



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Organisatoriska hinder vid miljöinvesteringar i familjeföretag

– En fallstudie av ett familjeägt produktionsföretag i Sverige

Organizational barriers for environmental investments in family businesses

- A case study of a family-owned production company in Sweden

Tobias Lindström, Viktor Morgården och Olof Österlund

Organisatoriska hinder vid miljöinvesteringar i familjeföretag

Organizational barriers for environmental investments in family businesses

Tobias Lindström, Viktor Morgården och Olof Österlund

Handledare: Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Carl Johan Lagerkvist, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram, Ekonomiprogrammet med
naturresursinriktning

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2014

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 855

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Miljöinvesteringar, familjeföretag, institutionell teori, absorptionskapacitet



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Det globala miljö- och klimathotet har gjort att företag i allt större utsträckning försöker minska sin klimatpåverkan. Genom miljöinvesteringar – investeringar som är ämnade att minska miljöpåverkan- kan företagen både minska klimatpåverkan och förbättra sin image. Syftet med studien är att undersöka hur ett etablerat företag med vinstintresse arbetar med miljöinvesteringar som inkluderar ickemonetära värden. Den här uppsatsen har använt sig av en kvalitativ forskningsansats där en fallstudie har gjorts av ett tillverkningsföretag. Företaget har valt att vara anonymt, så det påhittade namnet TIAB kommer att användas. TIAB är ett familjeföretag som har funnits sedan 1940-talet. Den insamlade datan tyder på att TIAB inte värderar de ickemonetära värdena en miljöinvestering kan innebära.

Analysen identifierar två organisatoriska hinder för miljöinvesteringar inom TIAB. Det ena relaterar till företagets starka sociala institutioner och det andra till företagets absorptionskapacitet. Vidare tar uppsatsen upp olika attityder som företag kan ha till miljöinvesteringar samt möjliga förbättringsåtgärder som TIAB kan använda sig utav för att bättre kunna arbeta med miljöfrågor.

De tre miljöansvariga som intervjuas i uppsatsen har högre ambitioner för TIABs arbete med miljöfrågor än vad företaget står för. Att TIAB är ett familjeföretag med en ledning som sedan grundandet har bestått av familjemedlemmar, har resulterat i att en stark institutionalism har skapats. Uppsatsen visar att framförallt starka normer har bidragit till en mer defensiv hållning till miljöfrågor inom företaget. För att bryta dessa normer föreslås en förbättring av företagets absorptionskapacitet i allmänhet.

Summary

The global environmental and climate threats have increasingly led companies to make efforts to reduce their climate impact. Through environmental investments – capital investments that reduce climate impact- firms can both reduce their climate impact and improve their image. This study has used a qualitative approach where a case study has been made on a production company. The company has chosen to be anonymous, so the made up name of TIAB will be used. TIAB is a family owned business that has existed since the 1940s. The collected data indicates that TIAB does not value non-monetary values that an environmental investment can include.

The essay finds that there are organizational barriers for environmental investments within TIAB. To illustrate these barriers, the essay will use two organization theories – “the new institutionalism and absorption capacity. Furthermore, the essay will enlighten different attitudes that companies can have towards environmental investments and show possible solutions that TIAB can use in order to improve their environmental work.

The three environmental employees within TIAB that are interviewed have higher ambition than TIAB as a company, regarding environmental work. The fact that TIAB is a family owned business, with a management that has included family members since the start, may have resulted in strong institutionalism. The essay shows that norms have contributed to a defensive approach towards environmental work within TIAB. To breach these barriers TIAB has to work with absorption capacity in general and internal absorption capacity in particular.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problembakgrund	2
1.3 Syfte och frågeställningar.....	2
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition	3
2 Metod	5
2.1 Övergripande metodval	5
2.2 Datainsamling (Empirisk Undersökning).....	5
2.3 Litteraturgenomgång	6
2.4 Etiska frågeställningar.....	7
2.5 Trovärdighet	7
3. Teori	8
3.1 Definition av miljöinvestering	8
3.2 Familjeföretag	9
3.3 Tre olika typer av attityder	9
3.4 Den nya institutionalismen.....	10
3.4.1 Normativa krafter	11
3.4.2 Regulativa krafter.....	12
3.4.3 Kognitiva krafter	13
3.5 Absorptionskapacitet.....	13
4. Empiri.....	16
4.1 Empirisk bakgrund	16
4.1.1 Historik.....	16
4.1.2 Organisationsstruktur	16
4.1.3 Vision, hållbarhet och affärsidé	16
4.2 Intervju med Johan Ulvesson, miljötekniker TIAB	17
4.3 Intervju med Henrik Richardsson, miljö- och kvalitetschef TIAB	18
4.4 Intervju med Erik Thomasson, kvalitets- och miljöchef på koncernnivå	20
5. Analys.....	22
5.1 Familjeföretag	22
5.2 De tre attityderna.....	22
5.3 Den nya institutionalismen.....	23
5.3.1 Normativa krafter inom TIAB.....	24
5.3.2 Regulativa krafter inom TIAB	25
5.3.3 Kognitiva krafter inom TIAB.....	26

5.4 Absorptionskapacitet	26
6. Diskussion	28
6.1 De tre attityderna	28
6.2 Den nya institutionalismen	28
6.3 Absorptionskapacitet	29
7. Slutsats	31

Referenser

Bilagor

1. Inledning

Det inledande kapitlet består av en bakgrund som sedan ligger till grund för problemdiskussionen. Problemdiskussionen leder till uppsatsens forskningsfrågor, syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Idag är de allra flesta överens om att ett globalt miljöhot aktualiseras allt mer för varje dag som går (Ammenberg, 2012). Det råder dock olika meningar om hur pass aktiva länder ska vara i att främja företags arbete med miljöförbättringar (Porter, 1990). Porter hävdar att styrmedel som stränga miljöregler skulle kunna ge en fördel för den bransch och de företag som berörs. Porter (1990) menar också att ett föregångsland som är först ut med att skärpa dessa miljöregler kommer att skapa ett gynnsamt omvandlingstryck. Detta omvandlingstryck kommer att tvinga den berörda industrin att skapa en bättre effektivitet och med ändrade förutsättningar skapa förbättrade produktionsprocesser ur miljösynpunkt.

En annan vanlig uppfattning är att ett land som frivilligt stiftar stränga miljölagar och som därmed tvingar fram miljöåtgärder, skulle skapa sämre tillväxt och försvagad konkurrenskraft för det landet (Pihl 2007). Pihl (2007) ifrågasätter dock om enstaka länder som inte ser lika allvarligt på miljöhotet verkligen kan stärka sin konkurrenskraft genom att göra så lite som möjligt för miljön. Han hävdar istället att det är attityden gällande framtidsutsikterna för miljöinvesteringar som är avgörande för om det stärker konkurrenskraften eller inte.

Klimathotet har också gjort att intresset har ökat kring det ekologiska fotavtrycket som företag lämnar efter sig (Nawrocka et al. 2009). Det har medfört att många svenska företag idag bedriver ett aktivt miljöarbete där frågor rörande klimat, miljö och energi tenderar att stå allt högre upp på företagens agendor (Strömdahl, 2008). Företag är idag beredda att ta ett allt större ansvar för klimathotet genom att värna om en hållbar utveckling (Nawrocka et al. 2009). Ett tecken på det är att företag i allmänhet väljer att uppfylla olika miljöstandarder. EMAS och ISO 14001 är två olika miljöledningssystem där ständiga förbättringar är centralt. Konkret handlar det ofta om att succesivt investera i allt bättre teknik som ger lägre miljöpåverkan och leder till lägre kostnader (ibid). Värdet av dessa miljöinvesteringar kan dock vara svårbedömda. En del av miljöarbetets kostnader är investeringar i uppbyggande av resurser som är nödvändiga på längre sikt (Hallström et al. 1997). Företag kan emellertid finna det svårt att ändra sina processer mot ett mer miljöinriktat arbete (Ammenberg, 2012)

Familjeföretag är traditionellt motståndskraftiga mot externa förändringar, vilket resulterar i att de ofta klarar ekonomiska kriser bättre än andra privata företag (Kachaner et al. 2012). Detta beror på den tradition som byggs upp i företaget under en lång tid under ägare med liknande normer och värderingar (Leaptrott, 2005). Motståndskraften kan dock påverka negativt när det kommer till ett klimat där företaget måste anpassa sig snabbt för att vara konkurrenskraftig.

1.2 Problembakgrund

Det kan ofta vara svårt att göra en långsiktig ekonomisk plan för miljöarbetet eftersom miljöarbetet berör många ”mjuka” delar av företagets arbete och som i dagsläget inte ingår i en normal investeringskalkyl (Hallström et al. 1997). Dessa mjuka delar kan t.ex. vara ökad konkurrensförmåga, förbättring av företagets image, minskad riskexponering inför befintlig eller kommande lagstiftning. Alla dessa värden är svåra att värdera i monetära termer och därför finns det en problematik när det kommer till investeringskalkylen av en miljöinvestering (ibid). Studien av Fredriksson & Tuvér (2009) visar en bild där företag har svårt att använda bra kalkyler när det kommer till miljöinvesteringar. De slutsatser som studien kommer fram till visar att den traditionella ekonomiska kalkylen är svår att använda när det gäller miljöinvesteringar.

Miljöinvesteringar har ofta en längre återbetalningstid jämfört med vanliga investeringar, men företag väljer dock att beräkna miljöinvesteringar med traditionella kalkyler (Fredriksson & Tuvér, 2009). För familjeföretag innebär detta ett hinder, då de generellt visar motvillighet att investera i projekt med hög risk (Kachaner et al. 2012; James, 1999). Denna motvillighet, samt trögheten angående förändringar, skapar en kontext där familjeföretag får det svårt att motivera miljöinvesteringar. Även de normer och värderingar som finns inom familjeföretag kan hämma företaget att genomföra förändringar och dessa bakomliggande fenomen kan beskrivas med hjälp av institutionell teori (Leaptrott, 2005).

Den sociala struktur som formar en organisation benämner Scott (1995) till institutioner. Inom familjeföretag blir ägarfamiljen den starkaste källan för institutionalism. Genom att ägarfamiljens normer och värderingar spiller över på företagskontexten blir organisationen instutualiserad att agera habitualiserat i vissa situationer (ibid).

Genom att tillskaffa sig kunskap och använda den på ett kommersiellt sätt kan företaget bli mer effektiva i förändringsarbetet (Cohen & Levinthal, 1990). Företag med hög absorptionskapacitet, dvs. effektiv anskaffning av kunskap, är generellt mer innovativa och dynamiska. Genom att öka absorptionskapaciteten kan ett företag underlätta förändringsarbetet (ibid).

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ett etablerat familjeföretag med tydliga ekonomiska mål och stark ledning arbetar med miljöinvesteringar som inkluderar icke-monetära värden. Följande forskningsfrågor som behöver besvaras för att uppfylla syftet är:

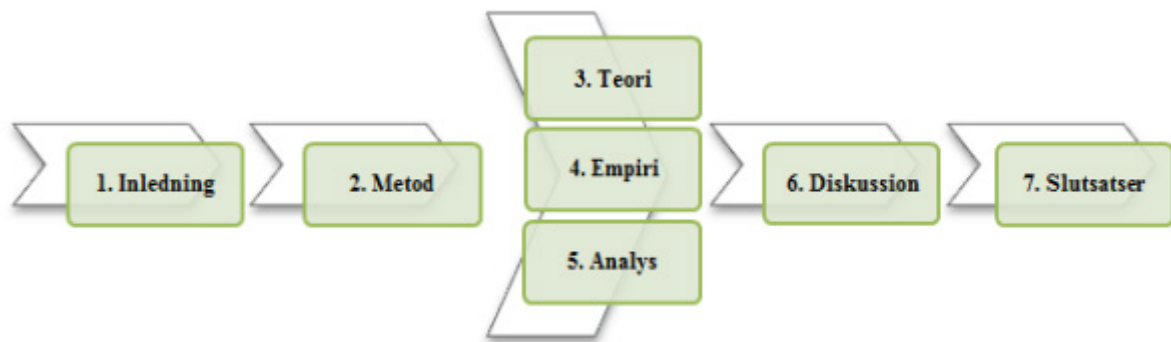
- Vilka institutionella krafter påverkar miljöinvesteringsbeslut i ett familjeföretag med vinstintresse?
- Hur kan ett familjeföretag med en institutionaliserad ledning med ekonomiskt vinstintresse gå tillväga för att förändra och inkludera andra värden i sina beslut kring miljöinvesteringar?

