



CHALMERS

Miljöanpassning i ett SME

En fallstudie av glassföretaget 3 Vänner

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och
Produktionsteknik

Daniel Blomgren
Martin Eriksson

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR MILJÖSYSTEMANALYS**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2022
www.chalmers.se
Rapportnummer E2022:067

Rapportnummer E2022:067

Miljöanpassning i ett SME

En fallstudie av glassföretaget 3 Vänner

DANIEL BLOMGREN

MARTIN ERIKSSON

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Miljösystemanalys
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022

Miljöanpassning i ett SME
En fallstudie av glassföretaget 3 Vänner

DANIEL BLOMGREN
MARTIN ERIKSSON

© DANIEL BLOMGREN, 2022
© MARTIN ERIKSSON, 2022

Rapportnummer E2022:067
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2022

Förord

Examensarbetet på 15 högskolepoäng skrevs vid Institutionen för Teknikens Ekonomi & Organisation vid Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg under våren 2022. Vi vill först rikta ett tack till vår handledare och examinerator från Chalmers, Anna Nyström Claesson. Vi vill också rikta ett tack till Matias Ristiniemi som gjorde samarbetet med 3 Vänner möjligt samt alla anställda på företaget som vi fick äran att intervjua. Tack för att ni visat intresse och tagit er tid att söka svar på alla våra frågor. Ytterligare vill vi tacka vår stöttande familj, våra opponenter och kurskamrater som vid presentation och seminarium delgett oss värdefull kritik och råd för att utveckla arbetet.

Studien avslutar vår utbildning på Ekonomi och Produktionsprogrammet som omfattar 180 högskolepoäng. Alla lärdomar från utbildningen och studien kommer att komplettera varandra bra och ge oss en bra start på kommande yrkesliv.

Göteborg, Sverige 2022

Daniel Blomgren & Martin Eriksson

Göteborg, Sverige 2022

Miljöanpassning i ett SME
En fallstudie av glassföretaget 3 Vänner

DANIEL BLOMGREN
MARTIN ERIKSSON

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

Sammanfattning

Den globala uppvärmningen måste hållas under 1,5°C genom en minskning av utsläpp av växthusgaser och vid år 2050 måste alla länder nått nettobalans i sina utsläpp. Risken för att vi passerar målet på 1,5°C inom 10–20 år är stort och klimatförändringarna måste hanteras som ett direkt hot mot livet på jorden. Många företag idag inser vikten av att arbeta med hållbarhetsfrågor aktivt i sina verksamheter. Medvetenheten kring klimat- och miljöfrågor är grundläggande i Sverige och Norden, vilket leder till att konsumenter ställer högre krav på företag och deras hållbarhetsarbete.

Syftet med studien är att undersöka hur 3 Vänner och företag inom glass- och livsmedelsindustrin arbetar, följer upp och redovisar sitt hållbarhetsarbete för att kunna föreslå aktiviteter för fortsatt miljöanpassning i 3 Vänner. Studien är utformad genom en kvalitativ fallstudie på 3 Vänner. För att uppfylla studiens syfte har semi-strukturerade intervjuer genomförts, sekundära data som intern dokumentation har samlats in och bearbetats och litteraturstudier har använts. Genom en benchmarking mot konkurrenter genomfördes en kartläggning av miljöaktiviteter i 3 Vänner och hos konkurrenterna. Företagen placerades sedan enligt Clarksons RDAP-skala som visar ambitionsnivån på miljöaktiviteterna och ambitionsnivån på företagen.

Resultatet av studien visade 3 Vanners affärsmodell, mission och strategier, både i det dagliga arbetet och på ledningsnivå. Även företagets utmaningar och intresse för miljöanpassning redovisas i studien. Slutsatsen är att 3 Vanners arbete mot bättre hållbarhet främst ska ske genom att sätta upp en tydlig strategi med klara mål, där den nya strategin ska förankras i transformationsstrategi och femstegsmodellen. 3 Vänner behöver tillsätta resurser för hållbarhetsområdet i form av humankapital och ekonomiskt kapital. För att bli bäst på glassmarknaden inom hållbarhet måste 3 Vänner vara ett proaktivt företag, ta bort linjära flöden och implementera fler cirkulära flöden. Genom att utveckla sitt veganska sortiment och arbeta mer mot det veganska segmentet reduceras risken att förlita sig på mjölkbaserade glassar, eftersom mänskligheten måste reducera konsumtionen av mjölkprodukter.

Nyckelord: 3 Vänner, globala målen, hållbarhetsrisker, parisavtalet, SME-företag, hållbara affärsmodeller, ISO 14001, cirkulär ekonomi

Abstract

Global warming must be kept below 1.5°C by reducing greenhouse gas emissions, and by 2050 all countries must have achieved a net balance in their emissions. The risk of passing the 1.5°C targets within 10-20 years is high, and climate change must be tackled as a direct threat to life on Earth. Many companies today recognize the importance of actively addressing sustainability issues in their operations. Awareness of climate and environmental issues is fundamental in Sweden and the Nordic countries, leading consumers to place higher demands on companies and their sustainability work.

The study aims to investigate how 3 Friends and companies in the ice cream and food industry work, follow up and report on their sustainability work to suggest activities for further environmental adaptation in 3 Friends. The study is designed through a qualitative case study of 3 Friends. To fulfill the purpose of the study, semi-structured interviews were conducted, secondary data such as internal documentation was collected and processed, and literature reviews were used. Through benchmarking against competitors, a survey of environmental activities in 3 Friends and its competitors was conducted. The companies were then ranked according to Clarkson's RDAP scale which shows the level of ambition of the environmental activities and the level of ambition of the companies.

The results of the study showed 3 Friends' business model, mission, and strategies, both in daily operations and at the management level. The company's challenges and interest in environmental adaptation are also reported in the study. The conclusion is that 3 Friends' work towards better sustainability should primarily be done by setting a clear strategy with clear goals, where the new strategy should be anchored in the transformation strategy and the five-step model. 3 Friends need to allocate resources for the sustainability area in the form of human capital and financial capital. To become the best in the ice cream market in sustainability, 3 Friends needs to be a proactive company, removing linear flows and implementing more circular flows. By developing its vegan range and working more towards the vegan segment, the risk of relying on milk-based ice creams is reduced, as humanity needs to reduce the consumption of dairy products.

Keywords: 3 Vänner, Sustainable Development Goals, sustainability risks, The Paris Agreement, SMEs, sustainable business models, ISO 14001, circular economy

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och frågeställning	1
1.3 Avgränsningar	2
2. Ämnesöversikt	3
2.1 Globala mål och hållbarhetsrisker	3
2.1.1 FN:s hållbarhetsmål	3
2.1.2 Parisavtalet och Intergovernmental Panel of Climate Change	4
2.1.3 Globala Risker	5
2.2 Hållbara strategier	5
2.2.1 Livscykel tänkande	6
2.2.2 Strategi för förändring	6
2.2.3 Cirkulär ekonomi	7
2.2.4 Avfallshierarkin och avfallshantering	9
2.2.5 ISO 14001	10
2.3 SME-företag	12
2.3.1 Miljöarbete i SME	12
2.3.2 Intressenter	12
2.3.3 Ambitionsnivå för miljöarbete	13
3. Glassföretaget 3 Vänner	15
3.1 Organisation, omsättning och produkter	15
3.1.1 Affärsmodell, mission och strategier	15
3.1.2 Pågående miljöarbete	16
3.1.3 Relevanta Globala mål för 3 Vänner	17
3.2 Konkurrenter till 3 Vänner	18
3.2.1 Nordiska konkurrenter	18
3.2.2 Internationella konkurrenter	20
4. Metod	23
4.1 Datainsamling	23
4.1.1 Fallstudie	23
4.1.2 Intervjuer	23
4.1.3 Litteratursökningar och skriftligt material	24
4.2 Databearbetning	25
4.2.1 Karaktärisering av 3 Vänners miljöaktiviteter	25

4.2.2 Kartläggning av 3 Vänners drivkrafter och utmaningar	25
4.2.3 Benchmarking mot konkurrenterna	25
4.2.4 Ambitionsnivå på miljöaktiviteter	26
4.3 Analysstrategi	26
4.3.1 Ekonomiska konsekvenser av Ekologiska risker	26
4.3.2 Plan för Miljöanpassning av 3 Vännen	27
4.3.3 Åtgärder på kort och lång sikt	27
5. Resultat	28
5.1 Nulägesanalys av 3 Vännen	28
5.1.1 Hur 3 Vännen resonerar om hållbarhet	28
5.1.2 Utmaningar för 3 Vännen	28
5.1.3 Intresse för miljöanpassning	29
5.1.4 Hur 3 Vännen resonerar om miljöledningssystemet ISO 14001	29
5.2 Benchmarking	30
5.2.1 Miljöaktiviteter hos nordiska konkurrenter	30
5.2.2 Miljöaktiviteter hos internationella konkurrenter	31
5.2.3 Miljöanpassning för 3 Vännen och positionering av konkurrenter	31
6. Analys	33
6.1 Ekonomiska konsekvenser av ekologiska risker	33
6.1.1 Klimat- och omvärldsanalys	33
6.1.2 Förpackningar omvärldsanalys	33
6.1.3 Biologisk mångfald omvärldsanalys	34
6.1.4 Nuvarande position för 3 Vännen i branschen	34
6.2 Plan för miljöanpassning av 3 Vännen	35
6.2.1 Strategier och mål	35
6.2.2 Miljöräkenskaper och uppföljning	37
6.2.3 Kommunikation och intressentdialog	38
6.3 Åtgärder på kort och lång sikt	38
6.3.1 Snabba och enkla åtgärder	38
6.3.2 Strategiska åtgärder	39
7. Diskussion	41
7.1 Styrkor och svagheter	41
7.1.1 Syfte och metod	41
7.1.2 Antagande och avgränsningar	41
7.1.3 Studier inom ämnesområdet	42
7.1.4 Tillförlitlighet och trovärdighet i data	42
7.1.5 Studiens generaliserbarhet	42

7.2 Bidrag till ämnesområdet	42
7.2.1 Kunskap studien bidragit med till ämnesområdet	43
7.2.2 Slutsatser som styrker eller motsäger tidigare studier	43
8. Slutsatser och framtida studier	44
8.1 Slutsatser	44
8.2 Förslag på framtida studier	44
Referenser	46
Bilagor	51

1. Inledning

Inledningen startar med en bakgrund till ämnet och följs upp av syfte, frågeställning och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Parisavtalet är ett globalt klimatavtal kopplat till FN:s klimatkonvention UNFCCC som trädde i kraft år 2016. Syftet med avtalet är att begränsa den globala uppvärmningen genom att minska utsläppen av växthusgaser. Enligt avtalet ska den globala uppvärmningen hållas långt under 2°C och begränsas till under 1,5°C (Naturvårdsverket, 2022). Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) menar att utmaningarna har ökat den senaste tiden och utsläppsminskningarna behöver vara större och gå fortare än i nuläget. Att målet ligger på 1,5°C kräver att utsläppen börjar minska före 2025 och att vi uppnår nettobalans av CO₂-utsläpp vid 2050 (IPCC, 2022). Nettobalans innebär att mängden koldioxid som släpps ut är mindre än mängden som fångas upp i biologiska kretslopp eller via artificiella lösningar.

