påtryckningar, från kunder, lagstiftare och branschorganisationer var de viktigaste drivkrafterna för SMF:s miljöarbete. Studien visar att externa aktörer däribland rådgivare, branschorganisationer och offentliga stödprogram, spelar en avgörande roll för SMF:s förmåga att bedriva miljöarbete, det vill säga att minska negativ miljöpåverkan och anpassa verksamheten till ökade hållbarhetskrav.

Dessa resultat från tidigare forskning är relevanta för föreliggande studie eftersom de antyder att rådgivningens kvalitet och tillgänglighet spelar stor betydelse för utfallet. Det bör dock noteras att Fassin (2008) och Brammer et al. (2012) publicerades för mer än ett decennium sedan och att forskningen sedan dess har rört sig framåt, bland annat mot ett ökat fokus på ESG och formaliserade hållbarhetskrav (Garrido- Ruso et al.2024).

Garrido-Ruso et al. (2024) undersökte hur ESG implementering påverkar prestation och risk i 538 spanska SMF och fann att redovisande av hållbarhetsarbete generellt hade positiva effekter på prestation, även om ESG som helhet inte påverkade de finansiella resultaten väsentligt mycket. Studien betonade dock också att SMF möter specifika utmaningar i sitt ESG arbete som skiljer sig från de stora företag möter och efterlyste mer forskning som specifikt riktar sig mot SMF:s situation.

Klewitz och Hansen (2014) genomförde en systematisk litteraturöversikt av hållbarhetsinriktad innovation i SMF och identifierade externa aktörer däribland rådgivare, branschorganisationer och offentliga stödprogram som är viktiga drivkrafter för SMF:s hållbarhetsomställning. Studien visar att rådgivande aktörer är redan etablerat forskningsområde, även om mycket få studier har undersökt hur rådgivningen faktiskt bedrivs i praktiken.

Sammanfattningsvis visar tidigare forskning att SMF har begränsade resurser och är beroende av externa aktörer, men att det saknas empirisk kunskap om hur rådgivningsaktörer faktiskt arbetar i praktiken (Fassin 2008; Klewitz & Hansen 2014). Denna studie avser att bidra till att fylla denna lucka.

## 2.2 Teoretisk ramverk

### 2.2.1 ESG och hållbarhetskrav

Innan studiens teoretiska perspektiv presenteras behöver det centrala begreppet ESG förtydligas, eftersom det utgör den kontext som rådgivning sker i. ESG är ingen teori utan ett ramverk för att beskriva och mäta hållbarhet. Begreppet ESG (Environmental, Social and Governance) har under de senaste två decennierna utvecklats till ett centralt ramverk för att förstå, mäta och kommunicera företagets hållbarhetsarbete. ESG omfattar tre övergripande områden, första är miljömässiga aspekter, såsom klimatpåverkan, utsläpp och resursanvändning, andra är sociala aspekter exempelvis arbetsvillkor, mångfald och mänskliga rättigheter, det tredje är bolagsstyrning, vilket innefattar frågor om transparens, affärsetik, och ledningsstruktur (UNEP FI 2004).

Till skillnad från tidigare begrepp, såsom Corporate Social Responsibility (CSR) som i stor utsträckning präglats av frivillighet och värderingstyrt ansvarstagande, har ESG utvecklats mot ett mer standardiserat ramverk (Passas 2024). Detta har möjliggjort en ökad integration av hållbarhetsaspekter i finansiella beslut och riskbedömningar där investerare och kreditgivare i allt högre grad använder ESG data som ett underlag för att utvärdera företagets långsiktiga prestation (Eccles & Klimenko 2019). För små och medelstora företag innebär detta ofta krav som är svåra att tolka och implementera utan externt stöd.

En central förklaring till ESG; s ökade betydelse är den förändrade institutionella kontext, det vill säga det regelverk, de normer och förväntningar från omvärlden som tvingar fram det. Framförallt regelverk som CSRD och taxonomiförordningen skapar ett tryck som särskilt påverkar mindre företag eftersom dessa ofta saknar resurser och kompetens att tolka och uppfylla kraven på egen hand. I takt med klimatförändringar och sociala utmaningar fått ökad uppmärksamhet har både politiska och marknadsbaserade aktörer har stärkt sina krav på företag att agera mer hållbart, exempelvis genom att minska sina utsläpp, redovisa sin miljöpåverkan och ställa krav på sina leverantörer (Eccles & Klimenko 2019). Detta har resulterat i en utveckling där hållbarhet är inte längre betraktas som ett frivilligt tillägg, utan som en integrerad del av företagets strategiska och operativa verksamhet.

Inom Europeiska unionen har denna utveckling förtydligats genom en rad omfattande regelverk. Ett av de mest betydelsefulla är Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) som syftar till att stärka och samordna företagets hållbarhetsrapportering. Direktivet innebär att företaget måste rapportera detaljerad information om hur de påverkar och påverkas av hållbarhetsfrågor, samt hur dessa integreras i affärsmodellen. (Europeiska kommissionen 2021).

Parallellt med CSRD har EU introducerat taxonomiförordningen, som etablerar ett klassificeringssystem för miljömässigt hållbara ekonomiska aktiviteter. Syftet med taxonomin är att skapa transparens och jämförbarhet samt att styra kapitalflöden mot investeringar som bidrar till EU:s klimatmål (Europeiska kommissionen 2020). Genom att definiera vad som kan anses vara ”hållbart” minskar utrymmet för slumpmässiga tolkningar och så kallad greenwashing.

Utöver ovanstående regelverk har även finansiella aktörer, såsom banker och investerare, börjat integrera ESG-kriterier i sina beslut. Detta innebär företag i allt högre grad måste kunna visa hur de arbetar med hållbarhet för att få tillgång till

finansiering. ESG har därmed blivit en faktor som påverkar både kapitaltillgång och konkurrenskraft (Eccles & Klimenko 2019).

Trots att många av dessa krav formellt riktar sig mot större företag, får de betydande indirekta konsekvenserna för små och medelstora företag (SMF). Detta sker bland annat genom leverantörskedjor, där större företag ställer krav på sina leverantörer att rapportera och arbeta med ESG frågor. På så sätt sprids hållbarhetskraven nedåt i värdekedjan, vilket innebär att även mindre företag behöver anpassa sig till nya standarder och förväntningar. (Brammer et al. 2012; Europeiska kommissionen 2021).

För SMF innebär denna utveckling ofta komplicerade omständigheter. Till skillnad från större organisationer har de begränsade resurser och saknar ofta specialiserad kompetens inom hållbarhetsområdet. Detta kan göra det svårt att tolka regelverk, implementera strukturerade processer och producera den typ av rapportering som efterfrågas. Samtidigt saknar många SMF möjligheten att investera i avancerade system eller anlita omfattande konsultstöd i samma utsträckning som större företag.

Forskningen visar att SMF ofta arbetar mer informellt och genomtänkt med hållbarhetsfrågor jämfört med de stora företag (Bauman- Pauly et al. 2013). Istället för att följa strikta ESG manualer eller rapporteringskrav som CSRD, tenderar mindre företag att integrera hållbarhet utifrån personliga värderingar eller direkta krav från nära intressenter som t.ex. kunder. Detta innebär att rådgivning till SMF fokuserar främst inte om den tekniska krav eller standarder, utan snarare om att översätta hållbarhet till praktisk affärsnytta.

Den ökade komplexiteten i ESG-krav i kombination med SMF:s begränsade kapacitet, har skapat ett växande behov av externt stöd. Rådgivningsaktörer, såsom konsulter, banker och offentliga organisationer, har därmed fått en allt viktigare roll i att stödja företag i deras anpassning till de nya kraven. Dessa aktörer bidrar genom att tillhandahålla kunskap, verktyg och vägledning som hjälper företag att förstå och implementera ESG-relaterade processer.

Sammanfattningsvis kan ESG förstås som ett ramverk som både drivs av och förstärker institutionella förändringar i företagets omgivning. För stora företag innebär detta en anpassning av befintliga strukturer, medan det för SMF ofta innebär en mer grundläggande omställning. Denna skillnad i förutsättningar skapar utrymme där rådgivningsaktörer spelar en central roll, vilket utgör en viktig utgångspunkt för denna studie. Detta innebär att även aktörer som inte arbetar direkt med ESG rapporteringen kan spela en viktig roll i att stödja företags

anpassning till ökade hållbarhetskrav. Samtidigt har tidigare forskning visat att små och medelstora företag ofta arbetar mer praktisk och informellt med hållbarhet, snarare än formella ramverk som ESG (Fassin 2008).