1.4 Avgränsningar

För att belysa de hinder familjeföretag har för miljöarbete har uppsatsen valt att fokusera på ”den nya institutionalismen”. Andra paradigmer av institutionalism, såsom ”new institutional economics”, hade varit intressant att undersöka men ”den nya institutionalismen” är mer tillämpbar när det kommer till att belysa individers beteende i en social kontext som omfattas av starka värderingar och normer. Studien är även avgränsad att endast undersöka ett företag, TIAB, för att få en djup förståelse över den sociala kontexten som kan skapa organisatoriska hinder. Resultatet bör inte generaliseras eftersom kontexten på olika företag kan se väldigt annorlunda ut, framförallt eftersom institutionalism kan ge sig till känna på en mängd olika sätt.

1.5 Disposition

Denna uppsats är indelad i sju olika huvudkapitel. I figur 1 ges en tydlig bild av uppsatsens struktur och i vilken ordning dessa kapitel följer. Sedan följer en kort beskrivning av varje kapitel.



Figur 1. Uppsatsens disposition

Kapitel 1 - Inledning

Detta kapitel består av en bakgrund som sedan ligger till grund för problemdiskussionen. Problemdiskussionen leder till uppsatsens forskningsfrågor, syfte och avgränsningar.

Kapitel 2 - Metod

I det här kapitlet beskrivs hur uppsatsen har skapats, vilka metoder som använts och varför de valts.

Kapitel 3 - Teori

I kapitel 3 presenteras den teori som är kopplad till uppsatsen.

Kapitel 4 - Empiri

Detta kapitel inleds med en kortare bakgrundsbeskrivning av TIAB. Vidare presenteras tre intervjuer med en miljötekniker, en miljö- och kvalitetschef på fabriken samt en miljö- och kvalitetschef på koncernnivå inom TIAB.

Kapitel 5 - Analys

I kapitel 5 sker en analys då teorin kopplas ihop med empirin.

Kapitel 6 - Diskussion

I det här kapitlet förs en diskussion där analysen sätts i ett vidare perspektiv.

Kapitel 7 - Slutsatser

Slutligen redogörs för de slutsatser som dras i uppsatsen. I slutsatsen besvaras även forskningsfrågorna.

2 Metod

I följande kapitel presenteras uppsatsens metodval, forskningsstrategi, forskningsdesign, datainsamling, litteraturgenomgång, etiska frågeställningar samt trovärdighet.

2.1 Övergripande metodval

Forskare har olika uppfattningar om vad som skiljer kvantitativ och kvalitativ forskningsstrategi åt (Bryman & Bell, 2011). Enligt Bryman & Bell (2011) lägger kvantitativ forskning sin vikt på kvantifiering när det handlar om insamling och analys av data. Kvalitativ forskning lägger sitt fokus på ord och den sociala verkligheten, som de anser hela tiden är föränderlig (ibid). Författarna har därför valt en kvalitativ forskningsstrategi för att kunna djupdyka i den komplexa kontext som råder på fallföretaget.

Bryman & Bell (2011) beskriver en fallstudie som en djupgående studie som studerar ett enskilt fall. Syftet med en fallstudie är att förstå sig på och utreda ett fall, ofta i en komplex kontext. Att få en djupgående förståelse för ett fall i en komplex kontext är målet med en fallstudie, som i förlängningen ska generera teoretisk generaliserbarhet (ibid). En fallstudie har genomförts eftersom företagskultur i allmänhet och institutionalism i synnerhet är komplexa fenomen som kräver en djupgående studie. Författarna anser att exempelvis en kvantitativ enkätundersökning skulle ge studien sämre chanser att förstå den komplexa kontexten som råder på TIAB.

2.2 Datainsamling (Empirisk Undersökning)

Denna uppsats ämnar undersöka ett svenskt, familjeägt produktionsföretag. Företaget är framgångsrikt och väletablerat på marknaden sedan starten i mitten av 1940-talet. På grund av den känsliga informationen som bearbetats har författarna valt att göra företaget anonymt. Företaget kommer att benämnas TIAB i uppsatsen och intervjupersoner har fått sina namn ändrade.

För att undersöka hur TIAB arbetar med miljöinvesteringar har semistrukturerade intervjuer genomförts med tre stycken intervjupersoner på TIAB. Författarna har valt att intervjua anställda på moderbolaget och det lokala fabriksbolaget. Detta gjorde författarna för att få en mer trovärdig bild av hur TIAB arbetar med miljöfrågor. Intervjupersonerna är väl insatta och jobbar dagligen med miljörelaterade frågor. Författarna valde att intervjua en miljötekniker och en miljöchef på fabriksbolaget samt moderbolagets miljö- och kvalitetschef.

Semistrukturerade intervjuer utfördes för att intervjupersonerna skulle kunna berätta sin förståelse och uppfattning om intervjuområdet (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna utgick från vissa ämnen, men intervjupersonen fick frihet att utvidga sina svar utanför intervjuämnets områden. Detta gjordes för att kunna få en sådan precis bild som möjlig över hur intervjupersonerna uppfattar TIABs miljöarbete. Till intervjuerna användes en intervjuguide (se bilaga 1).

Intervjuerna spelades in för att kunna återge en sådan korrekt bild som möjligt av respondenternas berättelse. Respondenterna blev även informerade om att deras identiteter kommer att vara anonyma. Detta gjordes för att respondenterna skulle kunna säga vad som helst utan att det ska knytas till dem personligen. Intervjuerna har sedan transkriberats och skickats till varje respondent för att denne ska få kontrollera eventuella brister som uppstått i de fakta som de uppgav (Se tabell 1).

Materialet har sedan bearbetats och har sammanställts under respektive respondent i kapitel 4. Detta upplägg har använts för att kunna ge en så klar bild som möjligt över vad varje respondent har för berättelse om organisationens miljöarbete. Empirin har sedan synkroniserats ihop med relevant teori och analysen har sammanställts i analys- och diskussionskapitlen.

Tabell 1. *Sammanställning av intervjudeltagare.*

Namn	Titel	Bolag	Datum	Respondentvalidering (Skickat/mottaget svar)
Johan Ulvesson	Miljötekniker	Fabriksbolaget	2014-04-10	2014-05-14/2014-05-15
Henrik Richardsson	Miljö- och kvalitetschef	Fabriksbolaget	2014-04-10	2014-05-14/2014-05-22
Erik Thomasson	Miljö- och Kvalitetschef	Moderbolaget	2014-04-10	2014-05-14/2014-05-23

2.3 Litteraturgenomgång

För att tillgodogöra sig befintlig kunskap har författarna valt att göra en litteraturgenomgång (Bryman & Bell, 2011). Det finns två olika tillvägagångssätt att göra en litteraturgenomgång. Den första metoden är att göra en systematisk litteraturgenomgång som innebär ett explicit tillvägagångssätt där författaren mycket noggrant läser igenom befintlig forskning (ibid). Ett argument för det här tillvägagångssättet är att litteraturgenomgången blir mer objektiv än den narrativa litteraturgenomgången som ger forskarna mer fria händer (ibid).

En narrativ litteraturgenomgång beskrivs som en mer osäker metod där författarna gör en mer ofokuserad och mer omfattande genomgång av litteraturen. Eftersom författarna tidigt kom i kontakt med fallföretaget och därefter bestämde syftet för uppsatsen, blev en induktiv ansats det mest naturliga. En induktiv ansats genererar ofta en narrativ litteraturgenomgång eftersom författarna anpassar sin litteratursökning efter den insamlade empiriska datan (ibid). Det gör att författarna behöver en större flexibilitet i sitt sökande efter teorin och därmed anser författarna att en narrativ litteraturgenomgång är bäst lämpad för den här uppsatsen (ibid)

Författarna har valt att göra en litteraturgenomgång för att ta reda på vad som redan är känt och för att utveckla en analytisk referensram (Bryman & Bell 2011). Enligt Bryman & Bell (2011) är en narrativ litteraturgenomgång mer lämplig för en kvalitativ studie än en kvantitativ studie. Studien har således anpassat litteratursökningen utefter den insamlade empiriska datan.

Sökning av litteratur har huvudsakligen gjorts från databaser som Primo och Web of Science. Enligt Bryman & Bell (2011) är det viktigt att konstruera bra sökord för att hitta rätt artiklar i en databas. Studien har konstruerat olika sökfrågor utifrån den nya institutionalismen, dels som den är och dels i samband med familjeföretag. Uppsatsen har även konstruerat sökfrågor gällande absorptionskapacitet inom organisationer. Sökord som har använts är *New institutionalism + organizational theory, family business, absorptive capacity* och *environmental investment*. Uppsatsen har huvudsakligen fokuserat litteratursökningen på granskade artiklar, men även böcker förekommer.

Författarna har försökt identifiera de mest accepterade och trovärdiga artiklarna inom dess område. Scott och DiMaggio & Powell anses vara respekterade forskare inom institutionalismen.

2.4 Etiska frågeställningar

Enligt Bryman & Bell (2011) finns det etiska regler som gäller för bland annat svensk forskning. Dessa regler har studien försökt att följa. Uppsatsen har varit tydlig med att informera intervjupersonerna om undersökningens syfte, vilket är en av de etiska reglerna. Samtyckeskravet betyder att de intervjuade personerna ska vara medvetna om att deras deltagande helt och hållet är frivilligt, vilket uppsatsen har försökt att vara tydlig med (ibid). Eftersom det förekommer känslig information om företaget behandlas företaget och intervjupersonerna anonymt, helt i linje med anonymitetskravet. Nyttjandekravet har också det följts, vilket innebär att insamlad data endast har använts för forskningsändamålet. Författarna har också strävat efter att inte ge undersökningsspersonerna felaktig information om uppsatsen.

2.5 Trovärdighet

Trovärdighet består av fyra olika delkriterier (Bryman & Bell (2011)). De kan delas in i tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. För att säkerställa tillförlitlighet har det genomförts en respondentvalidering, genom att skicka tillbaka den tolkade empirin till undersökningsspersonerna. Eftersom studien snarare eftersträvar ett djup än en bredd i sin redogörelse, har uppsatsen försökt att ge en fyllig beskrivning av olika detaljer i den valda kontexten. Uppsatsen har försökt att ha ett så granskade synsätt som möjligt för att öka dess pålitlighet. Ett exempel är en ständig process i att utarbeta en så korrekt problemformulering som möjligt. Ett annat exempel är att författarna lade till ytterligare en intervjuperson för att få moderbolagets syn på TIAB miljöarbete.

En möjlig svag del i arbetet kan vara urvalet av intervjupersoner. Fler intervjuer kan möjligtvis ge uppsatsen en större validitet. Författarna hävdar att en tillräckligt stor validitet uppnås eftersom intervjuer har skett med personer på olika positioner inom TIAB. Intervjupersonerna är samstämmiga i deras svar angående TIABs inställning till miljöarbete.

Eftersom uppsatsen försöker åstadkomma ett djup snarare än en bredd bör inte uppsatsens resultat generaliseras. Det ingår inte i uppsatsen syfte att resultatet ska kunna generaliseras.

3. Teori

I det här kapitlet presenteras den teori som är kopplad till uppsatsen. För att få insikt i problematiken kring miljöinvesteringar inleds detta kapitel med ett avsnitt om hur forskarvärlden ser på detta ämne. För att förstå hur familjeföretag skiljer sig från traditionella företag, följer ett avsnitt om familjeföretagens karakteristiska drag. De tre attityderna mot miljöinvesteringar beskrivs för att skapa en förståelse av hur ett företag förhåller sig gentemot miljöarbete. Vidare förklaras teorin ”den nya institutionalismen” för att belysa varför familjeföretag agerar på ett specifikt sätt. Slutligen beskrivs absorptionskapacitet och hur det kan användas som ett verktyg för att underlätta förändringsarbete.

3.1 Definition av miljöinvestering

En investering innebär att ett företag satsar kapital med en plan om att få igen det kapitalet med ränta i framtiden (Tuvér & Fredriksson, 2009). Begreppet miljöinvestering benämns som en investering där konsekvensen av kapitalsatsningen är avsedd att minska miljöpåverkan som existerar innan investeringen genomförs (ibid).