Det totala utsläppet av växthusgaser har ökat mellan 2010–2019 (IPCC, 2022). De genomsnittliga årliga värdena det senaste decenniet var högre än under något tidigare årtionde även fast tillväxttakten varit lägre jämfört med perioden 2000–2009. Den ackumulerade nettosumman av CO₂-utsläpp har ökat sedan år 1850 och IPCC konstaterade att risken för att vi passerar 1,5°C-målet inom 10–20 år är stort och att klimatförändringarna måste hanteras som ett direkt hot mot livet på jorden.

I Sverige och Norden finns en grundläggande medvetenhet om förståelsen att hantera klimat- och miljöfrågor. Detta gäller även för konsumenter som ställer högre krav på företag och deras hållbarhetsarbete. Hållbarhet har blivit en förutsättning för att konkurrera och behålla kunder (Företagarna, 2022).

3 Vänner är ett bolag som säljer glass i Sverige och Finland. De etablerades i Sverige 2016 och företagets mål är att vara en god, hållbar och medveten leverantör av premiumglass. Företaget är i dagsläget i uppstarten med sitt hållbarhetsarbete och har inga tydligt satta strategiska mål relaterat till hållbarhet. Företaget har ej heller en helhetsbild över hur de står sig gentemot sina konkurrenter på marknaden. 3 Vänner vill därför undersöka vad som är mest fördelaktigt för bolaget att satsa på för att vara marknadsledande inom hållbarhet. Företaget vill utvecklas och vara bäst på hållbarhetsområdet inom glassbranschen eftersom de tror att kraven på tillverkande företag kommer bli högre från både konsumenter och politiska styrningar i framtiden. För att behålla marknadsandelar och öka tillväxten anser företaget att detta är ett arbete som måste göras.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka hur 3 Vänner och företag inom glass- och livsmedelsindustrin arbetar, följer upp och redovisar sitt hållbarhetsarbete för att kunna föreslå aktiviteter för fortsatt miljöanpassning i 3 Vänner.

Syftet grundas av följande frågeställningar:

- *Vilka ekologiska risker kan ha ekonomisk påverkan för 3 Vänner?*

- *Vilka rekommendationer för miljöanpassning är lämpliga för att 3 Vänner ska vara marknadsledande relaterat till globala mål och miljörisker?*

1.3 Avgränsningar

Uppdraget var att undersöka den ekologiska hållbarheten relaterat 3 Vänner verksamhet i Finland och Sverige.

2. Ämnesöversikt

Studiens teoretiska del presenteras i kapitlet nedan. Ändamålet med den teoretiska bakgrundsinformationen är att redovisa relevant teori för att kunna besvara studiens syfte. Ämnesöversikten har varit utgångspunkt för att förstå hur arbetet med hållbarhetsåtgärder kan genomföras samt hållbarhetsområdets risker och utmaningar.

2.1 Globala mål och hållbarhetsrisker

Begreppet hållbar utveckling introducerades 1981 och fick ett stort genomslag i Brundtlandrapporten (Bergman & Klefsjö, 2012). Hållbar utveckling definieras i Brundtlandrapporten (1987) som utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. Enligt Brundtlandrapportens definition av hållbar utveckling finns tre dimensionerna, ekonomisk-, ekologisk- och social hållbarhet. Dessa refereras till som "Triple bottom line". För att ta största möjliga hållbara ansvar bör organisationer arbeta med alla tre dimensioner samtidigt (Elkington, 1998).

Bergman och Klefsjö (2012) beskriver de tre dimensionerna där social hållbarhet är en bred definition men handlar om människor och människors lika värde, till exempel makt, inflytande och rättvis fördelning av resurser. Ekologisk hållbarhet omfattar allt inom jordens ekosystem och ett långsiktigt förhållningssätt till förbrukningen av naturtillgångar. Den största delen av ekologisk hållbarhet syftar till det biologiska systemet och att ha en planet i balans för att undvika klimatförändringar. Den ekonomiska hållbarheten syftar till sättet att nyttja resurser och skapa ekonomiskt värde utan att påverka de biologiska systemen eller de planetära gränserna negativt.

2.1.1 FN:s hållbarhetsmål

År 2000 under FN:s millennietoppmöte enades världens ledare om ett flertal tidsbestämda mätbara mål kallade milleniemålen för att angripa fattigdom, sjukdomar, hunger, analfabetism och diskriminering av kvinnor (UNICEF, 2022). För första gången tillkom en gemensam agenda för den globala utvecklingen. IMF, Världsbanken, FN:s medlemsländer och alla FN-organ stod bakom satsningen att nå målen till år 2015. Därefter utökades målen och ambitionerna och när FN:s medlemsländer antog en ny universell agenda 2015 fanns en tydlig koppling mellan Milleniemålen och de nya målen, Agenda 2030. Milleniemålen är integrerade i Agenda 2030 och sammanlänkade med flera av de internationella konventionerna för exempelvis biologisk mångfald, klimat och avfall. FN:s nya mål ska vara mötta senast 2030 och beskrivs som den mest ambitiösa agendan för hållbar utveckling som världens länder har tagit sig an. Det vill säga att avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikheter i världen, främja fred och rättvisa och att lösa klimatkrisen. Målen består av 169 delmål och 230 globala indikatorer som beskriver hur arbetet ska genomföras och följas upp (United Nations Development Programme, 2022).



Figur 1. Agenda 2030:s huvudmål (United Nations Development Programme, 2022).

2.1.2 Parisavtalet och Intergovernmental Panel of Climate Change

Parisavtalet är ett internationellt klimatavtal som fastslogs 2015. Kärnpunkten i avtalet är att minska utsläppen av växthusgaser för att minimera den globala uppvärmningen. Målet är att begränsa den globala uppvärmningen av medeltemperaturen till 1,5°C och hålla uppvärmningen långt under 2°C. 189 av 198 länder i världen står bakom avtalet (Miljödepartementet, 2020). Avstämning sker var femte år och ambitionen är att successivt öka stödet från industrialiserade länder till utvecklingsländer. För att nå Parisavtalets övergripande temperaturmål fastslog avtalet att senast år 2050 behöver länderna nå nettobalans i sina utsläpp (Miljödepartementet, 2020).

Mängden utsläpp fortsätter att öka vilket gör att länder måste nå nettobalans snabbare än Parisavtalet uppger. Under FN:s klimatkonferens år 2021 (COP26) kom 197 länder överens om att anpassa sig till "The Glasgow Climate Pact" för att påskynda minskningen av den globala uppvärmningen. Trots justeringarna antas det ändå vara osannolikt att hålla den genomsnittliga globala uppvärmningen under målet på 1,5°C (World Economic Forum, 2022). Den aktuella prognosen för temperaturuppvärmningen ser ut att leda världen till en global uppvärmning på 2,4°C år 2100 och bara den mest optimistiska prognosen ser ut att leda den till 1,8°C.

Misslyckas vi med att hålla oss under temperaturmålen måste samhällen räkna med konsekvenser som till exempel förlorade jobb, ökade kostnader och geopolitisk instabilitet (World Economic Forum, 2022). Ytterligare konsekvenser är att företag kan vara oförberedda på omställningen på grund av snabba förändringar i regleringar och politiska styrmedel, förändrat konsumentbeteende och att investerare väljer nya klimatneutrala investeringsteknologier. Förändringarna kan leda till instabila finansiella system eftersom det exempelvis kan öka standardpriser och konkurser. Konsekvenserna blir troligen större i länder med låg investeringsförmåga, högt beroende av fossila bränslen och formade av auktoritära politiska system (World Economic Forum, 2022).

Baserat på uppskattningar motsvarade nettoutsläppen av CO₂ mellan 2010 och 2019 cirka fyra femtedelar av storleken på den återstående CO₂-budgeten från år 2020 och framåt förbrukad. Det betyder att utrymmet kraftigt minskat och att det krävs krafttag nu för att begränsa den globala uppvärmningen. En summering av vilka antropogena processer som leder till växthusgasutsläpp redovisas i tabell 1 nedan.