### 2.2.2 Institutionell teori

Med institutionell teori kan man förklara hur företag påverkas av regler, normer och förväntningar i sin omgivning. Organisationer anpassar sig ofta inte bara för att bli effektiva utan också framstå som legitima (DiMaggio & Powell 1983; Scott 1995). Jämfört med andra teorier som fokuserar på effektivitet betonar institutionell teori att organisationer ofta anpassar sig för att uppnå, legitimitet, det vill säga uppfattas som trovärdiga och accepterade i samhället.

Den mest använda definitionen av institutionell teori kommer från DiMaggio och Powells (1983) artikel ”The Iron Cage Revisited”. I denna artikel introduceras begreppet institutionell isomorfism. Institutionell isomorfism beskriver tendensen att organisationer inom samma fält blir alltmer lika varandra. Detta sker inte nödvändigtvis för att det är det mest effektiva utan för att det ger mer legitimitet. DiMaggio och Powell (1983) identifierar tre mekanismer genom vilka organisationer blir mer lik varandra. Dessa är tvingande, mimetisk och normativ isomorfism.

Tvingande isomorfism uppstår när organisationer utsätts för formella eller informella påtryckningar från andra organisationer som de är beroende av eller från samhällets kulturella förväntningar (DiMaggio & Powell 1983). I kontexten av hållbar omställning och ESG är detta särskilt relevant. EU:s regelverk, däribland CSRD och taxonomiförordningen, utgör tydliga tvingande krafter som verkligen driver företag att anpassa sitt beteende oavsett interna preferenser man har. Banker och investerare som ställer krav på hållbarhetsredovisning som villkor för finansiering är ytterligare exempel på påtryckningar som man upplever. Detta är särskilt relevant för SMF som ofta saknar resurser att själva tolka dessa krav och därför behöver stöd från rådgivare, som kan hjälpa dem med dessa krav.

Mimetisk isomorfism beskriver hur organisationer i situationer av osäkerhet tenderar att imitera andra organisationer som uppfattas som framgångsrika (DiMaggio & Powell 1983). När SMF ställs inför nya och komplexa ESG-krav som de saknar erfarenhet av, är det naturligt att de söker förebilder och modeller att följa. Här kommer rådgivarna in som en viktig länk, de kan visa hur andra företag har gjort det och erbjuda praktiska lösningar, exempelvis genom branschanpassade hållbarhetsprofiler, fallstudier eller standardiserade verktyg.

Normativ isomorfism slutligen uppstår genom professionalisering, det vill säga de normer och standarder som sprids genom yrkesgrupper, utbildningsinstitutioner, och professionella nätverk (DiMaggio & Powell 1983). Inom ESG området kan detta observeras i den framväxande professionen av hållbarhetsrådgivare och ESG specialister som via gemensamma ramverk, certifieringar och branschnormer sprider liknande tolkning och metoder (Kivimaa et al. 2019). Detta syns i framväxten av ESG specialister som bidrar till att standardisera arbetssätt.

Sedan DiMaggio och Powells grundläggande arbete har institutionell teori utvecklats och förfinats av en rad forskare. Scott (1995) bidrog med mer systematisk kategorisering av institutionella pelare, dessa är reglerande, normativa och kognitiva som erbjuder ytterligare analytiska verktyg för att förstå hur institutionella krafter verkar. Det som är reglerande stöd inkluderar lagar och regler, den normativa stöden omfattar värderingar och normer och den kognitiva stöden handlar om de självklara föreställningar och tolkningsramar som tas för givna i ett givet sammanhang (Scott 1995).

För denna studies syfte är institutionell teori användbar på flera sätt. Den erbjuder ett ramverk för att förstå varför SMF söker rådgivning kring hållbar omställning, inte alltid för att de är internt övertygade om nyttan, utan för att de utsätts för externa institutionella tryck. Det hjälper också till att förklara rådgivningsaktörernas funktion som institutionella mellanhänder, alltså aktörer som tolkar och förmedlar institutionella krav till de företag som saknar kapacitet att navigera dem på egen hand. Hållbar omställning syftar i detta sammanhang på den breda förändringsprocess där företag, sektorer och samhällen ställer om sina verksamheter, produkter och styrning för att möta krav på miljömässig och social hållbarhet. Institutionell teori bidrar med ett analytiskt perspektiv på denna omställning genom att synliggöra hur regelverk, normer och förebilder formar företagets beteende och hur rådgivare kan driva fram omställningen genom att tolka och förmedla dessa krafter.

### 2.2.3 Resource-based view (RBV)

Resource-based view handlar om att företags interna resurser och kompetenser är det som ger dem konkurrensfördelar. Teorin har sina rötter i Penroses (1959) arbete ”The Theory of the Growth of the Firm” I vilket hon argumenterade för att företagets tillväxt och konkurrenskraft bestäms av de produktiva tjänster som kan utvinnas ur dess resursbas. Det var dock Barney (1991) som formaliserade RBV som en central strategiteoretiskt ramverk.

Barney (1991) argumenterar att en resurs kan utgöra grunden för en permanent konkurrensfördel om den uppfyller fyra kriterier, dessa är att den ska vara värdefull, sällsynt, svårt att imitera och svår att substituera ofta sammanfattat som VRIN modellen (Valuable, Rare, Inimitable, non-substitutable). Resurser definieras brett och inkluderar fysiska tillgångar, finansiellt kapital, humankapital och organisatoriska förmågor men också mer svårfångade tillgångar som kunskap, varumärke och organisationskultur (Barney 1991).

I det här sammanhanget av hållbar omställning, ESG och hållbarhetsrådgivning är RBV relevant av flera skäl. För det första så förklarar teorin varför SMF söker extern rådgivning, för att de saknar resurser, framförallt kunskap och kompetens kring hållbar omställning och ESG som krävs för att möta de nya hållbarhetskraven. Detta gör externa rådgivare till en viktig källa till kompetens och kunskap. Denna resursbrist är inte nödvändigtvis ett tecken på misslyckande utan ett naturligt resultat av SMF:s storlek och fokus. Det är helt enkelt inte rimligt att förvänta sig ett litet företag ska besitta sig djup i inom EU:s hållbarhetsverk och hållbar omställning.

För det andra visar RBV rådgivningsaktörernas värdeskapande roll. Den kunskap och kompetens som rådgivare besitter om hållbar omställning, ESG ramverk, regulatoriska krav, mätmetoder, rapporteringsstandarder, kan betraktas som en resurs i Barneys (1991) mening. Denna resurs är värdefull för SMF som saknar den och rådgivare skapar värde genom att göra den tillgängligt och tillämpar i specifika företagskontexter. Detta är därför centralt för att förstå deras roll i ESG omställningen.

Grant (1996) utvecklade RBV vidare genom att betona kunskapsintegration som central organisatorisk förmåga. Han argumenterade att organisationernas förmåga att kombinera och tillämpa kunskap från olika källor är avgörande för konkurrensförmågan. Applicerat på rådgivningssammanhang innebär detta att rådgivares värde inte bara ligger i den kunskap som den besitter, utan i deras förmåga att integrera denna kunskap med förståelsen för det specifika företags situation och behov.

Teece et al. (1997) bidrog med begreppet dynamiska förmågor, alltså organisationers kapacitet att anpassa, integrera och justera sina resurser i takt med förändrade omvärldsförhållanden. Med en bakgrund av snabbt föränderliga ESG-krav är dynamiska förmågor särskilt relevanta. Rådgivningsaktörer måste kontinuerligt uppdatera sin kunskap om nya regelverk och standarder för att kunna erbjuda relevanta stöd.

## 2.2.4 Analysmodell

I denna studie använder jag institutionell teori och RBV tillsammans för att förstå både varför SMF behöver rådgivning och hur rådgivarna faktiskt skapar värde. Det kommer hjälpa mig att besvara studiens forskningsfrågor om hur rådgivningsaktörer arbetar med att stödja SMF i hållbar omställning.

Institutionell teori handlar om hur företag påverkas av sin omgivning, inte bara genom lagar utan också genom normer och förväntningar från samhället. Det används för att förstå de externa krafter som driver behovet av rådgivning, alltså de regulatoriska tryck, normativa förväntningar och mimetiska impulser som gör att SMF söker externt stöd. RBV används för att analysera rådgivningens innehåll alltså vilka resurser och kompetenser som rådgivare tillhandhåller, hur de skapar värde och vilka begränsningar som uppstår när resurser saknas eller är svåra att överföra. De två perspektiven utgör inte ett heltäckande ramverk, utan analytiskt val som lyfter fram två centrala dimensioner. Varför rådgivning efterfrågas och hur den bedrivs i praktiken. Andra dimensioner exempelvis maktrelationer, kultur eller psykologiska aspekter faller utanför detta fokus.

## 3 Metod

I det här kapitlet beskrivs hur studien har genomförts. Här redogörs vilken forskningsdesign som använts, hur empirin har samlats in och analyserats samt vilka etiska överväganden som gjorts. Syftet är att göra det tydligt för läsaren hur studien har genomförts och varför dessa metodval är lämpliga för att besvara forskningsfrågan.