Generellt sett är det svårt att veta utfallet av investeringar och miljöinvesteringar är inget undantag. Tvärtom försvåras det ytterligare med miljöinvesteringar på grund av att det är svårt att mäta och jämföra miljöpåverkan i monetära termer (Tuvér & Fredriksson, 2009).

Behovet av miljöinvesteringar kan antingen uppkomma från organisationen själv eller från externa påtryckningar såsom myndighetskrav eller marknadskrav (Darnall et.al., 2005). Studien av Darnall et.al. (2005) visar att företag som arbetar mer aktivt med miljörelaterade frågor visar en bättre ekonomisk prestanda än företag som inte arbetar lika aktivt med miljörelaterade frågor.

Miljöinvesteringar har oftast två starka argument kopplade till dem, vilka är offensiva och defensiva (Larsson, 1999). Det offensiva argumentet är kopplat till att organisationen tror att investeringar ska leda till positiva betalningsströmmar i framtiden, medan de defensiva argumenten syftar till att organisationen kan gå under om den inte arbetar för att nå upp till marknadens och myndigheternas krav (ibid).

Näringslivet har traditionellt sett haft en negativ syn på miljöinvesteringar, att den kostar pengar och att miljöinvesteringar enbart leder till högre kostnader och minskad konkurrenskraft genom minskad lönsamhet (Tuvér & Fredriksson, 2009). Denna syn har dock förändrats med åren och en alltmer vanlig syn idag är att miljöinvesteringar snarare kan leda till konkurrensfördelar (Wagner et.al., 2001).

Wagner et.al., (2001) beskriver att näringslivet har tre grundläggande uppfattningar om relationen mellan miljöinvesteringar och ekonomisk prestanda. Den första uppfattningen går ut på att relationen mellan de två är negativ och att miljöinvesteringar endast kostar och inte är lönsamt. Enligt denna uppfattning är det bäst för en organisation att enbart möta myndighetskrav för miljöinvesteringar. Den andra uppfattningen är att kopplingen mellan miljöinvesteringar och lönsamhet är positiv. Det betyder att miljöinvesteringar används för att minska resursförbrukning som i sig kostar mycket. Den tredje och sista uppfattningen om relationen mellan miljöinvesteringar och ekonomisk lönsamhet är att en blandning av de två första är det bästa alternativet för en organisation (Wagner et.al., 2001).

3.2 Familjeföretag

För att få en klar definition av familjeföretag, används detta avsnitt för att förklara företagsformen. Detta görs genom att undersöka vilka karakteristiska drag som är typiska för familjeföretag. Flöhren et.al. (2010) definierar ett familjeföretag enligt följande kriterier:

1. Majoriteten av röstandelarna i styrelsen ska innehavas av den person som skapade företaget alternativt att majoriteten av röstandelarna ska komma från någon person som anskaffat sig röstandelarna genom giftemål eller arv.
2. Majoriteten av röstandelarna kan vara direkt eller indirekt.
3. Minst en person från ursprungsfamiljen ska vara aktiv i det operationella arbetet i företaget.

Familjeföretag löper generellt en mindre risk än vanliga företag att bli starkt påverkade av det ekonomiska klimatet (Kachaner et al. 2012). Eftersom de är sparsamma i sin natur blir de mindre påverkade av konjunktursnedgångar än traditionella företag. Familjeföretag är även mindre benägna att ta stora risker i sina investeringar vilket leder till att de är mer säkra, men samtidigt är de mindre lönsamma då de "missar" riskfyllda investeringar som kan ge hög avkastning (ibid).

Familjeföretag är generellt mer motståndskraftiga mot externa förändringar än traditionella företag (Kachaner et al. 2012). Eftersom familjeföretagets förmögenhet är starkt kopplat till ägarfamiljen finns det incitament att driva företaget för att säkerställa att nästkommande generation kan dra nytta av det (ibid). Familjeföretag är även starkt traditionellt bundna och har svårt att identifiera och utföra förändringsarbete som kan behövas för att överleva (Brundins & Wigren-Kristofersons, 2013)

3.3 Tre olika typer av attityder

Hur ett företag förhåller sig till förändringar i omgivningen gällande miljöfrågor, exempelvis en ny lag om att en viss kemikalie blir förbjuden att använda, beror på företagets inställning och attityd (Liljedahl & Nyström, 1996). I studien "Miljödriven affärsutveckling - från myndighetskrav till strategiska möjligheter" beskriver man hur attityden till miljöfrågor kan delas in i tre olika kategorier; reaktiv, receptiv och konstruktiv (IVA, 1995).

Om ett företag har en reaktiv attityd till miljöfrågor indikerar det att företaget följer lagarna och ser förändringarna och miljökraven som ett hot. Det innebär att företaget intar en försvarsställning gentemot dem (Liljedahl & Nyström, 1996). Arbetet med miljöfrågor går ut på att hitta den smartaste lösningen till minsta möjliga kostnad (ibid).

Ett företag som har en receptiv attityd kännetecknas av en acceptans vad gäller förändringar rörande miljökrav (Liljedahl & Nyström, 1996). Tillsammans med ansvariga chefer inom berörd avdelning vill företaget lösa miljöfrågorna på det smartaste sättet. I arbetet kring miljöfrågorna har företaget fokus på att optimera sina investeringar. Företag med receptiv attityd kännetecknas också av att de är neutrala till hur de ser på konkurrensfördelar kring arbetet med sina miljöfrågor.

I företag med en konstruktiv attityd tas det däremot medvetna beslut där de ser miljökraven och förändringarna som konkurrensfördelar där man vill ta tillvara på de möjligheter som ges. Företaget maximerar sina ekonomiska och miljömässiga fördelar genom att aktivt arbeta med

produktutveckling och samarbetar med konkurrenter, kunder, leverantörer och miljöorganisationer (Liljedahl & Nyström, 1996). En sammanfattning av de tre attityderna går att finna i figur 2.



Attityd	"Vi kommer att följa lagarna"	"Vi gör det vi måste och på smartaste sätt"	"Miljöfrågorna kan ge konkurransfördelar"
Position	Försvaret	Acceptans	Medvetna beslut
Uppfattad inverkan på organisationen	Hot	Konkurrensneutral	Möjligheter
Typisk lösning	"Filter på skorstenen"	Processförändring	Produktutveckling
Samarbetspartners	Tekniska specialister	Affärsansvariga inom branschen	Konkurrenter, leverantörer, kunder och miljöorganisationer
Fokus	Minimera kostnader	Optimera investeringar	Maximera ekonomiska och miljömässiga fördelar

Figur 2. Strategier och attityder till miljöinvesteringar (bearbetning av Liljedahl & Nyström, 1997)

3.4 Den nya institutionalismen

Den nya institutionalismen kan förklara vilka organisatoriska hinder familjeföretag ofta har vid förändringsarbete, som t.ex. övergången till ett mer omfattande miljöarbete. Den sociala struktur som finns inom organisationen påverkar hur företaget agerar i specifika situationer (Leaptrott, 2005)

Den nya institutionalismen växte fram med insikten om att organisationer inte enbart styrs utav dess vilja att nå högre effektivitet och lönsamhet, utan även har bakomliggande symboliska betydelser och strukturer som ligger till grund för hur organisationen beter sig (Bowring, 2000).

Scott (2010) definierar institutioner som sociala strukturer vilka har uppnått en hög grad av motståndskraft och som består av kognitiva, normativa och regulativa element. Dessa element, tillsammans med tillhörande aktiviteter och resurser, ger stabilitet till det sociala sammanhanget. Scott (2010) påstår att organisationer, oavsett vilka, verkar i en omgivning som direkt påverkar hur de agerar i olika situationer.

Vanligtvis existerar alla tre element inom en organisation. Dessa element utgör allt som oftast, var och ett för sig, en effekt på organisationen. Det är inte ovanligt att ett av dessa tre element är mer dominant än de andra. Skillnader mellan dessa element kan också skapa dilemman och konflikter som öppnar upp för möjligheter till förändringar i organisationer (Scott 2010).

Normativa element innebär att individen påverkas av social förankring av exempelvis politiska beteenden. Istället för att göra ett rationellt val, styrs individen av vad som borde göras, exempelvis en plikt. Individen kan också styras av hur beslutet påverkar relationer till

individer i dennes närhet. Beslutsprocessen påverkas därmed av vad individen enligt arbetsplatsen borde göra, vilket ofta leder till ett icke rationellt beteende (Scott 2010).

Regulativa element handlar om att göra rationella val för att till exempel maximera nyttan. Scott (2010) hävdar att detta element visar sig i form av tydliga regler som styr vilka beslut som tas inom en organisation.

Kognitiva element är det tredje och senaste tillskottet till institutionalismen. Elementen är kognitiva i den mån att de ger mallar för individuella uppfattningar och ställningstaganden. De är kulturella eftersom de är konstruerade i skenet av den sociala situation som råder (Scott 2010).

Även om de tre elementen utövar en självständig effekt på den sociala ordningen är det möjligt att identifiera situationer där ett eller annat är dominerande. Men även i sådana situationer kan skillnader mellan de tre elementen ge upphov till konflikter och förvirring, som öppnar upp möjligheter till förändring (Scott, 2010)

Enligt Leaptrott (2005) finns det tre olika stadier där institutionalism införs i en organisation. Tolbert & Zucker (1996) benämner dem till: 1. *Habitualization* som innebär att organisationens handlingar i specifika situationer blir så vanliga att när liknande situationer uppstår använder man sig av samma handling. 2. *Objectification* vilket innebär att fördelarna av organisationens handlingar blir allmänt erkända inom organisationen. 3. *Sedimentation* blir resultatet när organisationens handling för en specifik situation har blivit en norm över en lång tidsperiod.

3.4.1 Normativa krafter

Normativa influenser kan komma både ifrån värderingar och normer. Normer anger de legitimerade medel för att uppnå vissa mål utifrån organisationens värderingar. Den normativa kraften påverkar hur individer styrs utifrån sociala skyldigheter (Scott, 1995).

Normativa influenser kan härstamma externt och internt från organisationen. Medlemmar och utomstående av organisationen kan vara källor. Externa influenser kan vara olika intressegrupper som genomför påtryckningar på organisationen, t.ex. myndighetskrav för att upprätthålla olika lagkrav (Scott, 1995)

Normer och värderingar hos medlemmarna inom organisationen kan utsättas för konflikter angående legitimitet. Att inte veta när medlemmarnas normer och värderingar får stöd av ledningen kan leda till att medlemmarnas beteende blir begränsat av de normer och värderingar som ledningen anser vara viktiga. Medlemmarna inom organisationen söker då att inte riskera relationen mellan ledningen och en själv genom att bryta gränserna mellan normerna (Leaptrott, 2005).

Normativa krafter inom familjeföretag

Familjemedlemmar genomgår oftast liknande socialiseringsprocesser genom att de kommer från samma familj. Detta innebär att familjemedlemmar ofta har liknande normer och värderingar som varandra. De normer och värderingar som ägarfamiljen har byggt upp spiller över på företagskontexten och sätter press på medlemmar inom organisationen som kommer utifrån att agera likartat som ägarfamiljen (Leaptrott, 2005).

Högt uppsatta ledare inom organisationen, som inte är delaktiga i det dagliga arbetet, kan sätta normativ press på organisationens medlemmar. Den normativa pressen manifesteras genom en subtil genomförandekod eller genom urval och övervakande av medlemmarna som styr organisationen. Leaptrott (2005) menar att om en person ofta måste söka bekräftelse från en familjemedlem i en högre uppsatt position, kommer personen i fråga att utveckla liknande normer och värderingar, för att minimera konflikter med det bestämmande organet. Detta innebär att familjeägda företag där familjemedlemmar har högt uppsatta positioner påverkar i hög utsträckning de normer och värderingar som finns i företaget. Medan icke familjemedlemmar som arbetar i organisationen blir starkt påverkade av familjemedlemmarnas inflytande (Brundin & Wigren-Kristoferson, 2013).

Vissa normativa influenser påverkar endast en viss aktör inom organisationen. Scott (1995) benämnde denna speciella normativa influens till ”roller”. Dessa roller kan även vara förutbestämda för vissa positioner inom organisationen. Exempelvis kan en VD-post inom familjeföretaget ha kravet på sig att organisationen ska skötas på samma sätt som det tidigare gjorts. Förutbestämda normer och värderingar finns då inbakat i den positionen som en ”roll” (Leaptrott, 2005).