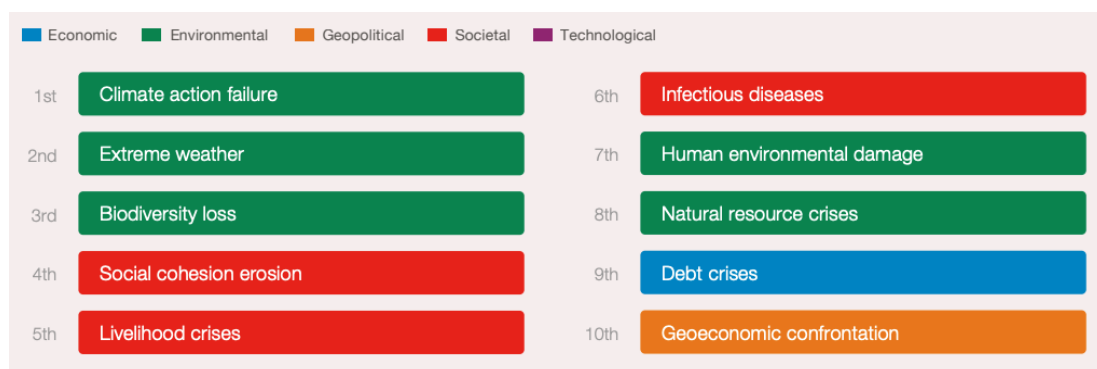
Tabell 1. Totala växthusgasutsläpp 2019 på grund av antropogena processer (IPCC, 2022)

Totalt netto av antropogena växthusgasutsläpp	
Sektorer	Utsläpp (%)
Energi	34%
Industri	24%
Lantbruk, skogsbruk och annan markanvändning	22%
Transport	15%
Byggnader	6%

Idag är det endast 18 länder, inkluderat Sverige, som visar en varaktig minskning av klimatutsläpp. Takten på minskningen är inte tillräckligt kraftig för att nå temperaturmålen. Fossila bränslen som kol, olja och gas måste fasas ut helt för att uppnå målen och det behövs också beteende- och livsstilsförändringar. Till exempel måste vi bli bättre på återvinning för att använda mindre material och minimera kött- och mjölkkonsumtion för att minska utsläppen växthusgaser (IPCC, 2022).

2.1.3 Globala Risker

Stiftelsen World Economic Forum publicerar varje år i samband med en konferens i Davos, en studie kallad The global Risks Report. Riskexperter och världsledare inom företag, myndigheter och civilsamhället listar de största ekonomiska, ekologiska, sociala, geopolitiska och tekniskt globala riskerna för de närmaste tio åren (figur 2). Rapporten har för avsikt att redovisa behovet av en strategi för att länka samman intressenter som människor och organisationer för att hjälpa företag att ställa om till mer hållbara verksamheter och att minska globala risker. De ekologiska riskerna upplevs vara de mest kritiska långsiktiga hoten mot världen och mest skadliga för människa och planeten. Dessa tre är (1) misslyckande med klimatåtgärder, (2) extremväder och (3) förlust av biologisk mångfald (World Economic Forum, 2022).



Figur 2. "Identifiera de största allvarliga riskerna på global skala över de kommande tio åren" (World Economic Forum, 2022)

2.2 Hållbara strategier

Nedan presenteras olika typer av strategier och tankesätt för att arbeta mot större grad av hållbarhet. Det presenteras även processåtgärder för hur företag kan arbeta för att förändra sin verksamhet att bli mer hållbara. Samtliga områden nedan kan vävas samman under hållbara strategier, till exempel cirkulär ekonomi och avfallshierarkin som båda är områden underordnat hållbarhetsstrategier men är också samma sak.

2.2.1 Livscykeltänkande

För att möta hållbarhetsutmaningarna för klimat och resurser är det nödvändigt att myndigheter, företag och andra aktörer utvecklar hur de bidrar till hållbarhetspåverkan över hela livscykeln. Hela livscykeln innebär allt från råmaterialframtagning, produktion, nyttjande och avfallshantering eller återvinning. För att uppnå hållbara värdekedjor och tillämpat livscykeltänkande krävs också nya samarbeten och relationer för att lyckas med förändring, till exempel genom omställning till en mer cirkulär ekonomi (Research Institutes of Sweden, 2022).

För att utveckla livscykeltänkandet är det viktigt att designa produkter och produktionssystem som inte stör ekosystem utan i stället bidrar till bättre hälsa och ekosystemens förmåga att producera (Frick & Hedenmark, 2016). Lösningarna kan finnas i alla olika delar inom verksamheten. I vissa fall kan det handla om att optimera befintliga produkter och system genom att ändra vissa delar eller ta fram helt nya lösningar som använder samma återskapande produktivitet som återfinns i naturens kretslopp. Ett exempel för fysiska produkter innebär att planera sammansättningen av materialen så de kan hanteras optimalt under hela livscykeln.

Plast är idag ett viktigt material och allmänt förekommande i vår vardag men som i många fall har en bristande livscykel. Det största användningsområdet för plast är i förpackningar och det nuvarande användningssättet av plast är inte hållbart. Naturvårdsverket (2022) förklarar att användningen och mängden plastavfall har blivit större de senaste tio åren. Mellan 2010 till 2020 har plastanvändningen i Sverige vuxit med nästintill 300 000 ton per år, vilket har varit ungefär 30 kg mer plast per invånare och år. Totalt blir 87% av plastavfallet till energiåtervinning eller bränsle inom industrin och cirka 10% återvinns och blir till ny plast.

2.2.2 Strategi för förändring

För att förändra företagsstrategier och sträva mot ekologisk hållbarhet exemplifierar Borland et al. (2016) två olika strategier. Det är (1) övergångsstrategi och (2) transformationsstrategi. Övergångsstrategin syftar till att minska påverkan på miljön hos verksamheten och transformationsstrategin syftar till att eliminera verksamhetens negativa miljöpåverkan. Ett verktyg som kan användas för att förtydliga de två metoderna är begreppet 5R. Övergångsstrategins 5R består av Reduce, Reuse, Repair, Recycle och Regulate. Transformationsstrategins 5R består av Rethink, Reinvent, Redesign, Redirect, och Recover. Vid applicering av övergångsstrategin förändras små delar inom företaget och bättre artiklar och produkter väljs ut. Vid applicering av transformationsstrategin byts gamla processer ut eller konstrueras om.

Verktyget 5R kopplas ytterligare till en strategi som heter Ecocentric Dynamic Capabilities. Denna strategi berör upplevelser och uppfattningar hos människor och framför allt hos ledare i företag. Strategin hamnar utanför organisationers ekosystem och syftar till individernas tolkningar av naturens ekosystem och verksamhetens omgivning. Teece (2007) sammanlänkar Ecocentric Dynamic Capabilities med en trestegsmodell och Borland et al. (2016) adderar ytterligare två steg. I den utformade strategin består ramverket av fem steg vilka är: (1) Sensing (Teece), (2) Seizing (Teece), (3) Reconfiguration (Teece), (4) Remapping (Borland et al.) och (5) Reaping (Borland et al.). Målet med att kombinera de fem delarna är att det ska utvidga företagets fokusering från intern till att nå full cirkularitet i värdekedjan och centralisera naturens kretslopp. Det uppnås primärt genom att de människorna involverade i företaget inser vikten av ekologisk hållbarhet och förmågan att resonera ekocentriskt (Borland et al., 2016).

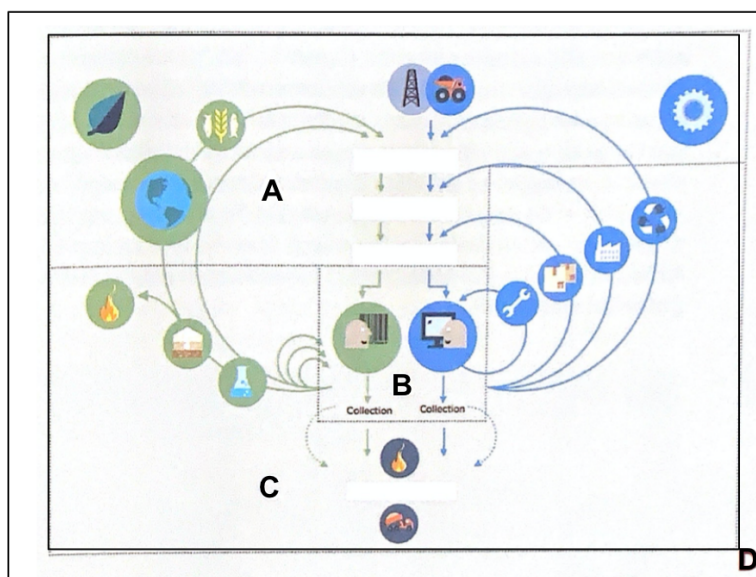
Femstegsmodellen skiljer sig från transformationsstrategin där den sistnämnda strategin primärt menar att ekologisk hållbarhet bör appliceras i utvecklingen av nya produkter. Målet med femstegsmodellen är att påverka inställningen och ambitionsnivån hos individer inom företaget så att verksamheten närmar sig ekologisk hållbar utveckling. Genom att kombinera femstegsmodellen och transformationsstrategin parallellt är det enklare att nå ekologisk hållbarhet. Det skapar en bredare utgångspunkt för att en verksamhet ska kunna skapa cirkulära kretslopp och bli mer ekologiskt hållbara (Borland et al., 2016).

2.2.3 Cirkulär ekonomi

Cirkulär ekonomi är en av flera hållbarhetsstrategier. Cirkulär ekonomi handlar om att skapa ekonomi och affärsmodell i att forma resurssnåla, giftfria och återvinningsbara materialflöden, det vill säga till exempel förhålla sig till Borlands (2016) Reuse, Reduce, Rethink och Design inom organisationen. I grunden är cirkulär ekonomi ett sätt att återskapa materialens värde, det vill säga en del av en affärsmodell. Begreppet cirkulär ekonomi har vuxit fram från den tidigare synen att se på ekonomin som linjär. Den linjära ekonomin har haft en central del i världsekonomin sedan industrialismens början och grundar sig i att ta upp resurser och använda dessa som råvaror och sedan slänga som avfall. Den linjära ekonomin tar heller inte hänsyn till att det finns en begränsad mängd resurser på jorden och tidigare har det varit ekonomiskt olönsamt att återanvända resurser (Frick & Hedenmark, 2016). De två största utmaningarna för den cirkulära ekonomin är att ta tillbaka värden från (1) dålig design och (2) felaktiga priser. Det blir ett problem när produkter inte är skapade för att återvinnas energieffektivt utan klimatpåverkan och när marknadssystem inte sätter rätt värde på jordens resurser.

Den cirkulära ekonomin omfattar tre områden, förnybar energi, det biologiska kretsloppet och det tekniska kretsloppet (Ellen MacArthur Foundation, 2013). I figur 4 exemplifieras det biologiska och teknologiska kretsloppet. Alla processer i den cirkulära ekonomin drivs enbart med förnybar energi där även arbetskraft räknas som förnybar energi. Det biologiska kretsloppet omsätter material i biosfären och när materialet är konsumerat återgår det som näringsämnen i biosfären som inkluderar allt liv inklusive människan. I det tekniska kretsloppet återfinns material som inte hör hemma i biosfären. Konsekvensen av detta blir att det kan störa ekosystemen och exempel på sådana material är metaller, mineraler och plaster. För att framställa tekniskt material krävs ofta mycket energi, därför bör det strävas mot att behålla material med så hög kvalitet som möjligt (Nilsson, 2020).