### 3.1 Forskningsdesign

Studien bygger på en kvalitativ forskningdesign. Anledning till detta val är att studien vill förstå hur rådgivningsaktörer arbetar med ESG och hållbar omställning i praktiken snarare än att mäta eller jämföra siffror. Kvalitativ metod är lämplig när man vill få en djupare förståelse för människors erfarenheter och arbetssätt (Bryman & Bell 2017).

Studien utgår från en tolkande epistemologi och en konstruktivistisk ontologi, vilket innebär att rådgivningens praktik förstås som något som skapas och tolkas av aktörerna själva snarare än som en objektiv verklighet (Bryman & Bell 2017). Detta motiverar valet av kvalitativa intervjuer som metod, eftersom det är rådgivarnas egna beskrivningar som vi kan förstå hur arbetet med företag bedrivs.

Studien har en abduktiv ansats, vilket möjliggör en djupare tolkning av empirin i relation till teori (Bryman & Bell 2017). Det innebär att teorierna om institutionell teori och RBV användes som stöd i början, men har också justerats under arbetets gång beroende på vad som framkom i intervjuerna under arbetets gång.

Studien kan också ses som en kvalitativ fallstudie där rådgivning kring ESG och hållbar omställning i Sverige studeras som ett övergripande fall (Yin 2014). Flera olika typer av rådgivningsaktörer har inkluderats för att få en mer komplett bild av hur stödet till små företag fungerar i verkligheten.

## 3.2 Datainsamling- Intervjuer

Empirin i studien består av semistrukturerade intervjuer med personer som arbetar med ESG, hållbarhetsrådgivning och hållbar omställning. Den här typen av intervju valdes eftersom den ger en bra balans mellan struktur och frihet. Man har färdiga frågor, men kan också följa upp och låta intervjupersonerna utveckla sina svar. (Kvale & Brinkmann 2014).

Inför intervjuerna gjordes en intervjuguide med öppna frågor. Frågorna uppdelades i tre områden:

Hur rådgivning till småföretag går till?

Vilka verktyg som används?

Vilka utmaningar som finns i arbetet?

Intervjuguiden inleddes med bakgrundsfrågor om respondentens roll och organisation för att sedan gå över till mer öppna frågor om arbetsätt, verktyg och utmaningar. Detta upplägg gjorde det möjligt att jämföra svaren mellan olika aktörerna samtidigt som varje intervju kunde anpassas efter respondentens specifika verksamhet och roll.

Intervjuerna genomfördes digitalt via videosamtal under våren 2026 och varade ungefär 30–50 min. Med samtycke spelades alla intervjuer in och skrevs sedan ut ordagrant. Dessa transkriberingar användes som grund för analysen.

## 3.3 Urval

Urval gjordes strategiskt vilket betyder att personer valdes för att de har relevant kunskap om ämnet (Patton 2014). Målet var att intervjua personer som faktiskt arbetar med ESG och hållbarhetsrådgivning till företag. Intervjupersonerna representerar olika typer av rådgivningsaktörer, vilket möjliggör en bredare förståelse.

En av intervjupersonerna representerar ett stort privat konsultföretag verksamt inom hållbarhetsrådgivning och ESG. På intervjupersonen och företagets begäran så anonymiseras organisationen i denna studie och benämns fortsättningsvis som ”den privata konsulten”. Att en av aktörerna anonymiseras bedöms inte försvaga studiens trovärdighet, eftersom analysen fokuserar på hur rådgivning bedrivs snarare än på den enskilda organisationens identitet. Konsultens uttalande behandlas på samma sätt som andra intervjupersoner och anonymisering påverkar varken materialets innehåll eller möjligheten att tolka det i relation till studiens teoretiska ramverk.

Totalt intervjuades sex personer från sex olika organisationer, SLU Holding, Energi och klimatrådgivning, Almi, Stuns och privat konsultföretag. Dessa valdes eftersom de representerar olika typer av rådgivare, både offentliga och mer affärsdrivna aktörer.

Organisation	Typ av aktör	Fokusområde
Drivhuset	Ideell/offentlig	Entreprenörskap, nystartade bolag
Energi och klimatrådgivningen	Offentlig	Energieffektivisering, klimat
Almi	Offentligt/statligt	Lån, riskkapital, affärsrådgivning
SLU Holding	Universitetbaserad	Kommersialisering av forskning
STUNS	Ideell	Life science, kompetenshöjning
Den privata konsulten	Privat	ESG rådgivning, hållbarhetsrapportering

Den här typen av urval är vanligt i kvalitativa studier eftersom målet inte är att vara statistiskt representativ, utan att få djup och relevant information (Bryman & Bell 2017). Antalet intervjuer bedömdes vara tillräckligt för att få en bra bild av hur rådgivning kring hållbar omställning och ESG fungerar i praktiken.

### 3.4 Analysmetod

Intervjumaterialet analyserades med tematisk analys (Braun & Clarke 2006). Analysen genomfördes i flera steg. Först transkriberades och lästes materialet igenom upprepade gånger. Därefter kodades materialet manuellt, vilket innebär att meningsbärande delar av intervjuerna markerades och gavs korta beskrivande etiketter. Det som exempelvis kodades var ett uttalande om att "företagen inte vet vart de ska börja" under etiketten kunskapsbrist, medan t.ex. beskrivningar av Almis hållbarhetsdialog kodades under verktyg och arbetssätt. Koderna grupperades sedan i återkommande mönster som låg till grund för de teman som presenteras i empirikapitlet. Dessa teman identifieras dels utifrån studiens frågeställningar, samt utifrån mönster som framträdde i intervjuerna, alltså hur rådgivning bedrivs, vilka verktyg som används, vilka utmaningar som uppstår samt vilka externa krav och tryck som påverkar arbetet.

### 3.5 Trovärdighet

Studiens trovärdighet bedöms utifrån de kriterier som Lincoln och Guba (1985) föreslagit. Dessa kriterier är, tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmerbarhet. Transparensen i analysprocessen stärker studiens pålitlighet.

Min egen förståelse som ekonomistudent vid SLU med inriktning på hållbar utveckling har sannolikt påverkat både formulering av frågor och tolkning av materialet. För att hantera detta har jag medvetet låtit intervjupersonerna utveckla sina svar utan att styra dem utifrån förväntade teman och jag har under analysen upprepade gånger prövat alternativa tolkningar av materialet. På så sätt har jag försökt minimera risken för att mina förståelser ska påverka tolkningen av det material jag har fått.

I syfte att stärka tillförligheten så genomförde jag intervjuerna relativt fritt och centrala frågor följdes upp med förtydligande frågor under intervjuens gång. För att stärka överförbarheten har jag beskrivit studiens kontext, urval och tillvägagångssätt så utförligt som möjligt. Detta gör det möjligt för läsaren själv att bedöma i vilken utsträckning resultaten kan vara relevanta i andra sammanhang. Pålitligheten stärks av att forskningsprocessen redovisas öppet där datainsamling, transkribering och kodning beskrivs steg för steg i avsnitt 3.2 och 3.4, inklusive konkreta exempel på hur materialet kodades. Så att jag kan säkerställa konfirmerbarhet har tolkningarna baserat på konkreta uttalanden från intervjuerna så att slutsatserna grundar sig i empirin och inte mina egna antaganden som jag själv har kommit fram.

## 3.6 Etiska överväganden

Den här studien har följt grundläggande forskningsetiska principer. Inför varje intervju informerades intervjupersonen om studiens syfte, hur uppgifterna skulle behandlas och om rätten att när som helst avbryta sin medverkan på intervjuer. Samtycke inhämtades muntligt eller skriftligt i enlighet med SLU:s rutiner för personuppgiftsbehandling i studentarbeten.

Intervjupersoner har också fått välja om de vill vara anonyma eller inte. Inspelningar och transkriptioner har hanterats konfidentiellt och används endast i forskningssyfte.

## 4 Empiri

I detta kapitel presenteras resultaten från de genomförda intervjuerna. Empirin är organiserad kring fyra teman som identifierades genom tematiska analysen. Hur rådgivning går till, vilka verktyg och arbetssätt som används, vilka utmaningar SMF möter samt vilka externa krav och tryck som påverkar arbetet.

Studien bygger på intervjuer med 6 personer från sex olika organisationer, Drivhuset, Energi och klimatrådgivningen, Almi, SLU Holding, STUNS samt ett stort privat konsultföretag som av sekretessskäl anonymiseras och fortsättningsvis benämns som ”den privata konsulten”. Tillsammans täcker dessa både offentliga, ideella och privata aktörer som på olika sätt arbetar med stöd till SMF i hållbarhetsfrågor.