Effekten av normativa influenser kan även bli förstärkta av en ”självtvänningsprocess” (DiMaggio & Powell, 1983). Enligt DiMaggio & Powell (1983) skapas självutvänningsprocessen genom att ledningen väljer ut medarbetare som kommer ifrån samma geografiska plats, med liknande värderingar och normer som ledningen har. Inom familjeföretag så dras självutvänningsprocessen till sitt extrema då familjemedlemmar har väldigt liknande bakgrund med liknande normer och värderingar (Leaptrott, 2005).

3.4.2 Regulatoriska krafter

De regulatoriska krafterna som skapar institutionalism inom organisationen drivs huvudsakligen av det som Hirsh (1997) benämner som ”tvångslogiken”. Hirsh (1997) menar att organisationer arbetar rationellt inom ramen för denna logik genom att maximera sina egna intressen medan de minimerar de negativa konsekvenserna som kan uppstå om man bryter t.ex. tvingande lagar.

Organisationens yttre gränser för vad som är acceptabla karakteristiska drag och vad som inte är det, styrs utav de regulatoriska strukturer som innefattas av den kontext en organisation existerar inom. Myndighetskrav är typexempel på externa regulatoriska strukturer som påverkar organisationer (Leaptrott, 2005).

Genom att följa de yttre gränser som finns inom ”tvångslogiken” minskar organisationer risken för att drabbas av sanktioner och har därmed större möjligheter att överleva på marknaden. Om organisationer inte följer denna logik så finns det en risk att organisationen till slut sanktioneras till ekonomisk förintelse (Leaptrott, 2005).

Regulatoriska krafter inom familjeföretag

Internt i organisationer är styrningsstrukturen den starkaste regulatoriska kraften. Inom familjeföretagen blir kraften som starkast i och med att familjemedlemmarna har både majoriteten av röstandelarna samt oftast har högt uppsatta positioner i företaget. Med detta faller beslutsrätten på familjemedlemmarna vilket i sin tur skapar yttre gränser för vilken organisationen kan operera inom (Leaptrott, 2005).

Även om familjeföretaget anställer en utomstående VD som ska styra företaget, har VDn endast så mycket bestämmanderätt som styrelsen ger denne. På så sätt så fortsätter familjemedlemmarna att styra företaget i den riktning de själva väljer, även om de inte har kontroll över det operativa arbetet inom företaget (Leaptrott, 2005).

3.4.3 Kognitiva krafter

Den kognitiva kraften inom en organisation drivs utav en logisk ortodoxi (Hirsh, 1997). Med detta menas att organisationer står kvar vid sina handlingar och genom *habitualization* blir institutionaliserade. Genom att vara ortodox i sitt agerande minskar oron och det skapar en trygghet inom organisationer för hur de ska agera vid specifika situationer (Scott, 1995).

Olika ramverk och tillvägagångssätt som har skapats inom organisationen vägleder omedvetet organisationens medlemmar i sitt agerande för att inte sticka ut från mängden och för att luta sig tillbaka på ett agerande som tidigare varit lönsamt. På så sätt skapas en kultur inom organisationen (Leaptrott, 2005).

Kognitiva krafter inom familjeföretag

För familjeföretag är det vanligt att en *habitualization* av roller äger rum på grund av att roller ofta skapas inom ägarfamiljen under en lång tid och förs sedan över till familjeföretaget när familjemedlemmar börjar arbeta i det (Leaptrott, 2005). Med dessa roller kommer uppgifter och om både rollen och uppgifterna blir institutionaliserade är det väldigt svårt att ändra på det (Tolbert & Zucker, 1996). Detta i sig innebär att en viss roll medför en viss uppgift och genom kognitiva krafter väljer rollinnehavaren att inte ändra på ett agerande som tidigare har fungerat (Leaptrott, 2005).

Enligt Brundins & Wigren-Kristofersons (2013) studie gällande entreprenörskap och familjeföretag finner författarna att det ofta är svårt för familjeägda företag att ha en jämn balans mellan nytänkande och bevarandet av gamla traditioner. Studien gör gällande att det finns legitimitetsproblem där familjeägarna anser att de gamla traditionerna skapar legitimiteten. Om företaget har varit framgångsrikt tidigare i dess livscykel finner man ofta att de värderingar som företaget är byggt på finns kvar även i dag. Dock skulle ett mer dynamiskt entreprenörskap troligtvis givit bättre resultat (Brundin & Wigren-Kristoferson, 2013).

3.5 Absorptionskapacitet

För att upplösa organisatoriska hinder vid miljöinvesteringar kan företag använda sin absorptionskapacitet. Genom att tillskaffa sig ny kunskap blir företaget mer dynamiskt och förändringar blir enklare att genomföra (Cohen & Levinthal, 1990). Många företag upplever dock stora svårigheter med att kunna dra nytta av externa kunskapsflöden, även i branscher där informationskällorna är lättåtkomliga (ibid). För att komma till rätta med dessa brister behöver företaget utveckla sin absorptionskapacitet. Begreppet absorptionskapacitet handlar om att företaget måste kunna förstå värdet av extern information, kunna tillgodogöra sig den, och tillämpa den för ett kommersiellt syfte (Cohen & Levinthal, 1990).

Vad som exakt menas med extern kunskap varierar något mellan de studier som finns inom ämnet (Kostopoulos et al. 2010). Det kan till exempel handla om överföring av kunskap och teknik, utbyte av affärsmetoder och anskaffning av tyst kunskap (ibid). Denna externa

kunskap kan till exempel absorberas ifrån källor såsom leverantörer, kunder, konkurrenter, universitet, utbildningar, forskningsinstitutioner, tidskrifter, konferenser och möten (ibid). Att kunna utnyttja extern kunskap på det här sättet är därmed en kritisk komponent för företagets innovativa kapacitet, oavsett vilken nivå inom organisationen det handlar om (Cohen & Levinthal, 1990).

Företagen kan dock variera i sin förmåga att identifiera och utnyttja externa kunskapsinflöden; även de företag som tillhör samma sektor eller upplever samma mängd kunskapsinflöden (Kostopoulos et al. 2010). Företagen kan vinna konkurrensfördelar genom att ha en god absorptionskapacitet eftersom att ny och värdefull extern kunskap lättare kan tas in till företaget på så sätt.

Forskning visar att företag som bedriver egen forskning och utveckling är bättre på att använda extern tillgänglig information (Cohen & Levinthal, 1990). Genom att bedriva forskning och utveckling kan företaget därmed skapa en absorptionskapacitet automatiskt. Annan forskning tyder på att absorptionskapacitet även kan utvecklas som en biprodukt vid själva tillverkningsprocessen. Genom direkt involvering i tillverkningsprocessen kan företaget bli bättre på att kunna känna igen och utnyttja ny information som är relevant för just sin egen produktmarknad (ibid).

För att kunna utvidga sin externa absorptionskapacitet kan företag skicka iväg sin personal på olika typer av kurser och annan avancerad utbildning inom det området man vill stärka sin kompetens inom. För att få en så bra absorptionseffekt som möjligt gäller det dock att individen besitter en viss tidigare relaterad kompetens inom det området den vill utforska för att han ska kunna tillgodogöra sig och använda den nya kunskapen (Cohen & Levinthal, 1990). Om man t.ex. vill utbilda en person inom miljöfrågor och hållbar utveckling blir absorptionseffekten inte särskilt stor om personen i fråga inte haft någon kompetens inom detta område sedan tidigare.

Det skiljer sig en del mellan individens och företagets absorptionskapacitet. Absorptionskapacitet är inte summan av den absorberande kapaciteten hos de anställda. Företaget måste kunna utnyttja informationen som de anställda tillförskaffar sig, annars uteblir effekten. Därför handlar organisationens absorptionskapacitet inte bara om hur den lyckas ta in extern information utan det handlar även om hur organisationen internt överför den nya informationen mellan de olika avdelningarna inom företaget (Cohen & Levinthal, 1990). Individer och avdelningar helt utan förkunskap inom ett visst område, såsom frågor rörande miljö och hållbarhet, ska kunna få ta del av relevant information från de personer som innehar kompetensen, annars lider företaget av en låg intern absorptionsförmåga (ibid).

För att förstå orsakerna till varför vissa företag har en bättre absorptionsförmåga än andra företag måste man fokusera på hur kommunikationen mellan den yttre miljön och företaget ser ut, samt hur kommunikationen och strukturen mellan avdelningarna inom företaget ser ut (Cohen & Levinthal, 1990). Kostopoulos et al. (2010) menar att företag som ständigt skapar och upprätthåller nära relationer med leverantörer skapar sig bättre förutsättningar att identifiera och tillgodogöra sig ny kunskap utifrån. Detta kan t.ex. handla om ny teknik, lagändringar, kundens efterfrågan och annat som kan vara relevant för företagets affärsverksamhet.

Cohen och Levinthal (1990) inser värdet av sådana relationer när de påstår att företag som upprätthåller ett brett och aktivt nätverk av externa partners kommer att bli medvetna om

varandras unika kunskap och därmed öka deras incitament att bygga absorptionskapacitet. Andra forskare inom ämnet hävdar att företag som systematiskt deltar i kunskapsintensiva samarbeten är mer benägna att öka bredden och djupet av deras kunskapsbaser och på så sätt förbättra sin interna kompetens samt förmågan att hantera nya kunskaper (Kostopoulos et al. 2010).

I studien av Kostopoulos et al. (2010) framgår det att inflöde av extern kunskap är direkt relaterat till absorptionskapacitet och indirekt relaterad till innovation. Studien är baserad på en undersökning där 461 grekiska företag har deltagit och svarat på frågor. Syftet med undersökningen var att belysa vilken roll absorptionskapaciteten har för ett företag, både som mekanism för att identifiera och översätta externa kunskapsflöden till konkreta fördelar, samt som ett medel att uppnå en högre nivå av innovation.

4. Empiri

Detta kapitel inleds med en kortare bakgrundsbeskrivning av TIAB. Vidare presenteras tre intervjuer med en miljötekniker, en miljö- och kvalitetschef på fabriken samt en miljö- och kvalitetschef på koncernnivå inom TIAB. Slutligen presenteras kortare intervjuer som genomfördes med sju medarbetare från produktionen.

4.1 Empirisk bakgrund

I det här avsnittet sammanfattas TIAB utifrån historik, organisationsstruktur, vision, hållbarhet och affärsidé. Detta är för att ge läsaren en övergripande syn av TIAB som företag.

4.1.1 Historik

TIAB grundades i en liten by i södra Sverige på 1940-talet. Till en början var företagets omsättning blygsam, men de kommande decennierna växte företaget i snabb takt. Grundaren och ägaren av företaget var under en lång tid VD för TIAB innan hans son tog över ansvaret. För ett fåtal år sedan tillträdde den första VDn som inte tillhör ägarfamiljen. Han blev internt rekryterad och hade jobbat inom TIAB-koncernen i 16 år.

TIAB har produktionsverksamhet på ett antal orter i Sverige och i norra Europa. Den största fabriken och huvudkontoret återfinns i samhället där TIAB en gång skapades. Företaget, som återfinns i tillverkningsindustrin, är ett av de största i Sverige inom sin bransch. TIAB har uppemot 2500 anställda och omsätter omkring fyra miljarder kronor per år.

4.1.2 Organisationsstruktur

TIAB-koncernen består bl.a. av ett antal lokala säljbolag, olika produktionsbolag, ett koncernbolag och ett holdingbolag som är ett renodlat ägarföretag. Koncernbolaget kontrolleras av ägarbolaget där medlemmar från grundarens familj sitter på en majoritet av rösterna. Datainsamling har skett på koncernbolaget och i det största produktionsbolaget. Ägarbolaget kommer även att beröras i studien.

4.1.3 Vision, hållbarhet och affärsidé

TIAB arbetar efter en vision där de sätter stor vikt vid deras grundvärderingar. De finns med i hela organisationen, allt från vilket sätt de gör affärer på till hur de umgås med varandra. Värderingarna härstammar från TIABs grundare och ägarfamilj, vilket TIAB menar har bidragit till företagets framgång.

I TIABs hållbarhetspolicy kan man läsa att företaget hela tiden tar steg i rätt riktning i deras arbete med hållbarhetsfrågor. Samtidigt är de medvetna om att dessa frågor kommer tillsammans med stora utmaningar längs vägen. Ända sedan företaget grundades har verksamheten präglats av en helhetssyn där hushållning med resurser varit en självklarhet. Man kan läsa att TIAB åtgärdar problem vid källan för att skapa lösningar som håller långsiktigt.