Fyra delar beskrivs vara centrala för att kunna ställa om till cirkulär ekonomi (Frick & Hedenmark, 2016). Samverkan mellan byggstenarna exemplifieras tydligare i figur 3 nedan.



Figur 3. "Building blocks of a circular economy - what's needed to win" (Ellen MacArthur Foundation, 2019)

A) Färdigheter i cirkulär produktdesign och produktion

Genom att välja rätt material, som är möjliga att återanvända, gynnas den cirkulära återvinningen. Detta kan också göras genom att implementera standardiserade komponenter och modulära konstruktioner vilka är lätta att underhålla och uppgradera. Det underlättar även till en cirkulär ekonomi om produktionsprocesserna designas för att underlätta cirkulära flöden av material. Den övre vänstra delen av figur 4 symboliserar naturresurserna som brukas för att framställa produkter samt hur det påverkar jorden. Den övre högra delen av figur 4 beskriver förädlingsprocesserna i produktens cirkularitet.

B) Färdigheter i att ta fram nya affärsmodeller

I centrum av figur 4 symboliseras förmågan att utveckla affärsmodeller som ger cirkulära flöden av material och produkter, exempelvis genom leasing, hyra ut eller implementera extra tjänster i produkter med hög kvalitet för att bygga långlivade kundrelationer. Den kollaborativa ekonomin ger utrymme till nya affärsmodeller.

C) Färdigheter i att bygga insamlings och behandlingssystem

För att kunna ta vara på material och behålla eller öka varors kvalitet behövs kostnadseffektiva insamlings- och behandlingssystem. För att uppnå detta krävs fungerande logistik, god infrastruktur och smarta insamlingslösningar. Skiftnyckeln som befinner sig i den högra delen av bilden beskriver de antropogena processerna för att laga och återanvända produkter och yttersta cirkeln med återvinningssymbolen beskriver materialåtervinning, till exempel av skrotmetall.

D) Skapa förutsättningar för gränsöverskridande samverkan

I ytterkanten av bilden återfinns bokstav D som beskriver marknadsmekanismer som är av vikt och gynnas av exempelvis samverkan vid produktutveckling och standardiserade lösningar. Även samverkan för att hantera material och varor mellan B2B men också mellan företag och statliga verksamheter, till exempel logistiklösningar för att ge effektivare transporter. Området hanterar även finansieringsmodeller som stödjer cirkulära flöden, exempelvis affärsmodeller, konsumtionsmönster och anpassning av styrmedel, som lagar, förordningar, skatter och ledningssystem.

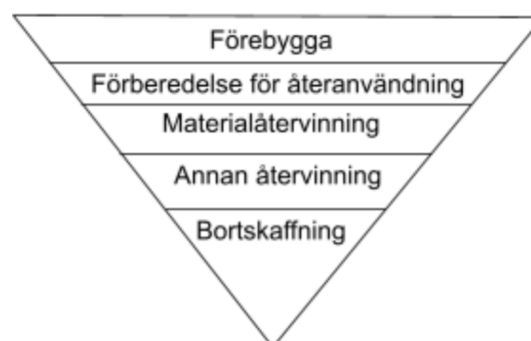
Alla typer av naturresurser måste användas på ett mer effektivt sätt än tidigare i den mänskliga historien (Skånberg & Wijkman, 2017). Mänskligheten är i behov decoupling som är en gren av cirkulär ekonomi och hållbar strategi. Det vill säga att ställa om till en ekonomi som har förmåga att växa, utan att öka motsvarande energi- och resursanvändning. Idealet av decoupling utgår från att en ekonomi inte ska påverka jordens bördighet eller biologisk mångfald negativt, inte minska jordens naturresurser eller leda till ökad förgiftning av land, vatten eller luft. Exempel för att lyckas med decoupling är att öka mängden av förnybar energi i kombination med att halvera användningen av fossila bränslen eller substituera det med förnybara energikällor. Det behövs också utvecklas en mer materialeffektiv, cirkulär- och prestandabaserad ekonomi. Det kan åstadkommas genom att substituera hälften av nya material med återvunnet material och dubbla produktlivslängden för långlivade konsumentprodukter.

Genom att arbeta med ekologisk hållbarhet kombinerat med ledarskapsteori kan strategisk hållbarhet uppnås. Då de två olika teoretiska områdena skiljer sig åt kan det vara komplicerat att kombinera dessa (Borland et al., 2016). När ekologisk hållbarhet implementeras i ledarskapsteorier i ett företag är syftet att implementeringen ska styra med avseende till miljön. Det är en stor skillnad till hur en vanlig traditionell strategi är. Enligt Borland et al. har den traditionella företagsstrategin kretsat kring ekonomin i verksamheten och den har tolkats som en orubblig del. Strategierna har då utgått från att ekonomin ska utvecklas fritt vilket har lett till en syn på att naturresurser varit oändliga för att skapa ekonomiskt värde. Att implementera strategisk hållbarhet kan tvinga fram en förändring på kärnvärden hos företag som tidigare nyttjat naturresurser utifrån ett antropocentriskt perspektiv. Konsekvensen av det är att en omställning kan vara komplicerad och tidskrävande. Om ett företag ska nå ekologisk hållbarhet krävs det att företaget förändrar sina kärnvärden (Borland et al., 2016).

Åtgärder som är optimala att förhålla sig till vid energiutnyttjande är bland annat att använda sig av energi från enbart förnybara källor, eftersom fossil förbränning och kärnkraft definieras som uteslutet. Greenpeace listar godkända källor av förnybar karaktär och de är energi från sol, vind, vattenkraft, biomassa (när det inte konkurrerar med livsmedelsförsörjningen), geotermisk energi och vätebränsleceller (Frick & Hedenmark, 2016).

2.2.4 Avfallshierarkin och avfallshantering

Avfallshierarkin är en gemensam EU-lagstiftning och syftar till att avfall i första hand ska förebyggas (Naturvårdsverket, 2022). Om det uppstår avfall finns regleringar för hur det ska hanteras för att på bästa möjliga sätt skydda naturen och människors hälsa. Avfallshierarkin är ytterligare ett sätt att beskriva exemplifieringen i figur 3 som beskriver hur hanteringen av material kan användas mer resurseffektivt. Avfallshierarkin består av fem delar och redovisas i figur 4.



Figur 4. Avfallshierarkin (Naturvårdsverket, 2022).

Några punkter som är relevanta för att eliminera begreppet avfall redovisas i punktlistan (Frick & Hedenmark, 2016).

- Alla material ses som potentiella näringsämnen i antingen ett biologiskt eller teknologiskt kretslopp.
- Material och varor ska designas så att de kan cirkulera i biologiska eller tekniska system.
- Produkter och material ska designas så resultatet blir säkert. Designa material och varor vars närings- och ledningssystem lämnar ett välgörande ekonomiskt, miljömässigt och rättvist arv.
- Skapa system för att samla in och återvinna produkter. Det är särskilt viktigt för en effektiv förvaltning av knappa material.
- Rent vatten är livsviktigt för människan och alla andra organismer. Därför är det viktigt att hantera inkommande och utgående vattenströmmar ansvarsfullt och överväga lokala effekter av vattenanvändning för att främja sunda avrinningsområden och ekosystem.
- Koldioxid (CO₂) bör vara bundet i marken. När koldioxid hamnar i hav och atmosfären är det en misshushållning av resurser.

Inom livsmedelsindustrin är en stor del av avfallet matsvinn och definitionen för matsvinn är den mat som slängs men som hade kunnat förtäras om den hanterats annorlunda (Livsmedelsverket, 2022). Mat som kastas kan delas upp i två delar, matavfall som till exempel ben och skal i en del och den andra delen som kallas matsvinn är det som går att undvika att slänga. Exempel på matsvinn är mat som blivit dålig och mat som blir över på tallrikar. Om förändring ska ske och matsvinnet ska reduceras krävs ökade ansträngningar för att mäta mat och oätliga delar som slängs hos detaljhandlare och på konsumentnivå (UNEP, 2021).

En tredjedel av den mat som produceras i världen blir till svinn och matsvinn står för mellan åtta och tio procent av alla utsläpp av växthusgaser i världen. I Sverige slängs sammanlagt 37 kilo mat per person varje år. I hushållet slängs cirka 19 kilo ätbar mat per år, utöver matsvinnet hålls mat och dryck ut i vasken motsvarande 18 kilo per person och år, där den största andelen produkter är kaffe, te och mejeriprodukter (Livsmedelsverket, 2022). Frick och Hedenmark (2016) beskriver olika metoder för att minska matsvinnet som följande:

- Införa rutiner för att väga, kostnadsberäkna och dokumentera det dagliga svinnet i storkök.
- Livsmedelsförpackningarna bör utformas för att bevara maten på bästa sätt även när de har öppnats.
- Skadade livsmedel kan säljas till rabatterat pris i stället för att slängas.
- Märkning på livsmedel som tydliggör vilken förvaringsplats som är bäst.
- Ta lagom portioner och släng inte mat.

2.2.5 ISO 14001

ISO 14001 är ett standardiserat miljöledningssystem som fått stor spridning både nationellt och internationellt. Miljöledningssystemet ISO 14001 kan användas som ett verktyg för att uppnå hållbara strategier och sammanlänkas därför både med cirkulär ekonomi, livscykel tänkande och avfallshierarkin. ISO-standarderna baseras på PDCA-cykeln (Plan, Do, Check, Act) och ställer krav på hur miljöarbetet i företag och organisationer ska styras och följas upp. Miljöledningssystemet kan bidra till strukturering av miljöarbetet för företag och har blivit ett internationellt accepterat regelsystem (SIS, 2022). Antalet organisationer certifierade med ISO 14001 var 2016 över 325 000 i 170 länder. Enligt standarden är det också viktigt för företagen att kunna definiera vad målet med miljöledningssystemet är (Almgren & Brorson, 2016).