### 4.1 Hur rådgivning går till

Hur rådgivningen går till skiljer sig ganska mycket mellan de olika aktörerna och vilka företag de riktar sig till. Drivhuset beskriver sin roll främst som vägledande och inriktar sig på unga entreprenörer och nystartade bolag. Verksamheten är kostnadsfri och finansieras av kommun, region och partners. Rådgivaren förklarar att de inte sätter några krav på idéerna utan ser sig som ett stöd snarare än en bedömande aktör. ” Vi dömer inga idéer, vi är ju en stiftelse som vill främja entreprenörskap”.

Energi och klimatrådgivningen arbetar både mot privatpersoner och företag men majoriteten av rådgivningarna riktar sig till privat personer. Rådgivaren beskriver

att det är en utmaning att nå ut till småföretag och att verksamheten ofta är mer ”reaktiv än proaktiv”. När företag väl kontaktar dem handlar det ofta om höga energikostnader, ventilation eller värmesystem snarare än om hållbarhet i bredare bemärkelse.

Almi har en mer strukturerad process. Sedan 2022 har de en obligatorisk hållbarhetsdialog med alla kunder, vare sig det gäller lån, riskkapital, eller affärsrådgivning. Rådgivaren beskriver att dialogen kan göras i flera nivåer från en kortare initial dialog på cirka en timme till en fördjupad analys. Dialogen utgår från en hållbarhetsprofil som tas fram utifrån bolagets bransch och resulterar i en handlingsplan med konkreta åtgärder.

SLU Holding skiljer sig från de andra eftersom deras huvuduppdrag är att stödja forskare och studenter i SLU. Arbetet börjar ofta i mycket tidigt skede, ibland flera år innan ett bolag har bildats. Det handlar om att verifiera idéer, göra marknadsanalys och hjälpa till med patentansökningar. Rådgivaren beskriver att hållbarhet sällan behöver lyftas särskilt eftersom ”forskningen handlar om jordbruk, skog, klimat och miljö, det är inbyggt från början”.

Stuns arbetar främst mot Life science företag och erbjuder kompetenshöjande program i grupp. Rådgivaren beskriver ett konkret exempel där tio till femton bolag deltagit i ett hållbarhetsprogram under våren med tre träffar som täckte ekonomisk styrning, miljö och sociala aspekter. Konsultbyråer med expertkunskap bjöds in för att bidra med fördjupning kring LCA-analyser.

Den privata konsulten erbjuder hållbarhetsrådgivning och granskning av hållbarhetsrapporter. Företaget arbetar främst med större bolag som redan har någon etablerad rapportering. Innehållet varierar och kan handla om klimatberäkningar, klimatriskanalyser eller kartläggning av sociala hållbarhetsfrågor, för att sedan leda till åtgärdsplaner eller utbildningsinsatser.

## 4.2 Verktyg och arbetssätt

Verktygen som används varierar markant mellan aktörerna. Almi har det mest strukturerade upplägget med internt verktyg baserat på FN:s globala mål och ISO 26000 standarden. Verktøget innehåller hållbarhetsprofiler för olika branscher och guidar fram handlingsplan. Rådgivaren genom relevantanalys, väsentlighetsanalys, risker och möjligheter samt en handlingsplan. Rådgivaren beskriver också att en ”dubbel väsentlighetsanalys” används där man tittar på vad som är viktigt för företaget, intressenterna och kunderna.

SLU Holding använder inga avancerade modeller utan gör inför varje investering en enklare analys av bolagets verksamhet förhåller sig till FN:s globala mål. Rådgivaren beskriver att det inte är en ”avancerad modell med poäng” utan ett sätt att i tidigt skede sätta fokus på vilka hållbarhetsmål som är relevanta.

STUNS arbetar i programform med extern konsultexpertis. De använder ramverk som ESG och i viss mån CSRD när det gäller medelstora bolag men understryker att de små bolagen är långt ifrån formell hållbarhetsrapportering. Rådgivaren beskriver att det blivit lättare för bolag att förstå sitt eget arbete de senaste fem åren tack vare att det finns ”ramverk och etablerade plattformar” idag som inte fanns tidigare.

Den privata konsulten utgår nästan uteslutande CSRD i sina rådgivningsuppdrag. Konsulten beskriver att begrepp som ESG används för att tydliggöra hur regelverket är uppbyggt, men att det också finns en tydlig koppling till praktisk affärsutveckling i deras arbete ”Många företag ser detta och vill därför jobba vidare med denna typ av frågor även om arbetet i grunden är compliance-drivet”.

Energi och klimatrådgivningen arbetar enligt pyramidmodell, så kallad Kyotopyramiden där grunden är att först förstå och minska sin energianvändning innan man tillför ny förnybar energi som solceller. Rådgivaren förklarar att det är vanligt att företag vill installera solceller, men att det är mer effektivt att börja med energieffektivisering.

Drivhuset använder inga särskilda verktyg eller modeller utan baserar sin rådgivning på dialog. Hållbarhet tas upp som en aspekt som kan stärka en affärsidéns konkurrenskraft, men inte som ett krav.

### 4.3 Utmaningar hos SMF

Samtliga intervjuade lyfter resursbrist som den största utmaningen för SMF. Det handlar om både tid, pengar och kunskap. Almis rådgivare beskriver att även om alla vill tjäna pengar är det svårt för många företagare att se hur en hållbarhetsatsning kan omvandlas till lönsamhet ” De ser inte riktigt de vägarna”. Den privata konsulten beskriver resurser som ” den i huvudsak största utmaningen” för mindre företag och betonar att hållbarhetsfrågor ofta är komplexa och tidskrävande.

STUNS ser ytterligare ett mönster ”information overload”. De små bolagen blir överrösta med krav från sina leverantörer och har svårt att avgöra vad som är

rimligt att leverera på. Rådgivaren beskriver att hon ofta möter företagare som inte vet "var de ska börja" eller "vart de ska sätta ribban".

Energi och klimatrådgivningen tar upp mer strukturell utmaning. Aktiebolag styrs ofta av kortsiktiga avkastningskrav, vilket gör det svårt att motivera investeringar med längre återbetalningstid. Familjeägda företag, där det finns en plan att verksamheten ska gå i arv, tenderar enligt rådgivaren att ha mer långsiktigt tänkande. En annan utmaning är att många företag hyr sina lokaler, vilket gör det oklart vem som ska investera i energieffektiviserande åtgärder.

SLU Holding lyfter en annan typ av utmaning, kommersialiseringskompetens. De bolag som kommer från forskningsmiljö har ofta stark teknisk kunskap men saknar erfarenhet av att bygga en affär. Rådgivaren beskriver att en stor del av arbetet handlar om att "komplettera teamet" med någon som har affärsmässigt erfarenhet.

Drivhuset noterar att trenden bland unga entreprenörer faktiskt har gått åt motsatt håll. Hon beskriver att hållbarhet var ett tydligare fokus för tio år sedan med produkter som återvinning av plast och förnybar energi., medan dagens entreprenörer i högre utsträckning fokuserar på AI och teknisk innovation, " Den trenden är lite outdatat"

## 4.4 Externa krav och tryck

Bilden av externa krav är blandad. Den privata konsulten beskriver att efterfrågan på hållbarhetsrådgivning de senaste två till tre åren "har drivits av externa krav främst då i form av regelefterlevnad och då CSR". CSR beskrivs som en stark drivkraft, även om de förändringar som skett under det senaste året, bland annat genom omnibuspaketet, skapat osäkerhet på marknaden.

Almis rådgivare bekräftar bilden och beskriver att bankerna börjar bli hårdare i sina krav, "Nordea, Swedbank, alltså de har hårda krav på sig att fasa ut vissa typer verksamheter ur sin låneportfölj". Rådgivaren beskriver också att Almi själva har gröna lån med bättre villkor för bolag som uppfyller vissa hållbarhetskriterier.

STUNS beskriver hur kraven sprids genom leverantörskedjorna. Eftersom många mindre bolag inom Life science levererar till större globala aktörer ställs krav på dem att rapportera in data om sin produktion. Rådgivaren beskriver att de små bolagen ofta hamnar mitt i en kedja där både kunder och leverantörer ställer krav.

SLU Holding möter externa krav främst när det handlar om finansiering. När bolag söker offentliga medel ställs ofta krav på hållbarhetsanalys, vilket kan tvinga bolaget att tänka strukturerat på området även i tidiga faser.

Energi och klimatrådgivningen ser däremot få direkta tecken på att SMF kontaktar dem på grund av externt hållbarhetskrav. Drivkraften är snarare ekonomisk t.ex. ökade energipriser. Rådgivaren reflekterar dock över att större bolag ofta har egen kompetens inom området och därför inte söker stöd hos dem.