TIAB har en affärsidé som säger att man utifrån ett helhetsperspektiv ska skapa effektiva och inspirerande produkter som bidrar till framgång. Genom att jobba med ständiga förbättringar och en planerad utveckling upprätthåller man ett arbete som når långsiktig hållbar utveckling.

4.2 Intervju med Johan Ulvesson, miljötekniker TIAB

(Johan Ulvesson, pers. med, 2014)

Johan Ulvesson är miljötekniker på tre av TIABs fabriker. Ulvesson jobbar med kemikaliefrågor, avfallsfrågor, energifrågor och tillståndsfrågor. Ulvessons uppgift är att bevaka lagkrav och att sedan fördela ut ansvar på rätt personer för att åtgärderna ska bli gjorda. Ulvesson har tidigare jobbat med kundkrav men jobbar nu enbart med myndighetskrav. Han är nöjd med att han har befogenheten att fördela ansvar på lämplig chef som ska genomföra en viss miljöåtgärd. Tidigare var det svårare att vidarebefordra krav till den ytterst ansvariga för området i fråga.

Ulvesson berättar att TIAB vill jobba aktivt med att minska utsläpp av farliga ämnen som exempelvis lösningsmedel. Enligt Ulvesson finns det inga farliga ämnen i produkterna utan det är främst fabriken miljöpåverkan som kan förbättras. Ulvesson nämner även avfall, emballage och skräp som viktiga saker att ta hand om på rätt sätt. Ulvesson berättar att TIAB i allmänhet vill minska sin miljöpåverkan där koldioxidutsläpp är ett konkret mätbart värde. Tidigare miljömål har varit att fasa ut plastkemikalier, krom-6, minska tjänsteresor och att effektivisera transporter ut till kunder.

Ulvesson berättar om en energigrupp som nyligen har bildats. Det var kommunen som krävde att TIAB skulle skapa en energiplan på tre år. TIAB överklagade detta och hävdade att ingen myndighet kan lägga sig i hur de jobbar med energifrågor. Överklagan avslogs eftersom kommunen kunde hänvisa till ett flertal paragrafer i miljöbalken. Ulvesson själv var positiv till uppkomsten av en energigrupp som ska jobba med energieffektiviseringar. Enligt Ulvesson sitter sex nyckelpersoner från fabrikskontoret och fabriken med i energigruppen. Det visade sig att energigruppen gjorde flera framsteg i att spara energi och pengar, något TIABs ledning ställde sig positiva till. Eftersom det är dåliga tider för TIAB är besparingar högt prioriterat, vilket har gett Ulvesson draghjälp i hans förslag. Enligt Ulvesson har TIAB tidigare haft dålig koll på resursförbrukning.

Ulvesson berättar att han är med i ett nätverk med mindre konkurrenter som träffas mellan två och tre gånger per år, där de diskuterar kemikaliefrågor. Ulvesson får också insyn i andra företag när han besöker industrimässan en gång per år samt prenumererar på diverse miljötidningar. Det händer ibland att Ulvesson tar hjälp genom att anlita externa miljökonsulter. För tre år sedan fick han hjälp av en konsult med miljökonsekvensbeskrivningar. De har fortfarande en god relation och hörs med jämna mellanrum och utbyter råd. Enligt lagkrav tar TIAB också in konsulter vartannat år för att granska verksamhetens kemikaliehantering.

Ulvesson nämner att det ibland finns en ovilja hos ledningen att driva miljöfrågor. Han tar upp ett exempel om en ny lastbilsvätt. TIAB fick redan för 15 år sedan reda på att de släpper ut för mycket zink i samband med tvättningen av deras lastbilar. Enligt Ulvesson var det en chef som motarbetade en förbättringsåtgärd under en lång tid. Det var först när en ny chef

kom in och drev frågan på ett bättre sätt som de faktiskt åtgärdade problemet, trots att kommunen har lämnat ett antal klagomål gällande höga zinkvärden.

Ett annat exempel Ulvesson tar upp var när en kvinna anonymt ringde till arbetsmiljöverket och anmälde TIAB. Kvinnan anmärkte på att det förekom cancerogena ämnen på hennes arbetsplats. När det sedan kom fram att kvinnan hade anmält TIAB fick kvinnan kritik från ledningen. Ulvesson fyller i att han tycker att TIAB generellt inte är tillräckligt duktiga på att ställa cheferna mot väggen gällande miljöförbättringar.

Ulvesson förklarar att alla investeringar, även miljöinvesteringar, måste ge en ekonomisk vinst. Ulvesson nämner att en återbetalningstid på två år är ett uttalat krav från ledningens sida. Enligt Ulvesson är anledningen till det uteblivna proaktiva miljöarbetet att ledningen inte ser någon ekonomisk vinning med en sådan strategi.

Ulvesson berättar att utan kundkrav och myndighetskrav uteblir miljöinvesteringar helt och hållet. Ulvesson som själv jobbar med myndighetskrav, hävdar att kundkrav ofta kan vara viktigare än myndighetskrav. Om TIAB däremot får ett föreläggande från en myndighet, åtgärdas problemet oftast inom ett år, eller under den tidsfristen som ges av den aktuella myndigheten. Ifall TIAB inte löser miljöproblemet väntar en miljöstraffavgift och eventuellt ytterligare böter.

Ulvesson själv önskar dock att TIAB skulle vara mer konstruktiva i sitt sätt att jobba med miljöfrågor. Han anser att TIAB bör profilera sig mer mot miljöfrågor, eftersom det enligt honom ligger rätt i tiden. Ulvesson berättar att TIAB under 1990-talet och runt år 2000 var ett föredöme när det gäller miljöfrågor. När Ulvesson själv besökte kunder var de medvetna om att TIAB låg i framkant på miljöområdet. Enligt Ulvesson var det en eldsjäl inom företaget som drev dessa frågor hårdare än vad ledningen egentligen önskade. Trots att ledningen inte uppskattade detta, och gav honom kritik, lät de honom att fortsätta sitt arbete med miljöpåverkan. Eldsjälens jobb var uppskattat av medarbetarna på golvet men inte utav ledningen.

4.3 Intervju med Henrik Richardsson, miljö- och kvalitetschef TIAB

(Henrik Richardsson, pers. med., 2014)

Henrik Richardsson är miljö- och kvalitetschef på TIABs produktionsavdelning och har jobbat på den positionen i fyra år. Han kommer från en bakgrund inom kvalitetsarbete.

Enligt Richardsson är TIABs miljöstrategi att möta de krav som kommer ifrån myndigheter och marknaden. Ofta tillkommer en lång kravlista från en kund när de får in en kundorder, en lista över krav som måste vara uppfyllda för att TIAB ska vinna kontraktet. Myndigheter ställer höga krav på TIAB, och de har regelbundna kontroller av verksamheten där avvikelser leder till föreläggande som måste vara uppfyllda för att sanktioner inte ska användas mot TIAB.

Richardsson berättar att när kraven från myndigheter och marknaden kommer in hamnar dessa hos miljöteknikern (Johan Ulvesson). Ulvesson har sedan har ansvaret för att delegera

åtgärder till berörd avdelningschef. Ett exempel som Richardsson tar upp är angående TIABs lastbilsvätt. Där fick TIAB ett föreläggande på grund av de höga zink-halter som släpptes ut i vattnet när de tvättade lastbilarna. Miljöteknikern delegerade då uppgiften till lastbilschefen som blev ansvarig för att åtgärda föreläggandet inom en viss tidsram.

Richardsson berättar att TIAB tidigare har varit marknadsledande inom miljöarbete, mycket tack vare eldsjälarna som då fanns inom organisationen. Konkurrenterna har nu dock kommit ikapp TIAB, mycket på grund av att det endast är myndighets- och marknadskrav som styr miljöarbetet.

Richardsson anser att TIABs ledning är miljömedvetna för att de måste vara det i dagens företagsklimat. På grund av att det inte går att välja bort miljöaspekten i dag har ledningen tvingats till att ha miljöfrågan i åtanke i det dagliga arbetet. Dock är inte miljöarbetet någonting extra i verksamheten, utan det måste finnas med på grund av kraven utifrån. Richardsson önskar att TIAB hade mer involvering av miljöarbetet i utvecklingsarbetet för nya produkter eftersom TIABs produkter ofta har en livscykel på upp till 15-20 år.

Richardsson beskriver att miljömedvetenheten har ökat i samband med införandet av TIABs energigrupp. Energigruppens uppgift är att undersöka vilka enkla åtgärder TIAB kan göra för att minska energiförbrukningen inom verksamheten. Exempel på sådana åtgärder är att släcka ner lampor som inte behövs, införa en timer för verksamhetens belysning osv. Richardsson berättar att ingen utav miljöcheferna sitter med i denna energigrupp. Richardsson är med i två olika nätverk där det bl.a. diskuteras kemikaliefrågor och andra frågor som ligger inom ramen för miljö och kvalitet inom TIABs bransch. För att hålla sig uppdaterad angående miljöområdet prenumererar Richardsson på miljötidningar och andra relevanta tidskrifter.

Richardsson återger att inom TIAB sker det en viktning för om miljöåtgärderna är värda att genomföras. Kommer förelägganden ifrån myndighets- eller marknadskrav uppstår inte en sådan diskussion. Men kommer åtgärderna ifrån så tas ett investeringsbeslut från olika nivåer av ledningen beroende på hur stor investeringen kommer att bli. Det slutgiltiga ordet har ägarfamiljen om investeringen är över en viss gräns. Richardsson berättar vidare att "tjäna pengar på investeringen är viktigt för att leva vidare" och anser att om det går att överföra miljöaspekten till en monetär siffra är det optimalt.

Det enda som mäts är resursförbrukningen för att det är lättast att koppla till ekonomisk prestanda. Enligt Richardsson måste varje enskild investering ha en tydlig ekonomisk fördel för att genomföras. Endast när en investering inte anses påverka ekonomin tas miljöaspekten med i beslutsprocessen. Richardsson berättar att det inte finns någon tydlig mätprocess när det kommer till miljöinvesteringar.

Richardsson medger att goodwill och marknadsföring är viktigt för investeringen, men tyvärr är det svårt att mäta dessa värden. Dock berättar Richardsson att de kontinuerligt har kunder som kommer till fabriken och då skulle det vara bra att kunna visa upp vilka miljöåtgärder som TIAB har åstadkommit. Men Richardsson håller fast vid att miljöaspekten av en investering möjligtvis kan bli en positiv sideeffekt men det är ingenting som väger tungt i beslutsprocessen.

4.4 Intervju med Erik Thomasson, kvalitets- och miljöchef på koncernnivå

(Erik Thomasson, pers. med., 2014)

Erik Thomasson är kvalitets- och miljöchef på koncernnivå inom TIAB. I hans ansvarsområde ingår det bland annat att definiera vilka globala frågor som berör TIAB-koncernen och hur de ska arbeta med dessa frågor inom ramen för kvalitet och miljö. Thomasson har jobbat på TIAB i nästan 30 år och sedan 1997 har han suttit på posten som kvalitets- och miljöchef. Thomasson besöker relativt ofta olika möbelmässor och är med i några olika nätverk för att bilda sig en uppfattning om hur konkurrenterna arbetar med miljörelaterade frågor. Ett av dessa nätverk är REACH, där de diskuterar kemikaliefrågor och om vilka kemikalier som kan komma att förbjudas i framtiden.

Som nytilträd på denna post tyckte Thomasson till en början att det var besvärligt att han var tvungen att kunna räkna hem alla investeringar som skulle göras, även miljöinvesteringar. Thomasson berättade att en investering som har en positiv miljöeffekt alltid måste kunna räknas hem rent ekonomiskt eftersom att TIAB inte värdesätter själva miljöaspekten som investeringen medför.

Med tiden har han dock lärt sig att se till den kundnytta som en investering ger och argumentera för den. Nu för tiden gör man en värdering av miljöaspekten i en investering, men i de allra flesta fall så väljer TIAB inte att gå i bränschen för att ta en ökad ekonomisk kostnad för att göra en mer miljövänlig produkt. Thomasson medgav att han ibland skulle tycka att TIAB skulle kunna räkna in miljöaspekten som ett större värde i en investering, men att TIAB tyvärr inte har den strategin för tillfället då ledningen och ägarna har en annan syn på det hela. Thomasson tror att TIAB skulle kunna bli bättre på att kommunicera deras arbete med miljön externt, och på så vis kunna använda den kommunikationen som ett mervärde i en investering. *”Jag tror att det är ett litet outnyttjat område för oss egentligen, vi är lite för dåliga på att kommunicera den typen av frågor (pers. med., Thomasson, 2014)”*.