En certifiering av ISO 14001 är frivillig och beskrivs ta cirka ett år eller mer från starten av arbetet med miljöledningssystemet. Certifieringsprocessen sker med hjälp av ett oberoende tredjeparts-företag. Företag som vill bli certifierade sänder in dokumentation med information om exempelvis företagets verksamhet, storlek, lokalisering, information om miljöledningssystemet, kartläggning, miljöutredning, verksamhetens viktigaste miljöfrågor och relevant miljölagstiftning för företaget till certifieringsorganet. Utifrån den dokumentationen formuleras en revisionsrapport som tydliggör om revisionen kan avslutas. Vid ett godkännande av certifikat sker uppföljning av det pågående miljöarbetet i form av underhållsrevisioner från certifieringsföretag, ungefär en eller två gånger per år. Var tredje år sker en omcertifiering som jämförs med den som gjordes vid första certifieringen. Om det visar sig att företaget inte underhåller systemet dras certifikatet in (Almgren & Brorson, 2016).

Vilka miljöområden i ISO 14001 som bör prioriteras mer än andra skiljer sig åt i olika verksamheter (Almgren & Brorson, 2016). Till exempel skiljer det sig mellan ett produktionsföretag och ett tjänsteföretag i hur miljösystemet kommer utformas praktiskt eftersom respektive daglig verksamhet skiljer sig åt. I den nya versionen av ISO 14001 belyses en större vikt på företagets sammanhang än tidigare och tillsammans med övriga standarder i ISO 14000-serien är syftet för miljöledningen att skapa ekonomisk och miljömässig nytta till exempel genom (SIS, 2022):

- Ökad process- och resurseffektivitet.
- Förståelse för organisationens produkter, tjänster och aktiviteter utifrån ett livscykelperspektiv.
- Minskad miljöpåverkan från till exempel kapitalförvaltning, förtäring och tjänsteresor.
- Optimerad avfallshantering.
- Ökad trovärdighet för företagets miljöarbete.
- Ökad kompetens i verksamheten och förbättrad dialog med företagets intressenter och samarbetspartners.

Om inte miljökraven följs i företaget som exempelvis miljölagstiftning, miljöledningssystemet eller företagets interna eftersträlvade miljömål, innebär det avvikelse för företaget. Avvikelse bör alltid korrigeras och vara i motsvarande storlek som konsekvenserna av de påträffade avvikelserna (Almgren & Brorson, 2016). Företag ska sätta mål som integrerats i företagets verksamhet med hjälp av ISO 14001 (SIS, 2022). Grunden till PDCA-cykeln i ISO 14001 består av sju huvudavsnitt vilka tydliggörs i figur 5.



Figur 5. ISO 14001 beskrivet i itererande PDCA-cykel (Egen).

2.3 SME-företag

SME är förkortningen av small and medium-sized enterprises och definitionen av vad ett SME är kan skilja sig åt beroende på företag eller land. Europeiska kommissionen (2003) definierar SME som att medelstora företag har färre än 250 anställda och att årsomsättningen är under 50 miljoner EUR eller en balansomslutning under 43 miljoner EUR. Små företag har mindre än 50 anställda och en årsomsättning eller balansomslutning som är under 10 miljoner EUR. Kommissionen definierar också mikroföretag som är företag med mindre än 10 anställda och en årsomsättning eller balansomslutning under två miljoner EUR. SME har inte lika mycket inflytande i sin bransch, men de är en mycket viktig källa till företagande. Enligt Europaparlamentet (2021) består 99% av alla företag inom EU av små och medelstora företag och dessa står för två tredjedelar av alla arbetstillfällen i den privata sektorn.

2.3.1 Miljöarbete i SME

Ett framgångsrikt införande av hållbarhetsfrågor i företag, både SME och stora företag består av företagets medvetenhet, vilja och förmåga (Pedersen, 2006). Sättet att genomföra och bedriva miljöarbete i SME skiljer sig dock åt jämfört med i stora företag. Stora organisationer har större resurser och möjlighet till handlingskraft för att implementera CSR-arbete. SME till skillnad från stora företag organiseras mer informellt och kan sakna resurser som till exempel specialiserad personal, vilket tvingar stor del av personalen att arbeta med många olika områden (Roy et al., 2013). Problem som rör arbetsmiljö och miljöfrågor hanteras ofta av någon på deltid och det saknas ofta någon med omfattande miljöutbildning i företaget (Almgren & Brorson, 2016). Beslutsvägen är ofta kortare i SME än i större organisationer vilket leder till att problem åtgärdas direkt i stället för att dokumentera och planera åtgärder. Viljan att administrera kan saknas hos personalen och kunskap eller intresse kan brista i att skriva rutiner, rapporter och instruktioner (Almgren & Brorson, 2016).

Vidare kännetecknas SME av fler personliga relationer inom företagen (Inyang, 2013), ledaren kan ha en mer personlig kontakt till de anställda, vilket kan ha effekt på företagets värderingar. Ledaren är också betydelsefull för att kunna genomföra miljöarbetet och det är viktigt att ledaren arbetar nära den dagliga verksamheten för att hållbarhet ska vara en värdefull aktivitet i företaget (Jenkins, 2006).

2.3.2 Intressenter

Ett skifte har skett där företag behöver ta hänsyn till fler intressenter än bara aktieägarna när företag bestämmer företagsstrategi (Freeman & Reeds, 1983). Intressenter ställer krav på hållbarhetengagemang vilket bidrar till större motivation för företag att arbeta med hållbarhetsfrågor (Bansal & Roth, 2000). En intressent är en individ eller en grupp individer som kan påverka men också bli påverkade av en företagsverksamhet och intressenter kan delas in som primära och sekundära (Clarkson, 1995). Exempel på de primära intressenterna är anställda, investerare, aktieägare, kunder och leverantörer. Dessa intressenters medverkan i företagets verksamhet är viktiga för företagets fortlevnad då primära intressenter är i beroende av varandra. Även stat och kommun som exempelvis ser till att regler och lagar följs tillhör denna kategori. Sekundära intressenter menar Clarkson (1995) är de som påverkar eller påverkas av organisationen. Dessa intressenter är inte verksamma i företaget och är inte lika kritiska för företagets överlevnad. En sekundär intressent är exempelvis en grupp människor som påverkas av ett företags miljöutsläpp. Clarkson (1995) menar att en företagsledning främst måste ta hänsyn till de primära intressenterna eftersom en effektiv hantering av dessa intressenter kan medföra positiva ekonomiska effekter för företaget. Intressenter med mest

inflytande prioriteras också för att företag ska kunna nå upp till sina mål och utvecklas. Detta kan i sin tur medföra att en intressent kan begära att få ta del av viss företagsinformation (Gray et al., 1996).

De anställda kan ha en funktion som sändebud åt företagen genom att presentera vad företaget arbetar med och tillför när det handlar om hållbarhet och har också en makt att påverka (Dawkins, 2004). Dawkins beskriver också att de anställda och kunder tycker att hållbarhetsfrågor är viktig. Sociala och hållbarhetsfrågor är därför något som kan öka motivationen hos de anställda till att sprida goda ord om den egna verksamheten (Dawkins, 2004).

2.3.3 Ambitionsnivå för miljöarbete

Företag har ett fritt val att avgöra i vilken grad de tar ansvar mot sina intressenter (Clarkson 1995). Vanliga områden är till exempel företagets bransch och historia och ekonomiska situation. För interna intressenter kan det vara till exempel personal och karriärplanering och för externa intressenter kan det vara policys för kunder och leverantörer (Clarkson 1995). Graden av betydelse för respektive punkt kan sedan utvärderas med hjälp av RDAP-skalan. Skalan ger en bild av hur företag driver sin organisation och sätter sin ambitionsnivå och syftet för användningen av skalan är för att karakterisera en företagslednings strategi eller hållning till en viss intressentgrupp (Clarksson, 1995).

RDAP står för Reactive, Defensive, Accommodative och Proactive (tabell 2). För att skalan ska bli mer praktisk och användbar har "posture" och "strategy" adderats till skalan. Det innebär att ett företags hållning (posture) eller strategi (strategy) för hanteringen av intressentfrågor karakteriseras. Hållningen blir en av de två centrala delarna som bedöms för att utvärdera den nivå av ansvar som ett företag visar i hanteringen av intressentrelationer och frågor. Investeringar och kunskap är variabler som tas hänsyn till och utifrån de grupperas företagen i benchmarkingen in i vilken nivå de befinner sig på enligt RDAP-skalan (Clarkson, 1995). Gruppering sker enligt skalan med hänsyn till företagets prestation genom en bedömning av hur företag hanterar problem och vilka investeringar som genomförs i proportion till vad som behövs. För att utföra en aktivitet ska nivåerna i skalan motsvara den mängd kunskap och den mängd investering som är nödvändigt. Om en åtgärd behöver mer kunskap, mer tid och större investering så placeras den högre upp i RDAP-skalan.

Tabell 2. Clarksons RDAP- skala, (Clarkson, 1995).

Bedömning	Ställningstagande och strategi	Prestation
Reaktiv	Förnekar ansvarstagande	Gör mindre än vad som krävs
Defensiv	Erkänner ansvarstagande	Gör minsta möjliga som krävs
Ackommodativt	Accepterar ansvarstagande	Gör allt som krävs
Proaktiv	Förväntat ansvarstagande	Gör mer än vad som krävs

Företag som är reaktiva har ett passivt ställningstagande. De följer endast lagstiftningen som finns och förnekar ansvarstagande. Detta medför att företagen gör mindre än vad som behövs i förhållande till lagstiftningen och intressenters förväntningar och krav. Ett defensivt företag erkänner sitt ansvarstagande men gör endast minsta möjliga av det som krävs. Företagen följer lagstiftningen och bevakar miljöfrågor som kan bli risker för företaget. De arbetar aktivt för att förebygga dessa risker.