Drivhuset ligger längst ifrån de regulatoriska kraven. Rådgivaren beskriver att de inte arbetar med CSR eller taxonomin, ”Vi har ju inga krav från... det finns inga krav”. Hållbarhet behandlas mer som ett möjligt sätt att stärka en affärsidéns konkurrenskraft än som något företag måste förhålla sig till.

## 5 Analys

I detta kapitel analyseras empirin med hjälp av det teoretiska ramverk som presenterades i kapitel 2. Analysen är strukturerad kring tre teman, institutionella tryck på SMF, rådgivare som resurs, samt rådgivare som mellanhand.

### 5.1 Institutionella tryck på SMF

Resultaten visar tydligt att SMF inte agerar isolerat utan formas av externa krav och förväntningar. Detta kan förstås utifrån DiMaggio och Powells (1983) institutionell teori och de tre mekanismer som driver organisationer mot likriktning, alltså tvingande, mimetisk och normativ isomorfism.

Tvingande isomorfism är tydligt närvarande i flera av intervjuerna. Den privata konsulten beskriver hur CSR blivit en dominerande drivkraft för efterfrågan på hållbarhetsrådgivning, ”i princip alla rådgivningsuppdrag de senaste två åren utgår från CSR ur någon aspekt”. Detta stämmer väl överens med DiMaggio och Powells (1983) beskrivning av tvingande tryck från regelverk. Almis rådgivare beskriver att även bankerna driver utvecklingen ”Nordea, Swedbank... har hårda krav på sig att fasa ut vissa typer av verksamheter ur sin portfölj”. Företagen har egentligen inget val utan måste agera för att behålla tillgång till kapital och marknader. STUNS beskriver hur kraven dessutom sprids genom leverantörskedjor, alltså att SMF inom Life science levererar ofta till större globala bolag och blir då kravställda att rapportera på vissa delar av sin produktion. Detta visar hur det tvingande trycket sprider sig nedåt i värdekedjan, vilket också Brammer et al. (2012) påpekat i tidigare forskning.

Mimetisk isomorfism är mer indirekt men är ändå tydlig. När SMF ställs inför nya hållbarhetskrav som de saknar erfarenhet av tenderar de att söka förebilder och modeller att följa. Almis hållbarhetsprofiler som tas fram utifrån bransch och visar vilka områden som är vanligast att arbeta med, är ett konkret exempel på hur rådgivare förmedlar mimetiska modeller. Rådgivaren beskriver att verktyget genererar ”risker, affärsmöjligheter och tips på hur man kan arbeta”, vilket gör det möjligt för det enskilda företaget att efterlikna vad andra inom samma sektor redan gör. STUNS gruppbaseade program fungerar på liknande sätt, bolag som deltar ser hur andra företag i samma situation hanterar utmaningarna och kan ta efter framgångsrika tillvägagångssätt. Även SLU Holding nätverk av portföljbolag bidrar till mimetisk spridning, då nystartade gröna innovationer kan dra nytta av erfarenheter från andra bolag i deras portfölj.

Normativ isomorfism är synlig i framväxten av hållbarhetskonsulter som profession. Den privata konsulten representerar en allt mer specialiserad yrkesgrupp som bidrar till att standardisera arbetssätt och språk kring ESG. Den utvecklingen som konsulten beskriver, där CSRD och ESG idag används som självklara ramverk i rådgivningen, visar hur professionalisering inom området bidrar till att sprida gemensamma normer. Även Almis strukturerade dialog, baserad på ISO 26000 och FN:s globala mål, bidrar till denna normbildning. STUNS lyfter detta tydligt och beskriver hur de tidigare hade svårare att bedriva sitt arbete ” De kan mer själva idag än vad de kunde för fem år sedan... det har blivit mer tydligt och det finns ramverk och etablerade plattformar”. Detta är tydligt uttryck för normativ isomorfism, yrkesgrupper, utbildningsinstitutioner och standarder har gemensamt skapat ett etablerat språk och tillvägagångssätt för hållbarhetsarbete.

Samtidigt visar empirin att de institutionella trycken inte når alla SMF lika starkt. Drivhusets rådgivare beskriver att hållbarhet snarare har minskat som tema bland unga entreprenörer, ” Den trenden är outdatad, AI har börjat ta plats väldigt mycket mer”. Energi och klimatrådgivningen ser få tecken på att externa krav driver små företag till dem. Drivkraften är snarare ekonomiskt, företag kontaktar dem på grund av höga energipriser snarare än hållbarhetsambitioner. Detta antyder att de institutionella krafterna har olika genomslag beroende på vilken sektor, storlek och position i värdekedjan företag verkar i. För SMF som inte ingår i större leverantörskedjor eller är beroende av institutionell finansiering är det tvingande trycket märkbart svagare. Detta är en viktig nyansering av DiMaggio och Powells (1983) teori som ibland kritiserats för att överdriva graden av standardisering inom organisationen.

## 5.2 Rådgivare som resurs (RBV)

Studien visar också att rådgivningsaktörerna fungerar som värdefulla resurser för SMF, vilket kan analyseras genom Barneys (1991) resource-based view. Enligt RBV utgör kunskap och kompetens en resurs som kan skapa konkurrensfördelar om den är värdefull, sällsynt, svårt att imitera och svår att substituera.

I praktiken är det just dessa egenskaper rådgivarna tillhandhåller. Almi har genom sina strukturerade verktyg och sin långa erfarenhet av att möta SMF byggt upp en kunskapsbas som enskilda småföretag inte rimligen kan ha själva. Rådgivaren beskriver hur verktyget hjälper företag att se ”vilka hållbarhetsområden är vanligast i den här branschen”, och att resonera kring risker och möjligheter på ett strukturerat sätt. Den privata konsulten erbjuder djup expertis inom CSRD och ESG som är direkt värdefull för bolag som måste navigera komplex lagstiftning. Den specialistkunskap som krävs för att tolka regelverket är både värdefull och svår att substituera, det är inte en kunskap som ett SMF rimligen kan bygga upp på egen hand.

STUNS bidrar genom att samla expertkunskap från flera konsultbyråer i sina program, vilket ger deltagande företag tillgång till resurser de annars inte hade haft råd med. Det är ett bra exempel på hur en rådgivningsaktör inte bara förmedlar egen kunskap, utan agerar som en länk till specialistresurser som annars är ekonomiskt otillgängliga för småföretag. SLU Holding bidrar med en annan typ av resurs, affärsmässig kompetens som kompletterar den tekniska kunskapen hos forskare och studenter. Som rådgivaren själv beskriver är en stor del av arbetet att ”komplettera teamet” med en person som kan driva kommersialiseringen.

Detta stämmer också väl med Grants (1996) utveckling av RBV där förmågan att integrera kunskap från olika källor lyfts fram som central. Det är inte kunskapen i sig som skapar värde, utan rådgivarens förmåga att tillämpa den i en specifik företagskontext.

Almis rådgivare beskriver att deras arbete handlar mycket om att hjälpa företagen att se hur olika hållbarhetsdimensioner hänger ihop med deras specifika affär och att översätta generella begrepp till konkreta åtgärder. Den privata konsulten betonar i sin tur att hen ”alltid lyfter vikten av affärsutvecklingen och hur den går i hand i hand med hållbarhetsfrågorna” Detta är ett uttryck för den integrationsförmåga Grant (1996) beskriver, att inte bara förmedla kunskap utan integrera den med företagets befintliga situation.

Teece et al. (1997) begrepp om dynamiska förmågor är också relevant. Eftersom ESG och hållbarhetskrav förändras snabbt, något som tydligt framgår av den

privata konsultens beskrivning av osäkerheten kring omnibuspaketet, måste rådgivarna kontinuerligt uppdatera sin kunskap. Almi beskriver att verktyget ”kommer ske kontinuerlig utveckling av” och att de hela tiden måste anpassa sin rådgivning. Förmågan att uppdatera och anpassa kunskapen i takt med omvärldsförändringar är därmed en kritisk del av rådgivningens värde.

Resultaten visar samtidigt att även rådgivarna har begränsningar. Energi och klimatrådgivningen beskriver att de inte får konkurrera med konsultfirmor och därför endast erbjuder ”första guide”. Drivhuset har inga finansiella resurser att dela ut och hänvisar vidare till andra aktörer. Detta visar att rådgivningsnätverket är beroende av att flera aktörer kompletterar varandra, ingen enskild aktör kan tillhandhålla alla resurser som SMF behöver. Det stämmer med Klewitz och Hansen (2014) observation att SMF ofta är beroende av flera externa aktörer för att driva hållbarhetsomställning.