Thomasson berättade att TIAB en gång hade tagit dit en miljökommunikatör från ett konsultföretag, med syfte att visa honom hur TIAB arbetade och vad dom gjorde på fabriken. Miljökommunikatören hade genast plockat fram ett antal intressanta synpunkter som TIAB skulle kunna arbeta mer med, exempelvis energieffektivisering. Genom detta möte lyckades TIAB identifiera en stor energibov i form av att kompressorerna stod och gick i onödan då fabriken läckte tjuvluft lite överallt i lokalen. Efter att TIAB upptäckt detta åtgärdades det direkt och de kunde genast se att pengar började sparas in.

I frågan om att byta ut alla glödlampor mot lågenergilampor svarade Thomasson att det normalt är två års återbetalningstid på alla investeringar, men att det ändå finns en flexibilitet. Thomasson säger dock att detta projekt hänger på en ekonomisk kalkyl och miljöeffekten inte inkluderas som en direkt vinst. Thomasson går även så långt och berättar att ”det är inte vad företaget står för”, på frågan om TIAB tycker det är viktigt med att arbeta med miljöfrågor.

Enligt Thomasson är det tabu att prata om vindkraft på TIAB eftersom att ägarna inte tror på vindkraft. En utav TIABs ägare bor ute på falbygden och där har det ställts upp ett flertal vindkraftverk. Den här personen tyckte att vindsnurrorna kom för nära hans tomt vilket gjorde

att en debatt blossade upp. Från debatten framkom det att Luftfartsverket hade begått ett fel vilket ledde till att vindkraftverket intill den lokala flygplatsen var tvunget att flyttas. Problemet var det att ansvaret lades på de som sköter driften av flygplatsen, och det är TIAB. Så resultatet av att ägaren drog igång en debatt om vindkraftverket slutade med att det skapade jättestora kostnader för TIAB. Thomasson menar att ägarnas syn på vindkraft är anledningen till att TIAB valt att inte göra några egna investeringar i vindkraft. När dom stora vindkraftleverantörerna nu hör av sig och försöker få TIAB att förstå värdet i att investera i vindkraft och bli självförsörjande på förnyelsebar energi så måste Thomasson tacka nej.

Thomasson berättade att en av ägarnas barnbarn, som just nu studerar på ett trainee-program, nyligen hade varit på besök på TIAB. Barnbarnet hade då sagt att om TIAB hade gjort den vindkraftsinvesteringen vid ett tidigare skede hade det genererat en stor vinst.

5. Analys

I detta kapitel sker en analys då teorin kopplas ihop med empirin. Först kommer analysen att fokusera på att definiera TIAB som ett familjeföretag. Teorien om de tre attityderna kommer sedan att användas för att belysa vilken attityd TIAB har gentemot miljöinvesteringar. Vidare kommer TIAB analyseras utifrån den nya institutionalismen och absorptionskapacitet för att belysa vilka organisatoriska hinder som finns inom organisationen.

5.1 Familjeföretag

TIAB är enligt definition ett familjeföretag enligt alla de kriterier som tas upp i teori kapitlet. Det finns tydliga tecken på att TIAB agerar i enlighet med de karaktäristiska drag som är generella för familjeföretag. Att de tar mindre risker vid investeringsbeslut går att koppla till TIABs syn på miljöinvesteringar. Eftersom de inte kan mäta de ”mjuka” värden som miljöinvesteringar innefattar, har de svårt att motivera och genomföra dessa.

Det faktum att TIAB gör motstånd mot myndighetskrav är ett tydligt tecken på den motståndskraft som familjeföretag ofta har gentemot förändringsarbete. Att de har riktat kritik mot individer som arbetat mycket med miljöarbete är även ett tecken på att motståndskraften är stark även vid små förändringar.

5.2 De tre attityderna

För att kunna undersöka vilken strategi TIAB har till miljöinvesteringar kommer vi att analysera TIAB utifrån det ramverk IVA (1995) skapat angående attityder för miljöinvesteringar.

Attityd: Enligt Ulvesson (pers. med. Ulvesson, 2014) så arbetar TIAB i nära relation till sina tillsynsmyndigheter. Även Richardsson (pers. med. Richardsson, 2014) betonar vikten av att följa myndigheternas krav när det kommer till miljöfrågor. Samtidigt ger intervjupersonerna ett tydligt sken av att TIAB inte gör mer än vad lagen kräver och ledningen anser inte att miljöarbetet kan ge konkurrensfördelar. I vissa fall väljer även ledningen att inte följa lagarna, då företaget väljer att inte åtgärda problemen om man inte har fått någon anmärkning på det specifika problemet.

Position: Ulvesson (pers. med. Ulvesson, 2014) berättade att TIAB ibland inte ens följer de lagar som är uppsatta och ett tydligt exempel på det är att TIAB i ett produktionsområde har otillåtna kemikalier. Men eftersom de inte har fått något föreläggande om just det problemet har de inte åtgärdat det. Samtidigt pratar Richardsson (pers. med. Richardsson, 2014) om att miljöfrågorna finns med i företaget på daglig basis och har en egen punkt på agendan i olika möten.

Uppfattad inverkan på organisationen: Berättelsen om den anställde som anonymt anmälde TIAB till arbetsmiljöverket och sedan fick kritik från ledningen för detta belyser att TIAB ser miljöförbättringsåtgärder som ett hot. Richardsson (pers. med. Richardsson, 2014) berättar dock att företaget inser att de måste arbeta med miljöfrågor för att kunna överleva på marknaden.

Samarbetspartners: TIAB är med i några olika nätverk med konkurrenter där det diskuteras miljöfrågor sinsemellan. De har även nära kontakt med kunder för att säkerställa att de lever upp till kundernas miljökrav. Även energigruppen och de nätverk som intervjuopersonerna är med i visar att de har en nära kontakt med samarbetspartners.

Fokus: TIAB arbetar nästan enbart med att minimera kostnader. Det faktum att de inte genomför en miljöinvestering förrän de får ett föreläggande styrker detta. Samtliga intervjupersonen berättade att investeringens återbetalningstid måste vara kort och att investeringen i sig måste kunna räknas hem ekonomiskt. Thomasson (pers. med. Thomasson, 2014) berättade att de inte tar hänsyn till miljöpåverkan vid investeringar utan enbart tittar på det ekonomiska.

En sammanställning över TIABs position inom attityd ramverket hittas i figur 3.



Figur 3. TIABs position inom ramverket för de tre attityderna. De röda ringarna anger vart TIAB befinner sig.

5.3 Den nya institutionalismen

Utifrån Tolbert & Zuckers (1996) tre olika stadier för institutionalism går det att tyda hur TIAB har blivit institutionaliserade att inte prioritera miljöinvesteringar inom organisationen. Utifrån empirin går att tolka TIAB som institutionaliserade när det kommer till återbetalningstiden för investeringar. Steget för sedimentation handlar om att en handling i en viss situation har blivit till en norm. Detta är fallet med återbetalningstiden, då alla intervjupersonerna tar upp detta faktum utan att egentligen reflektera över varför den finns där.

Eftersom intervjupersonerna inte berättade hur denna regel uppkom är det svårt att dra tydliga kopplingar till habitualization- och objectificationstegen. Eftersom tvåårs-regeln har blivit normaliserad, finns det tydliga tecken som talar på att regeln är en del av institutionalismen

inom TIAB. Sedimentationssteget är det slutgiltiga för institutionalismen och utifrån empirin är det rimligt att anta att de två förstkommande stegen har ägt rum i ett tidigare skede.

Utifrån empirin finns det tydliga tecken på att de normativa krafterna från ägarfamiljen har bidragit till att miljöinvesteringar inte premieras. Tvåårs-regeln är även ett tydligt exempel på en regulativ kraft som sätter gränser för hur medarbetarna ska arbeta. Slutligen finns det tecken på den kognitiva kraften inom TIAB i och med att medarbetarna visar en acceptans för kulturen kring TIABs miljöarbete.

5.3.1 Normativa krafter inom TIAB

Johan Ulvesson och Erik Thomasson visade ett stort personligt engagemang för miljö och klimat. Thomassons engagemang har gjort att han idag sitter på en ledande position på en av Sveriges stora miljöorganisationer. Det märktes att Ulvesson visade ett starkt intresse för företagets miljöfrågor då han var tydlig med att han ville att TIAB skulle ta en mer konstruktiv roll inom miljöområdet. Även Richardsson visade ett visst intresse för miljö- och klimatfrågor.

Intervjupersonernas personliga värderingar överensstämmer inte med företagets normer gällande miljöarbete. Företaget tog under 90-talet en ledarroll på miljöområdet mycket tack vare en eldsjäl som gick emot ledningen och tog miljöfrågan ett steg längre. Enligt Scott (1995) innebär de normativa elementen att organisationens normer påverkas både av interna och externa influenser. Leaptrott (2005) hävdar att när organisationens medlemmar inte får gehör för sina värderingar begränsas deras beteende, vilket går att koppla till intervjupersonernas missnöje med TIABs miljöarbete. Eftersom TIAB är ett familjeföretag styrs det mesta av familjemedlemmar som, enligt intervjupersonerna, inte är särskilt intresserade av miljöfrågor. Thomassons berättelse om ägarfamiljens syn på vindkraftverk och hur Thomasson är tvungen att tacka nej när vindkraftverksbolag hör av sig är en tydlig koppling till hur normativa krafter spiller över på medarbetarna i företaget.

TIAB har funnits sedan 1940-talet och fram till för fem år sedan har grundaren och hans son suttit på VD-posten i olika omgångar. Idag sitter flera familjemedlemmar på tunga positioner i företagets styrelse. I enlighet med Leaptrott (2005) har personer inom samma familj liknande värderingar och dessa sätter press på övriga i företaget att följa deras värderingar och normer. Då TIAB är ett familjeägt företag sedan det grundades, är det rimligt att anta att familjemedlemmarnas värderingar har påverkat företagets normer. Ett exempel är för fem år sedan då TIAB för första gången tillsatte en VD utifrån, som inte tillhörde ägarfamiljen. För att behålla makten tillsatte ägarfamiljen en extern styrelse som de själva idag har makten över, vilket stämmer väl överens med Leaptrotts (2005) teori om förutbestämda roller.

Det är även rimligt att anta att ägarfamiljen har agerat i enlighet med det som DiMaggio & Powell (1983) benämner ”självutnämningssprocessen”. Eftersom ledningen har liknande syn på miljöinvesteringar som de har haft sedan Thomasson började på TIAB är det rimligt att anta att den ”nya” VDn har liknande normer och värderingar som ägarfamiljen. Om man tar i beaktning att den nya VDn arbetar på TIAB under många år stärks kopplingen genom de normativa krafter VDn utsatts för.

Eftersom Thomasson inte är en del av ägarfamiljen eller ledningen har han starka incitament att inte skapa konflikter med det styrande organet inom företaget (ägarfamiljen). Detta i sig

innebär att Thomasson, istället för att bejaka sitt miljöintresse, tackar nej till vindkraftverk även fast det troligtvis hade givit både miljömässiga och ekonomiskt positiva effekter för företaget. Även om denne familjemedlem inte längre styr det dagliga arbetet inom företaget ”vågar” inte Thomasson konfrontera familjemedlemmarna med detta.

Leaptrott (2005) beskrev även ett fenomen som gick ut på att om en medlem i organisationen måste söka bekräftelse från högre ort, kommer personen till slut att utveckla liknande normer och värderingar. Detta går att koppla till det som Thomasson berättade om angående återbetalningstiden och om hur Thomasson först tyckte det var jobbigt, men har lärt sig att acceptera det. Även om Thomasson också talar om att två år är lite för kort tid att återbetala miljöinvesteringar, så accepterar han denna regel och följer den.

Generellt går det även att koppla ägarfamiljens syn på miljöinvesteringar i intervjupersonernas svar angående ämnet. Alla tre intervjupersoner berättar att det endast är marknads- och myndighetskrav som styr vilka miljöinvesteringar som genomförs. Thomasson berättade även att företaget inte står för ett omfattande miljöarbete.