Företag som är ackommodativa tar ansvar för sin organisation, är förändringsbara och genomför större investeringar än vad som krävs för att vara defensiv. De accepterar att de har ett ansvar och anser att det som behöver göras, görs på bästa sätt (Clarkson, 1995). Företag som är proaktiva tar ett stort eget ansvar och investerar för att möta framtidens krav. De företag gör mer än vad som krävs, oavsett yttre påtryckningar och lagkrav tror också på att miljö- och hållbarhetsarbete kan skapa mervärden både för det egna företaget och för företagets intressenter. Med att vara proaktiv menas att framtida situationer försöker förutses och därmed undvikas om de antas medföra negativa konsekvenser (Clarkson, 1995).

3. Glassföretaget 3 Vänner

Informationen nedan är primärt från publik information och interna dokument från 3 Vänner.

3.1 Organisation, omsättning och produkter

Glassföretaget 3 Vänner grundades 2012 i Helsingfors och är förutom i Finland aktiva i Sverige. Företagets glassproduktion ligger i Finland och under våren 2022 var försäljningen ungefär 25% i Sverige och 75% i Finland. 3 Vänners expanderings på den svenska marknaden påbörjades för cirka fem år sedan och högsäsongen för verksamhetens arbetsinsats ligger under vår och sommar. Företaget har en grundbemanning på cirka 30 anställda men under högsäsong är det mellan 50–60 arbetare.

Företagets målsättning har varit att producera kvalitetsglass där smaken alltid kommer i första hand. Glassen ska vara utan tillsatser med bra och naturliga ingredienser, till exempel är huvudingredienserna i 3 Vänners gräddglass lokalproducerade och företagets mål är att alltid använda lokalproducerade råvaror. 3 Vänner erbjuder kunderna både mjölkbaserade glassar och veganska glassar och i Sverige säljer de veganska alternativen bättre än i Finland.

3 Vänner har outsourcat sin logistik. På den finska marknaden fraktas glassen med lastbil från fabriken i Helsingfors till frysförvaring och därefter vidare ut på den finska marknaden. Från fabriken i Helsingfors transporteras glassen med båt till Sverige. Framme i Sverige förvaras glassen i frysförvaring hos Xter Logistics för att sedan transporteras vidare med lastbil till svenska marknaden. Figur 6 nedan beskriver grundläggande transportvägen för produkterna från produktion till butik.



Figur 6. Glassens fraktväg (Egen)

3 Vänner är certifierade av standarden kopplat till säkerhets- och kontrollsystemet FSSC 22000 och har även påbörjat ett arbete för att bli certifierade av ISO 14001. Båda systemen är baserade på PDCA-cykeln vilken innefattar de fyra stegen Plan, Do, Check och Act och därför är 3 Vänner redan bekanta med arbetsmetodiken.

3.1.1 Affärsmodell, mission och strategier

3 Vänners affärsmodell grundar sig i att tillverka premiumglass med lokala råvaror. 3 Vänner försöker att följa de senaste trenderna och kundernas köpmönster vilket är ursprunget till varför de vill sälja veganska alternativ. För företaget innebär det att de kan erbjuda kunderna fler alternativ och valet för att en kund ska välja ett veganskt alternativ ska det inte vara baserat på smaken. Om den veganska glassen inte är lika god som vanlig glass så är det inte värt för 3

Vänner att satsa på den produktvarianten. De kallar både mjölk- och vegan-alternativen för glass och företaget anser att framtiden är mer vegansk och att de därför måste satsa på veganska alternativ. Vegansegmentet växer hela tiden och 3 Vänner vill följa med i utvecklingen.

3 Vänner mission är att i framtiden vara en förebild och vägledare i hur hållbarhetsarbete kan utföras inom glassbranschen. Företaget vill ha de bästa etiska lösningarna relaterat till lokala ekovänliga ingredienser, värme- och elektricitet-återvinning och bli 'zero-waste'. 3 Vänner har inte haft några uttalade hållbarhetsmål utan målet har mer varit att ta små praktiska steg hela tiden på aktiviteter de kan göra annorlunda.

3 Vänner vegankategori och deras glassar med mindre socker är en strategisk segmentering som absorberar medvetna kunder. Delvis med argument för att veganer ofta har gjort ett medvetet val kring sin kost och på så sätt är uppmärksamma på vad de konsumerar. För att attrahera nya kunder introducerar företaget nya smaker varje säsong och använder marknadsföring genom sociala- och traditionella medier. 3 Vänner jämför sig med andra marknader för att se hur konkurrenter agerar. Delvis för att följa goda exempel men också för att undvika de sämre exemplen. Den vanligaste jämförelsen de gör är med smak och kvalitet men även med hållbarhetsarbete och strategiskt arbete. Exempelvis jämför de sig med Ben & Jerry's eftersom de också är en återförsäljare av premium-sortiment likt 3 Vänner och andra aktörer som lokala finska glasstillverkare. För att få spridning på produkterna och marknadsföra sig delar många anställda med sig av smakprover till vänner och bekanta. 3 Vänner menar att tack vare att smaken på glassarna är av hög kvalitet så sprids ordet mellan konsumenter och det har lett till en hög rekommendationsnivå.

3.1.2 Pågående miljöarbete

Nedan presenteras pågående miljöaktiviteter och beskrivning över hur 3 Vänner arbetar med hållbarhet. Till exempel använder 3 Vänner ett logistiksystem som minskar onödiga körningar, fabriken energieffektiviseras med solceller och system med cirkulerande värme, återvinningsbara förpackningar och cirkulära flöden som att genomskinlig plast i fabriken samlas upp och säljs tillbaka till leverantör.

Tabell 3. Sammanfattning av miljöarbete i 3 Vänner (Egen).

Pågående miljöarbete i 3 Vänner	
Aktivitet	Beskrivning
Logistik	Installerat ett 'Intelligent IT' som beräknar utifrån volymen glass i 7-Elevens-butiker om glass behöver fyllas på. Minskar onödiga körningar.
Solceller	Fabriken i Helsingfors har solceller som lagrar energi nog för att producera cirka 1000 glassar per dag.
El	EkoEnergi' till fabriken som är certifierad från Finlands naturskyddsförbund. Energin kommer från förnybara energikällor.
Cirkulerande värme	Fabriken värms upp av cirkulerande värme, till exempel värme som skapas av att frysa glassen används för att värma upp fabriken.
Återvinningsbara förpackningar	Återvinningsbara kartongförpackningar från Norden och plastförpackningarna till pinn- och strutglassförpackningarna är 100% återvinningsbara.
Cirkulära flöden	-Genomskinlig plast i fabriken samlas upp och säljs tillbaka till leverantör -Kaffesump från brygging skänks till HelSienes ostronsvampar
Mätning	Indikatorer som 3 Vänner analyserar relaterat hållbarhet är energianvändning, effektivitet i produktionen och avfall i procent och i kilogram.
Waste-removal företag	Köper in en tjänst som hjälper 3 Vänner att bearbeta avfallet som 3 Vänner ej hanterar själva. Detta företag klimatkompenserar i sin tur och planterar träd för sina CO2-utsläpp.
FSSC 22000	Kvalitetssäkrade utifrån certifiering.
ISO 14001	Påbörjat arbete för att bli ISO-14001-certifierade.

3.1.3 Relevanta Globala mål för 3 Vänner

I tabell 3 presenteras de globala mål som författarna utifrån kunskap från intervjuer, intern dokumentation och litteraturstudier anser vara relevanta för 3 Vänner. I senare del av studien redovisas varför- och hur företaget ska nå målen. För att uppfylla studiens syfte har utgångspunkten varit att välja mål som fokuserar på miljöaktiviteter och urvalet av mål skedde utifrån vilka mål som kan påverka företagets verksamhet och vilka som ansågs vara möjliga för 3 Vänner att utföra och uppnå.

Två exempel på hur de globala målen kopplas till 3 Vänner är exempelvis genom att aktivt arbeta med hanteringen av råvaror och matsvinn förankras det i FN:s globala mål 12.3 där matsvinnet halveras till 2030 (UNDP, 2022). Frick och Hedenmark (2016) redovisar att det är livsviktigt med rent vatten för människor och alla andra organismer. Författarna påpekar att för att gagna ekosystem och sunda avrinningsområden är det nödvändigt att ansvarsfullt ta hand om inkommande och utgående vattenströmmar, samt överväga de lokala effekterna av vattenanvändningen. Detta kan även kopplas till FN:s hållbarhetsmål 6.3 som riktar in sig på att förbättra vattenkvalitet och avloppsrening samt öka återanvändningen, för att närma sig en cirkulär process.

Tabell 3. Relevanta Globala mål för 3 Vänner (United Nations Development Programme, 2022).