### 5.3 Rådgivare som mellanhand

Ett genomgående mönster i empirin är att rådgivare fungerar som mellanhänder mellan SMF och de institutionella krav som omger dem. Detta är ett perspektiv som kombinerar institutionell teori och RBV, rådgivarna både tolkar institutionella krav och tillhandhåller de resurser som behövs för att bemöta dem.

Almis hållbarhetsdialog är ett bra exempel. Genom att översätta komplexa krav från CSRD, taxonomi och bankers krav till en enkel process med relevantanalys och handlingsplan gör rådgivarna det möjligt för SMF att hantera krav de annars hade haft svårt att förstå. Rådgivaren beskriver att en stor del av arbetet handlar om att skapa förståelse för hur stora regelverk indirekt påverkar små bolag ”om jag säljer till stora bolag så kommer de att ha press från EU, det betyder att de behöver göra en värdekedjaanalys över vilka som är deras leverantörer... om jag vill sälja det stora bolag, så behöver jag också ha en policy” Det är tydligt exempel på mellanhandsrollen i praktiken, rådgivaren översätter EU regelverk till begripliga konsekvenser för den enskilda företagaren.

STUNS gör motsvarande genom att bryta ner krav från större leverantörskedjor till hanterbara steg för de små bolagen. Rådgivaren beskriver att de små bolagen ofta blir ”överrösta med krav från leverantörer” och därför behöver hjälp att avgöra vad som är viktigast att fokusera på. Detta är inte i första hand en fråga om kunskap utan om tolkning och prioritering, exakt den mellanhandsfunktionen varken ren institutionell teori eller RBV ensamma fångar.

Mellanhandsrollen blir särskilt tydligt i de fall där rådgivarna inte själva arbetar direkt med ESG eller CSRD. SLU Holding och Drivhuset bidrar trots detta till SMF; s förmåga att möta framtida krav, genom att bygga in hållbara tankesätt i tidiga faser av företagsutvecklingen. SLU Holding rådgivare beskriver att ”även om de inte har kraven än, måste man anpassa sig från början när man utvecklar sin produkt eller tjänst”. Det handlar alltså om en form av förebyggande mellanhandsroll, att förbereda bolagen för krav som ännu inte är aktuella men sannolikt kommer att bli det. Energi och klimatrådgivningens fokus på energieffektivisering ger SMF konkreta åtgärder som direkt kopplar till miljödimension i ESG, även om begreppet inte används.

Detta antyder att rådgivningsnätverket bör förstås som ett samlat system där olika aktörer fyller olika funktioner. Vissa aktörer arbetar direkt med formell ESG rapportering, medan andra bygger upp den underliggande kapacitet som krävs för att kunna hantera kraven när de väl blir aktuella. Som STUNS rådgivare uttrycker det, framöver kommer rådgivning handla mer om att ”bygga kompetens inom bolag, att de känner de klarar av det själv utan stöd”. Det är en rörelse från direkt assistans mot att stärka företagens egen institutionella och resursmässiga kapacitet, alltså en utveckling som passar in i bilden rådgivarna som långsiktiga mellanhänder snarare än tillfälliga konsulter.

## 6. Diskussion

Studiens resultat visar att rådgivningsaktörer spelar en central men varierande roll i SMF:s hållbara omställning. I detta kapitel diskuteras vad fynden betyder i ett bredare sammanhang, hur de förhåller sig till tidigare forskning samt vilka implikationer de har för praktik och policy. En övergripande observation är att hållbar omställning i praktiken är en bredare process än vad som ofta diskuteras i den policyorienterade litteraturen kring ESG. Ett av de mest oväntade resultaten jag fick var att flera av de studerade aktörerna i praktiken arbetar långt ifrån de formella ESG och CSRD ramverken. Trots att studiens utgångspunkt var en kontext av ökade ESG-relaterade krav visar empirin att begreppen ESG, CSRD och taxonomi har begränsad praktisk betydelse för aktörer som Drivhuset och Energi och klimatrådgivningen.

Men detta betyder inte att dessa aktörer saknar relevans för hållbar omställning, utan rättare sagt att omställningen i praktiken drivs av ett bredare urval av insatser än vad formella ESG språket fångar upp. Att denna skillnad framträder så tydligt är ganska intressant i studien, eftersom det ger en mer nyanserad bild av det etablerade uppfattningen om att hållbarhetsomställning i huvudsak handlar om regelefterlevnad.

Inte alla rådgivare arbetar direkt med CSRD eller ESG, ändå så bidrar deras arbete till att stärka SMF:s förmåga att möta de hållbarhetskraven. Aktörer som SLU Holding, Drivhuset, och Energi och klimatrådgivningen arbetar med innovation, energieffektivisering eller affärsutveckling, men deras insatser lägger grunden för att företagen ska klara framtida ESG-krav. Detta är en viktig nyansering av den ledande bilden av ESG arbete som något i första hand bedrivs

av specialiserade konsulter. Den faktiska hållbarhetsomställningen sker i ett bredare system av aktörer som var och en bidrar med olika delar.

Studien stärker också tidigare forskning om rådgivare som mellanhänder i hållbar omställning. Kivimaa et al. (2019) har visat att mellanhänder är centrala för att översätta institutionella krav till praktiska förändring och föreliggande studie ger empiriskt stöd för denna roll i en SMF kontext. Almis hållbarhetsdialog är ett tydligt exempel, rådgivaren beskriver hur de översätter EU:s regelverk till begripliga konsekvenser för det enskilda företaget. STUNS gör motsvarande genom att bryta ner krav från större leverantörskedjor till hanterbara steg för små bolag. Mellanhandsrollen är dock inte begränsad till aktörer som arbetar direkt med ESG, även SLU Holding, Drivhuset och Energi och klimatrådgivningen fungerar som mellanhänder genom att förbereda bolag för framtida krav. Detta breddar förståelsen av mellanhänder bortom de aktörer som tydligt arbetar med policyimplementering.

En andra viktig observation är att externa krav, snarare än intern övertygelse, är den ledande drivkraften bakom SMF:s hållbarhetsarbete. Detta överensstämmer med tidigare forskning av Brammer et al. (2012) som visade externa påtryckningar är den viktigaste drivkraften för miljöarbete i SMF. Samtidigt visar studien att trycket inte når alla SMF lika starkt. Mindre bolag inom kreativa branscher eller tjänstesektorn ligger ofta utanför de leverantörskedjor där hårda hållbarhetskrav ställs, vilket bidrar till att hållbarhet får olika prioritet beroende på sektor. Drivhusets observation att hållbarhetstrenden bland unga entreprenörer faktiskt har minskat är en intressant kontrast till den allmänna bilden av att hållbarhet blir viktigare. Detta kan tolkas som att ESG utvecklingen institutionaliserats främst inom etablerade värdekedjor medan nystartade bolag i tjänstesektorn i högre grad orienterar sig efter andra trender som AI och digital innovation. Det är en utveckling som förtjänar mer uppmärksamhet i framtida forskning.

En tredje viktig diskussionspunkt är resursbristen hos SMF, vilket samtliga intervjuade lyfter som den största utmaningen. Resursbristen är inte bara ekonomiskt utan handlar i hög grad om tid, kunskap och organisatorisk struktur. STUNS observation om ”information overload” visar att SMF inte alltid lider av brist på krav, utan snarare ett överflöd av krav som är svåra att prioritera mellan. Detta väcker frågan om huruvida den nuvarande regulatoriska utvecklingen är realistisk givet SMF:s faktiska kapacitet. Den privata konsulten beskriver att även större bolag kämpat med implementeringar av CSRD, vilket antyder att utmaningarna kommer att förstärkas när kraven utvidgas till mindre företag. Detta är en viktig signal till beslutfattare, alltså att utan stärkt rådgivningsinfrastruktur

riskerar regelverket att skapa större ojämlikheter mellan företag med och utan tillgång till expertstöd. Den osäkerhet som intervjuerna lyfter speglas också i den senaste regulatoriska utvecklingen. EU:s omnibuspaket från 2025, däribland “stop the clock” direktivet sköt upp delar av CSRD rapporteringen för medelstora bolag och listade SMF (Europeiska kommissionen 2025). Samtidigt har EFRAG (2024) lanserat en frivilligt standard (VSME) speciellt anpassad för SMF, vilket visar att även lagstiftaren själv erkänner behovet av enklare verktyg. Detta stärker studiens slutsats att rådgivare behövs både för att tolka komplexa krav och för att översätta dem till hanterbara processer för mindre företag.

Studien visar också att rådgivningsnätverket består av olika aktörer och olika arbetssätt. Olika aktörer fyller olika funktioner och kompletterar varandra. Almi och den privata konsulten representerar mer strukturerad rådgivning med tydliga verktyg och regelverkstolkning, medan SLU Holding och Drivhuset arbetar mer informellt i tidiga faser. Energi och klimatrådgivningen och STUNS ligger någonstans mittemellan med specialiserade men breda erbjudanden. Det är denna kompletterande funktion som gör sammanhanget livskraftigt, snarare än att en enskild aktör skulle försöka göra allt. Detta har praktiska implikationer för hur stödet till SMF bör utformas. Att utveckla en enda aktör som ska göra allt är sannolikt mindre effektivt än att stärka samverkan mellan befintliga aktörer.