Utifrån de svar intervjupersonerna gav verkar inte TIAB vara särskilt intresserade av miljöinvesteringar om de inte ger en direkt ekonomisk vinning. Eftersom ägarfamiljen har suttit på ledande positioner under en lång tid, fortfarande har majoritetsägande och flera styrelseposter är det rimligt att anta att det är ägarfamiljen som inte tycker att miljöinvesteringar är viktiga. Det går även att koppla till Ulvessons berättelse om kvinnan som anonymt anmälde TIAB till arbetsmiljöverket och även ”eldsjälen” som arbetade med miljöinvesteringar. Efter deras agerande fick båda dessa personer sanktioner i form av kritik från ledningen.

Brundins (2013) resonemang om att familjeföretag ofta har problem att ha en balans mellan gamla traditioner och entreprenöriellt nytänkande gör sig även gällande i TIAB. Ledningen i TIAB håller fast vid tvåårs-regeln för investeringar även om de tre miljöansvariga för företaget anser att den regeln behöver anpassas när det kommer till miljöinvesteringar. Även det faktum att många forskare anser att miljöinvesteringar kan skapa konkurrensfördelar medan ledningen i TIAB inte anser detta tyder på att de gamla traditionerna hämmar nytänkande.

5.3.2 Regulativa krafter inom TIAB

Den samlade uppfattningen hos intervjupersonerna på TIAB är att företaget har blivit allt mer defensivt i sitt miljöarbete. De ger också en samlad bild av att inga miljöinvesteringar görs utan att TIAB får en avkastning inom två år. Enligt Scott (2010) handlar de regulativa elementen om att göra rationella val för att exempelvis maximera nyttan. Att TIAB enbart gör investeringar som är återbetalda på två år och därmed inte väger in miljövinster i deras investeringar, vittnar om tydliga regulativa element på TIAB. Dessa regulativa element omöjliggör miljöinvesteringar som inte är lönsamma på kort sikt, men som på lång sikt kan vara lönsamma ur miljösynpunkt men även ekonomiskt.

Eftersom TIAB fortfarande styrs utav familjemedlemmar går det att koppla till Leaptrotts (2005) beskrivning om de yttre gränserna för en organisations medlemmar. Ägarfamiljen som styr TIAB bestämmer i mångt och mycket de investeringar som ska göras genom ett regulativt ramverk (återbetalningstid på två år). Men de bestämmer även direkt vid enstaka fall som

intervjupersonerna talade om. Detta innebär att även om medlemmar vill göra en förändring i miljöarbetet styrs de regulativt av de gränser som ägarfamiljen sätter. Ett tydligt exempel på detta är det Ulvesson (pers. med. Ulvesson, 2014) berättade om kemikalieprogrammet som han har fått avslag för som ansågs för dyrt.

Det går även att hitta kopplingar mellan TIAB och det som Leaptrott (2005) beskriver om att ägarfamiljen fortfarande styr en extern VD genom styrelsearbete. Även om en ny extern VD har tagit plats i TIAB så sitter fortfarande familjemedlemmar på styrelseposter och som VD för det holdingbolag som äger TIAB. Detta innebär att den externa VDns beslutsrätt är begränsad av ägarfamiljen.

5.3.3 Kognitiva krafter inom TIAB

TIABS regel om en återbetalningstid på två år är ett tydligt exempel på en kognitiv kraft som styr. Även om det kan uppfattas regulativt i sin natur, så blir det ortodoxa i regeln ett kognitivt inslag där alla i TIAB vet hur det fungerar när det kommer till investeringar. Tvåårsregeln blir ett tydligt ”ramverk” för investeringar och som guidar de anställda.

Tvåårs regeln kan vara positiv i den mån att TIABs anställda inte behöver lägga tid på investeringar som de vet inte kommer att betalas tillbaka på två år. Men samtidigt hämmar det investeringar som skulle kunna vara lönsamma på lång sikt, men som inte kan betalas tillbaka på två år. Detta går även att koppla ihop med det som Brundin & Wigren-Kristoferson (2013) beskriver om svårigheten att hålla en balans mellan traditioner och innovativt entreprenörskap. Genom att hålla kvar vid tvåårs regeln så skapar ledningen legitimitet genom traditioner, men samtidigt så kan det hämma innovation genom att vissa investeringar inte genomförs.

5.4 Absorptionskapacitet

Utifrån den empiri som samlats in kan man konstatera att det finns både styrkor och svagheter i TIABs absorptionskapacitet. Den centrala delen i teorin om absorptionskapacitet handlar om företagets förmåga att kunna ta in extern kunskap och sedan använda den på ett sätt som främjar företagets innovation och förbättrar sina resultat (Cohen & Levinthal, 1990). Den externa kunskapen absorberas bland annat från källor som t.ex. leverantörer, kunder, konkurrenter, konferenser, möten, tidskrifter och via utbildningar (ibid).

Samtliga intervjupersoner besitter en stor kunskap och engagemang kring miljöfrågor, vilket underlättar deras förmåga att absorbera ny kunskap inom samma område. Att TIABs miljöchefer och miljötekniker prenumererar på en lagbevakningstjänst och olika typer av nyhetsbrev från berörda myndigheter tyder på att de hela tiden försöker hålla sig uppdaterade om aktuella regler och krav som är relevanta för dem. Utöver det prenumererar de även på miljötidningar samt att dom hela tiden försöker hålla sig uppdaterade med tips och information från deras tillsynsmyndigheter. Ur det avseendet har dom goda förutsättningar att uppnå en effektiv absorptionskapacitet.

Både Cohen & Levinthal (1990) och Kostopoulos et al. (2010) menar att företag som ständigt skapar och upprätthåller nära relationer med leverantörer och konkurrenter har större

möjligheter att utveckla sin absorptionskapacitet eftersom de via sitt nätverk kan ta del av varandras unika kunskap och kompetens. Johan Ulvesson berättade att han besöker industrimässan en gång per år och han ingår i ett nätverk med några av TIABs mindre konkurrenter, ett nätverk som har sammankomster två gånger per år.

För att lära av andra företag inom samma bransch besöker TIABs miljöchef på koncernnivå, Erik Thomasson, olika typer av mässor och han ingår även i tre olika typer av nätverk där deras konkurrenter och andra företag är medlemmar i. Ett av dessa nätverk är REACH, ett nätverk där bland annat miljöledningssystem, miljölagstiftningar och kemikaliehantering diskuteras med andra företag i liknande situation (www, askengren, 2014). Ur det avseendet har TIAB goda möjligheter att absorbera ny kunskap från andras unika kompetens, vilket enligt Cohen & Levinthal (1990) sedermera kan leda till ett förbättrat resultat för företaget.

I vissa fall då TIABs miljöchefer inte besitter relevant kompetens anlitar de miljökonsulter. Ett lyckat exempel på detta var när Erik Thomasson anlidade en miljökonsult för att ta reda på vad TIAB kunde göra för att minska sin miljöpåverkan och samtidigt tjäna pengar på det. Miljökonsulten identifierade en del luftläckage i produktionsavdelningen och rekommenderade TIAB att genast täta dessa luckor. Detta resulterade i en avsevärd energibesparing och miljökonsultens insats blev mycket värdefull. Det är dock väldigt sällsynt att TIAB tar in externa konsulter. Enligt Ulvesson var det fyra år sen sedan han senast anlidade en miljökonsult på egen begäran. TIAB är dock tvungna att anlita miljökonsulter vartannat år för att få deras kemikaliehantering granskad. Dessa konsulter har TIAB en god relation till och på så vis håller de sig uppdaterade med tips och information. Detta är mycket värdefullt enligt Kostopoulos et al. (2010) då han menar att företag som upprätthåller nära relationer med sina leverantörer och kunder befinner sig i en bättre position när det kommer till att identifiera och tillgodogöra sig ny kunskap utifrån.

Enligt Cohen & Levinthal (1990) måste företaget kunna utnyttja den information som de anställda tillförskaffar sig, annars uteblir effekten. Därför handlar organisationens absorptionsförmåga inte bara om hur man lyckas ta in extern information utan det handlar även om hur man internt överför den nya informationen mellan de olika avdelningarna inom företaget (ibid). På frågan om hur företaget kommunicerar miljöarbetet och sprider sina kunskaper till övriga medarbetare svarade Johan Ulvesson att kommunikationen sker via internutbildningar och genom artiklar i företagets intranet. Vidare berättade Richardsson att medarbetarna löpande får information när det hålls avdelningsmöten

En positiv detalj i TIABs sätt att internt kommunicera deras miljöfrågor är den energigrupp som de bildade för två år sedan. Energigruppen består av sex personer där bland annat fabrikschefen, fastighetschefen, miljöteknikern och andra personer med nyckelroller inom TIAB sitter med. Syftet med gruppen är att diskutera kring olika frågor som rör företagets energianvändning och miljöpåverkan. När så många viktiga personer från företagets alla avdelningar sitter med och byter idéer och erfarenheter med varandra bidrar det till att värdefull kunskap kan flyttas mellan avdelningarna, och enligt Cohen & Levinthal (1990) ökar detta företagets interna absorptionskapacitet. Gruppen ses fyra gånger per år vilket innebär ett frekvent flöde av kunskapsutbyte.

6. Diskussion

I detta kapitel diskuteras och jämförs resultatet från analysen med den teori som tidigare presenterats i uppsatsen.

6.1 De tre attityderna

Utifrån den empiri uppsatsen bygger på, är det relativt synligt att TIABs ägare och ledning inte är intresserade av miljöfrågor. De ser miljöåtgärder som hot mot företaget och menar att miljöinvesteringar endast kostar pengar som företaget inte får tillbaka.

Det finns indikatorer att det är de normer och värderingar som kommer ifrån familjemedlemmarna som har lagt grunden för denna syn inom TIAB. Den defensiva och reaktiva attityd som TIAB har emot miljöåtgärder är förenat med normer och värderingar som kommer ifrån familjemedlemmarna. Exemplet om vindkraftverk är det som tydligast bevisar detta. Att någons personliga erfarenheter emot vindkraftverk gör att ett helt företag tackar nej till en sådan investering som kan ge både miljö- och ekonomisk vinning är inte rationellt. Det rationella valet i vindkraftverksfrågan hade varit att tidigt investera för att få ut maximalt av investeringen så snabbt som möjligt. Detta tyder på ett bevis på att en hög grad av institutionalism existerar inom TIAB.

Är det en hållbar situation att vara defensiv och reaktiv mot miljöinvesteringar? Författarna anser att så inte är fallet. Författarna tror att företags miljöprestanda kommer att bli en viktig del i framtiden. Just nu skulle en konstruktiv attityd gentemot miljöfrågan generera en bättre konkurrenskraft, men så småningom så tror författarna att den konstruktiva rollen kommer att bli normaliserad och företag, som TIAB, kommer att få svårt att hänga med i den utvecklingen om man inte börjar agera snart. Företag som kommer att vara kvar i den reaktiva attityden när miljöfrågan växer kommer troligtvis inte att kunna konkurrera. Därmed anser författarna att den defensiva attityden går bra för tillfället, men i framtiden kommer det att bara läggas större krav på företagen och att endast möta myndighetskrav kommer inte att räcka.

6.2 Den nya institutionalismen

Det faktum att företaget har en ovilja att arbeta med miljöprestandan anser författarna påverkas av de institutionella krafter som finns från ägarfamiljen. Den sittande VDn har väldigt liknande värderingar som ägarfamiljen, något som kan kopplas till att "rollen" VD har blivit institutionaliserad. Att bryta det är väldigt svårt och troligtvis måste det ske en drastisk förändring i företaget för att ledningen ska kunna absorbera de positiva konsekvenserna som bra miljöprestanda kan medföra.

Författarna anser även att den normativa pressen som ägarfamiljen lägger på medarbetarna inom TIAB är den starkaste kraften som bidrar till att företaget har blivit institutionaliserad. Ägarfamiljens normer och värderingar har en stark genomslagskraft än i dag även fast de

bytte till en VD, som inte tillhör ägarfamiljen, för fem år sen. De tre krafterna samspelar för att skapa institutionalismen i TIAB, men ägarfamiljens normativa syn på miljöinvesteringar är den som påverkar mest.