Mål	Delmål
2	2.4 HÅLLBAR LIVSMEDELSPRODUKTION OCH MOTSTÅNDSKRAFTIGA JORDBRUKSMETODER.
6	6.3 FÖRBÄTTRA VATTENKVALITET OCH AVLOPPSRENING SAMT ÖKA ÅTERANVÄNDNING. Till 2030 förbättra vattenkvaliteten, minska föroreningar, stoppa dumpning, minimera farliga kemikalier och material, öka andelen behandlat avloppsvatten, öka återvinning och återanvändning.
7	7.3 FÖRDUBBLA ÖKNINGEN AV ENERGIEFFEKTIVITET. Till 2030 fördubbla den globala förbättringstakten vad gäller energieffektivitet.
8	8.4 FÖRBÄTTRA RESURSEFFEKTIVITETEN I KONSUMTION OCH PRODUKTION. Till 2030 förbättra den globala resurseffektiviteten i konsumtionen och produktionen samt sträva efter att bryta sambandet mellan ekonomisk tillväxt och miljöförstöring.
9	9.4 UPPGRADERA ALL INDUSTRI OCH INFRASTRUKTUR FÖR ÖKAD HÅLLBARHET. Till 2030 rusta upp infrastrukturen och anpassa industrin för att göra dem hållbara, med effektivare resursanvändning och fler rena och miljövänliga tekniker och industriprocesser. 9.5 ÖKA FORSKNINGSINSATSER OCH TEKNISK KAPACITET INOM INDUSTRISEKTORN. Förbättra den vetenskapliga forskningen och industrisektorernas tekniska kapacitet i alla länder. Bland annat genom att till 2030 uppmuntra innovation samt väsentligt öka det antal personer som arbetar med forskning och utveckling per 1 miljon människor.
12	12.2 HÅLLBAR FÖRVALTNING OCH ANVÄNDNING AV NATURRESURSER. Senast 2030 uppnå en hållbar förvaltning och ett effektivt nyttjande av naturresurser. 12.3 Halvera matsvinnet i världen till 2030, halvera det globala matsvinnet per person i butik- och konsumentledet. Matsvinnet bör minskas längs hela livsmedelskedjan och även förlusterna efter skörd. 12.5 MINSKA MÄNGDEN AVFALL MARKANT. Till 2030 väsentligt minska mängden avfall genom åtgärder för att förebygga, minska, återanvända och återvinna avfall. 12.6 UPPMUNTRA FÖRETAG ATT TILLÄMPA HÅLLBARA METODER OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING. Uppmuntra företag, särskilt stora och multinationella företag, att införa hållbara metoder och att integrera hållbarhetsinformation i sin rapporteringscykel. 12.8 ÖKA ALLMÄNHETENS KUNSKAP OM HÅLLBARA LIVSSTILAR. Senast 2030 säkerställa att människor överallt har den information och medvetenhet som behövs för en hållbar utveckling och livsstil i harmoni med naturen.
13	13.3 ÖKA KUNSKAP OCH KAPACITET FÖR ATT HANTERA KLIMATFÖRÄNDRINGAR Förbättra utbildningen, medvetenheten och den mänskliga och institutionella kapaciteten vad gäller begränsning av klimatförändringarna, klimatanpassning, begränsning av klimatförändringarnas konsekvenser samt tidig varning.
14	14.1 MINSKA FÖRORENINGARNA I HAVEN. Till 2025 förebygga och avsevärt minska alla slags föroreningar i havet, i synnerhet från landbaserad verksamhet, inklusive marint skräp och tillförsel av näringsämnen.
15	15.5 SKYDDA DEN BIOLOGISKA MÅNGFALDEN OCH NATURLIGA LIVSMILJÖER. Vidta omedelbara och betydande åtgärder för att minska förstörelsen av naturliga livsmiljöer, hejda förlusten av biologisk mångfald och senast 2020 skydda och förebygga utrotning av hotade arter.

3.2 Konkurrenter till 3 Vänner

Sammanställning av information hur konkurrenter hanterar hållbarhetsarbete presenteras nedan. Insamling av informationen har genomförts med hjälp av information publicerade på konkurrenternas webbsidor, årligt publicerad hållbarhetsrapporter om dessa varit tillgängliga, samt andra artiklar och publika intervjuer. Glassbranschen har studerats tidigare, till exempel har Lagerqvist (2019) undersökt glassbranschen ur ett marknadsperspektiv. Studien handlar om hållbar glasskonsumtion och redovisar hur glassföretag profilerar sig inom hållbarhetssegmentet. Studien visar att företag är viktiga för att bidra till en mer hållbar miljö och därför krävs det att företag tar större ansvar än vad de gör i nuläget. Rapporten lyfter bland annat fram att om företag stärker sitt varumärke med hållbara värdeerbjudande, tydliga hållbara mål och tydliga marknadsföringsstrategier kan det förenkla köpprocessen för konsumenterna att välja hållbara alternativ på glassmarknaden.

3.2.1 Nordiska konkurrenter

Nedan presenteras information om de nordiska konkurrenterna där en sammanfattning på företagsinformation presenteras i tabell 4. De nordiska konkurrenterna återfinns primärt på den svenska och nordiska glassmarknaden. Bolagen har varierande storlek och anställda. Triumfglass omsätter cirka 430 miljoner kronor, SIA Glass 570 miljoner och Lejonet & Björnen 40 miljoner. Alla nordiska bolag har sina ursprung från Sverige och har sina huvudkontor i Västsverige.

Tabell 4. Information om nordiska konkurrenter (Egen).

Nordiska konkurrenter			
Information (år 2020)	Triumf Glass	SIA Glass	Lejonet & Björnen
Omsättning (tkr)	428 903	573 357	40 865
Anställda	98	128	22
Ursprung	Sverige	Sverige	Sverige
Huvudkontor	Sävedalen	Slöinge	Göteborg
Grundat (år)	1946	1961	1977
Källa	(Allabolag, 2022)	(Allabolag, 2022)	(Allabolag, 2022)

I tabell 5 sammanfattas de nordiska konkurrenternas miljöaktiviteter. Exempelvis har Triumfglass 100% biogas i sin fabrik, de publicerar årligen en hållbarhetsrapport och företaget är ISO 14001 certifierade. SIA Glass fabrik drivs med 100% hållbar energi, publicerat hållbarhetsrapport och är ISO 14001 certifierade. Lejonet & Björnen har Krav och Fairtrade certifierade glassar och ett samarbete med leverantör för att minska transporter.

Tabell 5. Nordiska konkurrenters miljöaktiviteter (Egen).

Triumf Glass miljöaktiviteter		Källa
Energikälla fabrik	100% biogas sedan 2016.	(Triumf Glass, 2020)
Energianvändning	-År 2020 var den 0,46 och 2016 0,48 kWh/tillverkad liter produkt. -Uppföljningsarbete görs varje månad i fabriken.	(Triumf Glass, 2020)
Hållbarhetsrapport	Publicerar rapport årligen.	(Triumf Glass, 2020)
Vattenanvändning	Självrenerande slutet system i fabriken.	(Triumf Glass, 2020)
Miljöstyrningssystem	ISO 14001.	(Triumf Glass, 2020)
Cirkuläritet	Endast begagnade kontorsmöbler till ny utbyggnad.	(Triumf Glass, 2020)
Miljömål	-Minska på energianvändning 10% till år 2022. -Krav på att minska svinn. Reducering med 50% till år 2030. -Krav på att vara klimatneutral År 2030.	(Triumf Glass, 2020)
Byte till 0,5l plastglassförpackning	-Minskning av 11–12 ton plast per år som lett till färre transporter. -Val av plast som är enklare att återvinna än färgad plast. -25% fler varor får plats på pallarna vid transporter.	(Triumf Glass, 2020)
Pappersbägare	100% nedbrytningsbara i naturen.	(Triumf Glass, 2020)
FN:s hållbarhetsmål	3, 5, 8, 12 och 13.	(Triumf Glass, 2020)
Transportleverantör	13% av deras tunga fordon drivs med biogas.	(Triumf Glass, 2020)
Gräddleverantör	Använder en energicentral helt utesluten från fossila bränslen.	(Triumf Glass, 2020)
SIA Glass miljöaktiviteter		
Energikälla fabrik	100% hållbar energi med endast grön el, eget vattenkraftverk och biogasanläggning.	(Bertegruppen, 2021)
Svinn	2019 var det egna glass-svinnet 0,97% som går till biogas.	(Bertegruppen, 2021)
Plast	-År 2013 reducerades plaståtgången i förpackningarna med 25% jämfört med tidigare förpackningar. -Ingen svart plast används. -Dräneringshål i 1,5 literförpackningarna tillsattes för att underlätta återbruk, vilket ledde till 14% reduktion av plast och minskar CO2-utsläpp med 88 ton per år.	(SIA Glass, 2022)
Engångsartiklar	År 2013 skiftades det till miljöbägare och träskedar i sina glassbarer.	(SIA Glass, 2022)
Certifikat	ISO 9001, ISO 14001, FSSC 22000, EU Ekologisk & Svenska Celiakiförbundet.	(Bertegruppen, 2021)
Hållbarhetsrapport	Har publicerat en hållbarhetsrapport (2021).	(Bertegruppen, 2021)
Lejonet & Björnen miljöaktiviteter		
Certifikat	De ekologiska glassarna är både Krav och Fairtrade certifierade.	(Lejonet & Björnen, 2022)
Transport	Leap Delivery, erbjuder samleverans med andra varuägare.	(Lejonet & Björnen, 2022)

Triumf Glass vision är att vara Sveriges bästa glassleverantör genom en kombination av sin historia och strävan om att bli bäst på produktutveckling och produktkvalitet. Ledordet är att sprida glassglädje och smakupplevelser (Triumf Glass, 2020). Triumf Glass använder främst färsk grädde och mjölk och försöker undvika vegetabiliska oljor i tillverkningen. I de fall palmolja används i tillverkningen ställs krav för att säkra hållbar odling och inköpta råvaror som innehåller palmolja skall vara certifierade. Sedan 2019 är Triumf Glass med i 'Plastinitiativet' vars målsättning är att alla plastförpackningar som företagen anslutna till initiativet sätter på marknaden ska vara möjliga att materialutnyttja senast 2025. Triumf Glass väljer ut sina leverantörer så deras miljöpolicy efterlevs även av leverantörerna. Företaget menar att de aktivt arbetar med hållbarhet mot FN:s hållbarhetsmål. De berörda hållbarhetsmålen presenteras i tabell 5.

SIA Glass ledord är att deras val som livsmedelsproducent påverkar medmänniskor och vår jord, igår, idag och imorgon. SIA menar att de producerar livsmedel med omtanke, nytänkande och kvalité som är det enkla valet nu och i generationer (Bertegruppen, 2021). De anser sig vara en viktig del av sin bygd. De har arbetat med miljöfrågor under lång tid, med goda resultat och har miljö- och kvalitetssystem verksamma inom organisationen. Mejeriprodukterna kommer från tre svenska gårdar varav en, Berte Gård är företagets egna.

Lejonet & Björnen hävdar att de vill vara valet när kunden vill ha något extra, eftersom de aldrig tummar på råvarorna och sätter guldkant på tillvaron. Råvarorna är utvalda från främst lokala, regionala och nationella leverantörer. De vill inte bara erbjuda en god glass utan också vara med och göra gott. Genom sina beslut menar Lejonet & Björnen att de kan göra skillnad för djur, människa och miljö (Lejonet & Björnen, 2022).

3.2.2 Internationella konkurrenter

Nedan presenteras information om de internationella konkurrenterna där en sammanfattning på företagsinformationen presenteras i tabell 7. De internationella konkurrenterna är utvalda baserat på till exempel storlek och tillgänglig information och finns både på den nordiska och internationella marknaden. GB Glass och Oatly har sitt ursprung från Sverige och Ben & Jerry och Häagen-Dazs har sitt ursprung från USA.

Tabell 7. Information om internationella konkurrenter (Egen).