En annan reflektion handlar om språk och begrepp, ESG, CSRD och taxonomi är begrepp som varierar hur de används i rådgivningen. Detta gäller särskilt taxonomiförordningen, som i regelverket framställs som en central men som knappt nämndes av rådgivarna i praktiken. Att ett så omfattande regelverk får så litet genomslag i det vardagliga rådgivningsarbetet är i sig ett resultat och antyder att avståndet mellan policynivå och praktik kan vara större än vad som framkommer i den policyinriktade litteraturen. Den privata konsulten använder dem dagligen, Almi tar upp dem indirekt genom sina dialoger, medan Drivhuset och Energi och klimatrådgivningen knappt använder dem alls. Det betyder inte att de senare aktörerna är mindre relevanta, snarare att hållbarhetspråket varierar mellan olika nivåer och aktörer. Detta är en viktig insikt för forskning som ofta utgår från det formella ESG språket, och en stor del av hållbarhetsarbetet i praktiken sker utan att aktörerna själv använder dessa termer.

Det är samtidigt viktigt att notera studiens begränsningar. Antalet intervjuer är begränsat och resultaten kan därför inte generaliseras statistiskt. Urvalet är dessutom koncentrerat till Uppsalaregionen, vilket kan begränsa överförbarheten till andra delar av landet. Studien anlägger också ett rådgivarperspektiv, vilket innebär att SMF:s egna upplevelser inte har fångats. Det är en medveten avgränsning men innebär samtidigt att vi inte vet hur stödet faktiskt upplevs av de

företag det är avsett för. Det bör också noteras att intervjuer i första hand ger insyn i hur rådgivarna själva beskriver sin praktik, snarare än ger direkt observation av de. Slutligen genomförs studien i en tid när ESG regelverket är under förändring, vilket gör att vissa observationer kan vara tidsbundna.

## 7. Slutsats

Syftet med denna studie var att bidra med kunskap om hur rådgivningsaktörer arbetar med att stödja SMF i hållbar omställning i en kontext av ökade ESG-relaterade krav. Studien utgick från två forskningsfrågor, hur arbetar rådgivningsaktörer i praktiken med att stödja SMF i hållbar omställning? Och vilka utmaningar uppstår i rådgivningsprocessen i relation till ökade hållbarhets och ESG-relaterade krav?

Vad gäller den första frågan visar studien att rådgivningen sker på flera olika sätt och i olika faser av företagets utveckling. Aktörer som Almi och den privata konsulten arbetar direkt med ESG-relaterade krav genom strukturerade dialoger, verktyg och regelverkstolkning. Andra aktörer som SLU Holding, Drivhuset, och Energi och klimatrådgivningen bidrar mer indirekt genom att stödja innovation, energieffektivisering eller affärsutveckling med hållbarhet som naturlig del. Tillsammans utgör dessa aktörer ett nätverk där olika typer av stöd kompletterar varandra.

Vad gäller den andra frågan visar studien att utmaningarna i rådgivningsprocessen är flera. Den mest framträdande utmaningen är SMF:s resursbrist i form av tid, pengar och kunskap, vilket samtliga intervjuer lyfter fram. En annan utmaning är att kraven från ESG regelverk som CSRD är komplexa och svåra att översätta till SMF:s vardag. En tredje utmaning är att hållbarhetsstrycket inte når alla SMF lika starkt, alltså företag som ligger utanför stora leverantörskedjor möter betydligt svagare krav än de som ingår i dem. En fjärde utmaning är att rådgivarnas egna resurser och befogenheter är begränsande, vilket gör att enskilda aktörer inte kan ge ett fullständigt stöd, utan måste hänvisa vidare.

Utifrån dessa fynd kan tre övergripande slutsatser dras. För det första präglas rådgivningssystemet av stor variation bland aktörer och bör förstås som ett system där olika aktörer fyller olika funktioner. Vissa fungerar som specialistresurser med djup ESG kompetens, medan andra som breda stödaktörer som lägger grunden för långsiktig hållbarhet. För det andra dominerar externa krav som drivkraft, men trycket når olika långt beroende på bransch, storlek och position i värdekedjan. För det tredje fungerar rådgivarna som mellanhänder mellan det komplexa institutionella krav och företagets praktiska verklighet. Det är den översättande funktionen, alltså att omvandla regulatoriska och marknadsmässiga

krav till hanterbara processer, som utgör rådgivarnas viktigaste värdeskapande roll.

Studiens bidrag är både teoretisk och praktisk. Teoretiskt visar studien att institutionell teori och resource based-view med fördel kan kombineras för att förstå, rådgivningens roll, det första perspektivet förklarar varför rådgivning efterfrågas och det andra hur den skapar värde. Studien bidrar också med empirisk kunskap om mellanhandsrollen i hållbar omställning, ett område som har lyfts fram i tidigare forskning men som hittills är empirisk underutforskat. Praktiskt antyder resultaten att stärkt samverkan mellan rådgivningsaktörer kan bidra till mer effektivt stöd till SMF och att beslutfattare bör beakta den faktiska kapacitetsbristen hos SMF när nya regelverk utformas.

Sammanfattningsvis bidrar studien med en bredare och mer nyanserad bild av rådgivningssystemet kring SMF:s hållbara omställning än vad som ofta framträder i den ESG fokuserade litteraturen. Hållbar omställning är som studien visar en samproduktion mellan institutionella krav, rådgivningsresurser samt företagens egen vilja och förmåga att förändras.

## 8. Förslag på framtida forskning

Denna studie har bidragit med en undersökande kartläggning av hur rådgivningsaktörer arbetar med att stödja SMF i hållbar omställning. Samtidigt har studien identifierat flera områden där ytterligare forskning behövs för att fördjupa förståelsen av rådgivningens roll i denna omställning.

För det första vore det värdefullt att komplettera rådgivarperspektivet med SMF:s eget perspektiv. Föreliggande studie bygger på rådgivarnas beskrivningar av sitt arbete vilket ger insyn i deras intentioner, metoder och utmaningar. Hur stödet faktiskt upplevs och tas emot av de företag det är avsett för är dock en annan fråga. Framtida studier som intervjuar SMF om deras erfarenheter av rådgivning skulle kunna ge mer komplett bild av rådgivningsprocessen och göra det möjligt att jämföra rådgivarnas och företagens syn på samma aspekt.

För det andra finns ett behov av kvantitativa studier som mäter utfallen av rådgivningsinsatser. Energi och klimatrådgivningens reflektion om att de är ”dåliga på uppföljning” speglar ett bredare mönster i rådgivningssystemet. Forskning som följer upp i vilken utsträckning företag som genomgått exempelvis Almis hållbarhetsdialog faktiskt implementerat åtgärder skulle kunna bidra med viktig kunskap om rådgivningens effekt över tid. Sådana studier skulle också

kunna belysa vilka typer av rådgivningsinsatser som ger störst effekt i förhållande till resursinsats.

För det tredje vore det relevant att undersöka samverkan mellan rådgivningsaktörer mer ingående. Denna studie visar att rådgivningssystemet bygger på att olika aktörer fyller olika funktioner och kompletterar varandra, men hur denna samverkan faktiskt fungerar i praktiken är otillräckligt utforskat. Hur samordnar t.ex. Almi, STUNS, Drivhuset och SLU Holding sina insatser? Vilka företag faller mellan stolarna? Forskning som undersöker rådgivningssystemet som ett samlat system kan bidra till att stärka samverkan och göra stödet mer effektivt.

För det fjärde behövs longitudinella studier som följer utvecklingen över tid. Föreliggande studie genomförs i ett tidigt skede av den process där CSRD kraven gradvis utvidgas till mindre företag. Hur både SMF och rådgivningsaktörer anpassar sig när kraven träder i kraft fullt ut och hur rådgivningssystemet förändrats i takt med detta är frågor som kräver studier över längre tidsperioder. Detta är särskilt intressant mot bakgrund av den osäkerheten kring CSRD som uppstått genom omnibuspaketet, vilket flera intervjupersoner lyfter som en pågående utmaning.

För det femte vore det intressant att fördjupa förståelsen av rådgivare som mellanhänder i hållbar omställning. Forskningen av Kivimaa et al. (2019) har visat mellanhänder spelar avgörande roll i omställningsprocesser, men hur denna roll konkret tar sig uttryck i mötet med SMF är fortfarande underutforskat. Studier som jämför olika typer av mellanhänder, exempelvis privata konsulter, offentliga rådgivare och innovationsaktörer, skulle kunna bidra med viktig kunskap om vilka former av mellanhänder som är mest effektiva i olika sammanhang.