Kunskapen om miljöarbete finns inom företaget, men ledningens oförmåga att absorbera och förmedla informationen tyder på en bristande intern absorptionskapacitet. Författarna anser att denna brist har sin grund i familjemedlemmarnas värderingar om att miljöinvesteringar inte kan ge några positiva ekonomiska konsekvenser.

Författarna är medvetna om att TIAB för tillfället går igenom en tuff period ekonomiskt och att miljöinvesteringar inte ligger högst upp på listan på grund av detta. Men det faktum att tvåårs regeln har funnits sedan minst 1997 tyder på att miljöinvesteringar inte prioriteras även när ekonomin är bra.

6.3 Absorptionskapacitet

Ett sätt som företag kan använda sig av för att ta sig ur starka normer är att utvidga sin absorptionskapacitet. Övergripande handlar absorptionskapacitet om att kunna ta in extern kunskap till företaget som sedan tidigare inte funnits. Utifrån den bild som intervjupersonerna förmedlar anser författarna att TIAB generellt har goda förutsättningar för att absorbera ny kunskap utifrån. Samtliga intervjupersoner besitter en stor kunskap och engagemang kring miljöfrågor, vilket underlättar deras förmåga att absorbera ny kunskap inom samma område. Att Ulvesson och Thomasson sitter med i olika nätverk tillsammans med kunder, konkurrenter och miljökonsulter gör att de hela tiden kan hålla sig uppdaterade om vad som händer på marknaden och vilka nyheter som är relevanta för TIAB. Att de dessutom prenumererar på olika typer av relevanta nyhetsbrev gör att de på kort tid kan absorbera ny information som är aktuell för företaget. Men trots att de har en bra absorptionskapacitet ur dessa avseenden har TIAB inte lyckats komma ifrån den norm som säger att alla investeringar måste räknas hem på två år. Ett sätt att bryta denna investeringsregel skulle kunna vara att man utvidgar sin absorptionskapacitet ännu mer. För att på så sätt lära sig att miljövärdet ur en investering även kan räknas med som en intäkt.

Både Ulvesson och Thomasson är införstådda med att miljövärdet skulle kunna räknas in som en intäkt i en investeringskalkyl, men de menar på att företaget inte exakt vet hur det ska göra för att kunna räkna in de mjuka värden som en miljöinvestering medför. Thomasson medger att TIAB skulle kunna bli bättre på att kommunicera deras arbete med miljön externt, och på så vis kunna använda den kommunikationen som ett mervärde i en investering. Men det faktum att de inte gör det i tillräckligt stor utsträckning tyder på att de inte har lyckats absorbera denna kunskap på ett tillräckligt sätt. Genom att t.ex. titta på hur konkurrenter gör eller genom att ta hjälp av miljökonsulter skulle TIAB förmodligen lära sig att faktiskt kunna räkna in miljövärdet som en intäkt i en investeringskalkyl. Effekter såsom ökad konkurrensförmåga och en möjlighet till att förbättra företagets image via reklam skulle kunna vara tillräckliga värden för att vissa investeringar skulle bli lönsamma trots att TIAB enligt nuvarande investeringskalkyl inte kan räkna hem dem på två år.

En annan anledning till att TIAB fortfarande står fast vid tvåårs-regeln, trots att både Ulvesson och Thomasson tror att vissa investeringar skulle kunna bli lönsamma på längre sikt, kan bero på att TIAB har brister i sin interna absorptionskapacitet. För att kunna ta del av

de mjuka värden som en miljöinvestering ger, måste det kommuniceras på ett bättre sätt till kunder och leverantörer. Att Thomasson tycker att TIAB kan bli bättre på att kommunicera deras arbete med miljön externt tyder på att marknadsföringssidan inte är tillräckligt delaktiga i investeringsfrågor som påverkar miljön.

Det finns indikatorer som visar att det var ett bra initiativ av TIAB att starta energigruppen. I den gruppen ingår viktiga personer som tillsammans besitter stor kompetens kring frågor om miljön, något som ökar absorptionskapaciteten. Något som författarna dock ifrågasätter är varför inte någon från marknadsföringssidan sitter med. Om någon från marknadsföringssidan satt med när energigruppen diskuterade kring kommande investeringar och dess miljökonsekvenser skulle gruppen redan i det stadiet kunna diskutera kring hur man ska ta till vara på de mjuka värden som investeringen medför. Genom att sitta med i energigruppen skulle marknadsföringssidan dessutom få lära sig mer om företagets miljöarbete. Detta skulle bättra på deras absorptionskapacitet, då dom i dagsläget inte verkar vara särskilt införstådda i hur de ska utnyttja de positiva miljövärden som en investering medför. Författarna anser dessutom att någon från ledningen på koncernbolaget borde sitta med i energigruppen för att på så vis få insikt i hur energigruppen resonerar kring frågorna om företagets miljöarbete. Idag verkar glappet mellan energigruppen och ledningen vara för stort. En tydligare närvaro från någon i ledningen skulle förmodligen leda till ett mer öppet diskussionsklimat och ledningen skulle på så vis få en större förståelse till varför miljöfrågor är viktiga för företaget.

Denna uppsats går endast in grundligt till vilka organisatoriska hinder som finns för miljöinvesteringar och fortsatt forskning behövs för att ytterligare belysa vilken effekt som en ovilja att genomdriva miljöinvesteringar kan ha för orsaker. Fortsatt forskning behövs även på området om familjeföretag och hur dessa kan minska riskerna att hamna i fällor som institutionalism och bristande absorptionskapacitet.

Ytterligare forskning behövs även i fallet TIAB för att kunna identifiera orsaker som bidrar till de hinder som miljöpersonalen upplever. Det kan finnas ytterligare hinder för miljöutveckling och det kan även finnas ytterligare problemområde som inte fokuserats i denna uppsats.

7. Slutsats

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ett etablerat företag arbetar med miljöinvesteringar som inkluderar icke-monetära värden. De forskningsfrågor som uppsatsen ämnar besvara är:

- Vilka institutionella krafter påverkar investeringsbeslut i ett familjeföretag med vinstintresse?
- Hur kan ett företag med en institutionaliserad ledning med ekonomiskt vinstintresse gå tillväga för att förändra och inkludera andra värden i sina beslut kring miljöinvesteringar?

TIAB inkluderar inte några icke-monetära värden när de överväger om en miljöinvestering ska genomföras eller inte. TIAB använder sig inte av ordet miljöinvestering utan ser likartat på alla investeringar och dessa måste återbetalas på två år för att överhuvudtaget vara aktuella att genomföras.

De institutionella krafter som påverkar TIAB vid investeringsbeslut har sin grund i de normer och värderingar som ägarfamiljen har anskaffat sig under en lång socialiseringsprocess, som sedan spillt över till TIABs företagskontext. De normativa krafterna har först skapat normer och värderingar som sedan har utvecklat en regulativ kraft i form av tvåårs regeln. Slutligen har en kognitiv kraft skapats där medarbetarna inom TIAB inte ifrågasätter denna två års regel, utan ser den som en norm som finns inom organisationen.

Det faktum att familjemedlemmarna fortfarande sitter som VD och på styrelseposter i det holdingbolag som äger moderbolaget, skapar en situation där de institutionella krafterna inte blir svagare, utan tvärtom stärks än i dag. För att bryta de institutionella barriärerna måste företaget utveckla en bättre intern absorptionsförmåga. Kunskap och information om hur TIAB kan arbeta mer effektivt med miljöfrågor finns i form av den personal som arbetar med miljö i dagsläget. Dock fastnar deras kunskap på en mellan-nivå och kommer inte upp till ledningen eller ner till arbetarna i produktionen. Företagets personal som arbetar med miljö har en relativt bra extern absorptionskapacitet, men det finns ett hinder när det kommer till att förmedla och tillgodogöra sig deras unika kompetens.

Referenser

Skriftliga referenser

Ammenberg, J., (2012), Miljömanagement – miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Bowring, M, A. (2000). De/constructing theory: A look at the institutional theory that positivism built. *Journal of Management Inquiry*, vol 9:3, ss. 258–270.

Brundin, E. Wigren-Kristoferson, C. (2013). Where the two logics of institutional theory and entrepreneurship merge: Are the family businesses caught in the past or stuck in the future? *South African Journal and Economics and Management*, vol 16:4, ss. 452–467.

Cohen, WM & Levinthal, DA, (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol 35, ss. 128-152.

Darnall, N. Henriques, I. Sadowsky, P. (2008) Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, vol 14:4, ss. 364–376.

DiMaggio, P.J. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48:2. ss. 147-160.

Flöhren, R. Uhlaner, L. Berent-Braun, M. (2010). Family business in the Netherlands - Characteristics and success factors. Rapport från: Ministry of Economic Affairs, Breukelen, NH.

Hallström, A., Gerklev, J., Nyström, P. (1997). Att marknadsföra miljöanpassning, Lund: Studentlitteratur.

Hirsh, P, M. (1997). Sociology without social structure - Neoinstitutional theory meets the brave new world, *American Journal of Sociolog*, vol. 102, ss. 1702–1723.

Ingenjörsvetenskapsakademin (IVA), (1995). Miljödriven affärsutveckling - Från myndighetskrav till strategiska möjligheter.

James, H., (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of Economics of Business*, vol. 6, No. 1, ss. 41-55.

Kachaner, N., Stalk, G & Bloch, A., (2012). What You Can Learn from Family Business. *Harvard Business Review*, vol. 90, No. 11, ss. 1-5.

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Paparhroni, M., Ioannou, G., (2010). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, vol 64, ss.1335-1343.

Larsson, L-O., (1999). Miljöinformation och miljöredovisning – En vägledning för företag och revisorer. Rapport från: KPMG. Stockholm.

Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. *Family Business Review*, vol 18:3, ss. 215-228.

Liljedahl, S., & Nyström, H. (1996). Miljöstrategi för konkurrenskraft - produkt och företagsutveckling i AGA. Uppsala: Institutionen för ekonomi.

Nawrocka, D, Brorson, T. Lindhqvist, T. (2009). ISO 14001 in environmental supply chain practices. *Journal of Cleaner production*, vol 17:16, ss. 1435-1431.

Tolbert, P. & Zucker, L., (1996). The institutionalization of institutional theory [elektroniska versionen]. I Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (red) "*Handbook of organizational studies*", ss. 175-190. Sage, London

Pihl, H. , (2007). Miljöekonomi för en hållbar utveckling, SNS Förlag: Stockholm.

Porter, M.E. (1990) The Comparative Advantage of Nations, *The Free Press*, New York,

Scott, W, R., n.d., (1995). Institution and organizations. Sage, London

Scott, W.R. (2010) Reflections: The past and Future of on Institutions and Institutional Change. *Journal of Change Management*, vol (10), No 1, ss. 5-21.

Strömdahl, I. (2008). Näringslivets miljöarbete och Sveriges. *miljömål*.http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/miljopolicy_528857.html/binary/Miljopolicy (Hämtat 2014-05-15)

Tuvér, J. Fredriksson, M. (2009). Miljöinvesteringar - Framtidens investeringar? Högskolan i Gävle, Gävle.

Wagner, M. Schaltegger, S. Wehrmeyer, W., (2011). The relationship between the environmental and economic performance of firms. *Greener management international*, vol 34, ss. 94–111.

Brorson, T., Almgren R., n.d. ISO 14001 - för små och medelstora företag, 1st ed, SIS handbok. SIS förlag, Stockholm.

Internetreferenser

Askrengren, Om Oss 2014-05-12
<http://www.askrengren.se/omoss.html> (hämtad 2014-05-12)

Muntliga referenser

Johan Ulvesson, 2014-01-23. Informell intervju med Johan Ulvesson.

Johan Ulvesson, 2014-04-10. Formell intervju med Johan Ulvesson.

Henrik Richardsson, 2014-04-10. Formell intervju med Henrik Richardsson.

Erik Thomasson, 2014-04-10. Formell intervju med Erik Thomasson.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide till semistrukturerade intervjuer med Ulvesson, Richardsson och Thomasson.

1.1 Vad heter du och vilken roll har du på företaget?

1.2 Berätta om TIABs miljöstrategi?

1.3 Vad är den allmänna värderingen angående TIABs miljöarbete?

1.4 Vad har ledningen för attityd gällande miljöarbete?

2.1. Vilka rutiner har ni för att ständigt förbättra er inom miljöarbete, vems ansvar?

2.2. Vilka krav ställer ni på miljöinvesteringar?

2.3 Hur ser er beslutsprocess ut för miljöinvesteringar?