Slutligen vore det värdefullt att utvidga den geografiska omfattningen. Föreliggande studie är koncentrerad till Uppsalaregionen, vilket innebär att resultaten kan vara präglade av lokala förhållanden såsom närheten till universitet, forskningsmiljöer och en välutbyggd innovationsinfrastruktur. Studier från andra regioner i Sverige exempelvis mindre orter där rådgivningsinfrastrukturen kan se annorlunda ut och från andra länder skulle möjliggöra jämförelser och bidra till mer generaliserbar kunskap om rådgivningens roll i SMF:s hållbara omställning.

Dessa förslag visar att rådgivningssystemet kring hållbar omställning är ett rikt och underutforskat område. I takt med hållbarhetskraven växer och institutionaliseras i näringslivet kommer behovet av kunskap om hur SMF stöds i denna omställning bara att öka.



# Referenser

- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L.J. and Scherer, A.G., 2013. Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of business ethics*, 115(4), pp.693-705.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp.99-120.
- Brammer, S., Hojmoser, S. and Marchant, K., 2012. Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures and perceived benefits. *Business strategy and the environment*, 21(7), pp.423-434..
- Braun, V. and Clarke, V., 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), pp.77-101.
- Bell, E. and Bryman, A., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W., 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), pp.147-160.
- Eccles, R.G. and Klimenko, S., 2019. The investor revolution. *Harvard business review*, 97(3), pp.106-116.
- Europeiska kommissionen (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC). *Official Journal of the European Union*, L 124, ss. 36–41.
- Europeiska kommissionen (2019). *The European Green Deal*. COM (2019) 640 final. Bryssel: Europeiska kommissionen.
- Europeiska kommissionen (2020). *EU taxonomy for sustainable activities*. Bryssel: Europeiska kommissionen. Tillgänglig: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en) [2026-03-15]
- Europeiska kommissionen (2021). *Proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. COM(2021) 189 final. Bryssel: Europeiska kommissionen.

- Europeiska kommissionen (2023). Annual report on European SMEs 2022/2023. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Europeiska kommissionen (2025). Omnibus simplification package and the "stop-the clock" Directive. Bryssel: Europeiska kommissionen. Tillgänglig: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en) [2026-04-05]
- EFRAG, 2024. Voluntary Sustainability Reporting Standard for Non-listed Small and Medium-Sized Undertakings (VSME). European Financial Reporting Advisory Group. <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/smes>
- Ekonomifakta, 2025. Företag per storleksklass. Stockholm: Ekonomifakta. Tillgänglig: [https://www.ekonomifakta.se/sakomraden/foretagande/foretag/foretag-per-storleksklass\\_1212719.html](https://www.ekonomifakta.se/sakomraden/foretagande/foretag/foretag-per-storleksklass_1212719.html) [2026-05-30]
- Fassin, Y., 2008. SMEs and the fallacy of formalising CSR. Business ethics: a european review, 17(4), pp.364-378.
- Freeman, R.E., 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston, MA: Pitman.
- Garrido-Ruso, M., Otero-González, L., López-Penabad, M.C. and Santomil, P.D., 2024. Does ESG implementation influence performance and risk in SMEs?. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31(5), pp.4227-4247.
- Grant, R.M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic management journal, 17(S2), pp.109-122.
- Johnson, M.P. and Schaltegger, S., 2016. Two decades of sustainability management tools for SMEs: how far have we come?. Journal of small business management, 54(2), pp.481-505.
- Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S. and Klerkx, L., 2019. Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. Research policy, 48(4), pp.1062-1075.

- Klewitz, J. and Hansen, E.G., 2014. Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of cleaner production*, 65, pp.57-75.
- Kvale, S., Brinkmann, S. and Torhell, S., 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Tredje upplagan.). Lund: Studentlitteratur.
- Lincoln, Y. and Guba, E., 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly hills: Sage.
- OECD, 2025. *Fostering convergence in SME sustainability reporting*. OECD Publishing, Paris. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/fostering-convergence-in-sme-sustainability-reporting\\_133eb77f/ffbf16fb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/fostering-convergence-in-sme-sustainability-reporting_133eb77f/ffbf16fb-en.pdf)
- Passas, I., 2024. The evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia*, 4(4), ss. 1711–1720.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Penrose, E.T., 1959. *The theory of the growth of the firm*. Blackwell.
- Scott, W.R., 1995. *Institutions and organizations*. Sage.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), pp.509-533.
- UNEP FI (2004). *Who Cares Wins: Connecting financial markets to a changing world*. United nations Environment Programme Finance Initiative.
- Wickert, C., Scherer, A.G. and Spence, L.J., 2016. Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. *Journal of management studies*, 53(7), pp.1169-1196.
- Yin, R.K., 2014. *Case study research: Design and methods*. 5 uppl. Sage.

# Bilaga 1 – Intervjuguide

Denna intervjuguide användes som utgångspunkt för de semistrukturerade intervjuer. Frågorna anpassades efter intervjupersonernas roll och organisation. Följdfrågor ställdes löpande för att fördjupa svar.

## **Inledande frågor**

1. Kan du börja med att kort beskriva din roll och vad din organisation gör?
2. Vilka typer av företag arbetar ni främst med?
3. Hur länge har ni arbetat med stöd till små och medelstora företag inom hållbarhetsfrågor?

## **Hur rådgivning går till?**

4. Hur ser ett typiskt ärende ut när ett företag kontaktar er?
5. Kan du beskriva hur ni arbetar i praktiken med att stödja småföretag i deras hållbara omställning?
6. Är ni mer vägledande, utbildande eller drivande i er roll?
7. I vilken grad påverkar ni de beslut företag tar?

## **Verktyg och arbetssätt**

8. Vilka verktyg, modeller eller ramverk använder ni i er rådgivning?
9. I vilken utsträckning används begrepp som ESG, CSRD och taxonomi i ert arbete?
10. Hur konkretiserar ni hållbarhetsfrågor för småföretag?

## **Utmaningar hos SMF**

11. Vilka är de vanligaste utmaningarna ni möter när ni stödjer småföretag i deras hållbarhetsfrågor?
12. Vad är det företagen oftast saknar?
13. Hur hanterar ni situationer där företag har en stark hållbar ide men saknar resurser?
14. Ser ni skillnader mellan mindre och större företag i hur de arbetar med hållbarhet?

## **Externt krav och tryck**

15. Upplever ni att externa krav från kunder, banker, investerare eller regelverk driver företagen att söka hjälp med hållbarhet?
16. Märker ni att efterfrågan på rådgivning har förändrats över tid?
17. Hur påverkar nya regelverk som CSRD ert arbete och företagens behov av stöd?

### **Samverkan och stöd**

18. Samarbetar ni med andra rådgivningsaktörer i regionen?
19. Finns det stödformer, exempelvis bidrag eller finansiering, som ni hjälper företag att söka?

### **Framtidsperspektiv**

20. Hur tror du att ert arbete och rådgivning kring hållbarhet kommer att utvecklas de kommande åren?
21. Vad tror du är det viktigaste småföretag behöver för att lyckas med sin hållbara omställning+

### **Avslutande frågor**

22. Är det något annat du vill tillägga som du tycker är viktigt?

## Bilaga 2 – Ai- deklARATION

I enlighet med kursens riktlinjer för användning av generativ AI under uppsatsprocessen redogörs här för hur sådana verktyg har använts.

**Verktyg som använts:** ChatGpt (OpenAi), Claude (Anthropic), Consensus, Elicit

### Användning

- Idebearbetning för att resonera kring forskningsfråga och teoretiska perspektiv tidigt i processen
- Språkgranskning för att identifiera stavfel, omformulera otydliga meningar och förbättra struktur i stycken jag själv har producerat
- Feedback på struktur och argumentation, för att få återkoppling på dispositioner och resonemang i mina egna texter
- Litteratursökning, för att identifiera relevanta artiklar och teoretiska perspektiv inom institutionell teori, resource based-view samt ESG rådgivning.

Samtliga forskningsfrågor, teoretiska val, tolkningar av intervjumaterial, analyser och slutsatser är mina egna. Inga delar av problemställning, teori, analys eller slutsats har genererats av AI. AI verktygen har använts som stöd för ideutveckling, litteratursökning, språklig bearbetning och feedback på struktur i text jag själv har producerat. Innehåll, analyser och resultat är mitt eget arbete.

## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>

Alla författare till arbetet måste kryssa i sitt godkännande. Ta bort eller lägg till rader beroende på antalet författare. Ta bort den här texten när den inte längre behövs.

JA, jag, Murad har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

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