Internationella tillverkare				
Information	GB Glass	Ben & Jerry's	Häagen-Dazs	Oatly
Omsättning (Mkr)	X	X	X	6 495
Anställda	500	1219	X	792
Ursprung	Sverige	USA	USA	Sverige
Huvudkontor	Solna	Vermouth	Minneapolis	Malmö
Grundat (år)	1942	1978	1960	2001
Källa	(GB Glass, 2022)	(Zippia, 2022)	(Häagen-Dazs, 2022)	(Oatly, 2021)
X = INFORMATION SAKNAS				

I tabellen nedan sammanfattas de internationella konkurrenternas miljöaktiviteter. Till exempel drivs GB Glass fabrik av förnyelsebar energi och företaget arbetar kontinuerligt med återanvändning, återvinning och reducering av material. Ben & Jerry's har Fairtrade certifierade ingredienser, solceller och tydliga klimatmål de vill uppnå. Häagen-Dazs har donerat pengar till förmån för bin för att bidra till pollinering. Oatly har till exempel registrerat klimatavtryck på 132 produkter, svenska fabriken använder 100% förnybar energi och det pågår ett forskningsprojekt i Sverige för att öka odlad kalori per kostnad.

Tabell 8. Internationella konkurrenters miljöaktiviteter

GB Glass miljöaktiviteter		Källa
Fabrik	Sedan 2011 drivs fabriken av förnybar energi.	(GB Glass, 2022)
Återvinning	-Kontinuerligt återanvändning, återvinning och reducering av materialanvändning. -Applikationen 'Bower'. belöning när användaren slänger eller återvinner förpackning.	(GB Glass, 2022)
Utsläpp växthusgaser	Målsättning att reducera utsläpp genom att skifta från mjölkbaserade glassar till växtbaserade recept.	(GB Glass, 2022)
Livscykelanalys	Finns på produkten Big Pack.	(GB Glass, 2022)
Ben & Jerry's miljöaktiviteter		
Ingredienser	Fairtrade certifierade ingredienser sedan 2011 i Europa och 2014 i USA.	(Ben & Jerry's, 2022)
Krav miljöarbete	Sätta ett pris på kol. Minska CO2-utsläppen med 45% innan 2030. Övergå till 85% förnybar energi innan 2050. Avreglera användningen av fossilt bränsle i industrin. Säkerställa stöd för utvecklingsländers begränsning och anpassning.	(Ben & Jerry's, 2022)
Utsläpp	0,9 kg växthusgaser per pint glass.	(Ben & Jerry's, 2022)
Fabriker	-Solceller och generatorer i Waterbury som ger 1/3 av fabriken elektricitet. -I fabriken i Nederländerna har installerats en bio-förvandlare som omvandlar glassavfall från tillverkningen till ren el.	(Ben & Jerry's, 2022)
Klimatmål	"The Science Based Target Initiative", ett samarbete mellan organisationer som ska hjälpa företag att hålla den globala uppvärmningen under 2 ^o C.	(Ben & Jerry's, 2022)
Häagen-Dazs Miljöaktiviteter		
Hållbarhetsarbete	Donerat 1,000,000\$ till förmån för bin för att bidra till pollinering. Fasat ut all genmodifierade ingredienser sedan 2016. Använder ingen mjölk som har blivit rBST-behandlat.	(Häagen-Dazs, 2022)
Förpackningar	Ambition att förpackningarna är 100% återvinningsbara 2025.	(Nestle, 2022)
Återvinning	Samarbete med LOOP i initiativet att minska avfallet.	(Nestle, 2022)
Oatly miljöaktiviteter		
Produkt	132 produkter med registrerat klimatavtryck.	(Oatly, 2021)
Fördelning av växthusgaser 2020	-Transport 37%, ingredienser och råvaror 35%, energi från produktion 14%, paketeringsmaterial 10%, annat (kylar, lager, svinn) 3% och affärsresor 1%. -Koldioxidutsläpp per tillverkad liter är 0,588.	(Oatly, 2021)
Paketering	Under 2020 bestod 87% av Oatlys förpackningar av förnybart material. Målsättning är att 100% av förpackningarna ska vara återvinningsbara.	(Oatly, 2021)
Transport	-Implementerat terminaltruckar som leder till en minskning av dieselanvändning med 6000 liter/år. -Samarbete med Einride för att använda en flotta av eltruckar som ska leda till reducering av växthusgaser med 400 000 ton per år. -Utveckla lagernätverk som ska minska distanser mellan producent och konsument.	(Oatly, 2021)
Energianvändning	-Målsättning är att energiförsörjningen ska vara 100% förnybar i samtliga fabriker. -Fabriken i Sverige använder 100% förnybar energi. -Energi per tillverkad liter var 0,34 (kWh/liter) år 2020. -Reducering av kWh/tillverkad liter med -16% mellan 2019 och 2020. -2019 var andelen förnybar energi/tillverkad liter 62%. -2020 var andelen förnybar energi/tillverkad liter 49%.	(Oatly, 2021)
Vattenanvändning	Vattenanvändning mäts per tillverkad produkt. Exempelvis i fabriken i Landskrona 3,5 liter vatten/tillverkad liter produkt, Millville 1,9 liter vatten/tillverkad liter produkt, Vlissingen 1,9 liter vatten/tillverkad liter produkt.	(Oatly, 2021)
Återvinning	100% av Oatlys restprodukter från fabriken i Landskrona återanvänds som bland annat djurmat, biogas och gödsel.	(Oatly, 2021)
Forskning	Forskningsprojekt i Sverige för att öka odlad kalori per kostnad.	(Oatly, 2021)
Personal	-63% av personalen menar att hållbarhetsindikatorer är en viktig anledning till att de valt att arbeta för Oatly. -Erbjuder kunskap till anställda i hur de kan vara med och påverka hållbarheten positivt.	(Oatly, 2021)
Målsättningar till 2029	1) Oatlys 'food system' ska ge tillbaka till natur och samhälle genom att lagra kol, utveckla den biologiska mångfalden och förbättra jordbrukarnas inkomster. 2) Minska klimatavtrycket med 70% från 2019 års baslinje på 0,48 kg per producerad liter och anpassa det med linje till FN:s temperaturhöjning på 1,5 ^o C. 3) Alla anläggningar som producerar Oatly-produkter uppfylla "Future factory"-kriterierna, som kommer definieras i linje med principer om hållbar, effektiv, säker och inkluderande. 4) Oatly ska leda en plantbaserad revolution och skiftet med milstolpe i att bli substitut för 2,9 miljarder liter animaliska produkter år 2025. Vilket kan leda till ett sparande av 25 000 miljoner ton CO2-utsläpp.	(Oatly, 2021)

GB Glass anser sig vara marknadsledare inom glassområdet och strävar efter kvalitet, service och att tillverka den godaste glassen (GB Glass, 2022). Målsättningen är att tillverka, distribuera och sälja glass av finaste kvalitet nu och in i framtiden. De uppmuntrar företagande som tar hand om planeten och dess miljö. Företagets värderingar är att skapa välbefinnande för alla anslutna till verksamheten, till exempel leverantörer, lantbrukare, franchisetagare, kunder och grannskap. GB Glass sponsrar *World Happiness Report 2021* som använder globala undersökningsdata för att rapportera hur människor utvärderar sina egna liv i mer än 150 länder över hela världen. GB Glass anser sig föra människor samman kring glass och sprider lycka genom sociala förbindelser.

Häagen-Dazs grundare hade visionen att göra den mest extraordinära glassen som världen någonsin har smakat, en sked lyx för att undkomma vardagen. För att komma dit används enligt företaget själva noggrant utvalda ingredienser av högsta kvalitet som inkluderar 100% äkta mjölk och grädde (Häagen-Dazs, 2022).

Oatly är ett livsmedelsföretag som tillverkar livsmedel baserat på havre. Forskarna som utvecklade recepten för Oatlys produkter ville leverera ett substitut för komjölk god nog så konsumenter skulle vilja ändra konsumtionsrutiner från komjölk till havrebaserade produkter. Utöver detta skulle även produkterna ha bra näringsvärden och bidra till god hållbarhet (Oatly, 2021). Oatly förklarar att deras vision är att möta klimatkrisen genom att driva en växtbaserad revolution och ett skifte mot hållbara matsystem. Detta åstadkoms genom att leverera fler produkter världen över medan de långsiktigt gör förbättringar för att reducera beroendet av planetens resurser. Oatly hävdar att vetenskapen är tydlig, matsystemen måste förändras och lämna nuvarande dieter för mer växtbaserad kost som kan leda till större transformativ påverkan. Oatly vill driva ett förändringsarbete guidat av vetenskap där mänskligheten i slutet av åriondet ska reducera utsläpp med 50% för att den globala uppvärmningen ska vara mindre än 1,5°C.

Ben & Jerry's mission är att bevara och utveckla Ben & Jerry's sociala målsättning, varumärkets integritet och produkternas kvalitet. De vill tillverka godast möjliga glass på bästa möjliga sätt (Ben & Jerry's, 2022). Företaget har en tredelad långsiktig målsättning där deras sociala målsättning är att använda företaget på ett innovativt sätt för att världen ska bli en bättre plats. Den ekonomiska målsättningen är att driva företaget på ett sätt för att åstadkomma en hållbar ekonomisk tillväxt. Den tredje delen hänvisar till Ben & Jerry's självändamål att tillverka fantastisk glass. Alla tre delar vägleder företaget i beslutsfattandet (Ben & Jerry's, 2022).

4. Metod

För att uppfylla syftet och besvara frågeställningarna som preciserats i studien har en fallstudie, litteraturstudie och intervjustudie genomförts vilka faller inom ramen för datainsamling. Fallstudien har utgått från fallföretaget 3 Vänner. Utöver det har en benchmarking gjorts för att kunna jämföra miljöaktiviteter med konkurrenter. Metoderna som har använts faller inom ramen för en kvalitativ ansats då metoderna har använts för att skapa en djupare förståelse för ett specifikt problem, händelse eller situation (Björklund & Paulsson, 2012).

4.1 Datainsamling

Nedan redovisas olika metoder som använts i rapporten för insamling och analys av data. Metoddelen är indelad i primär och sekundär datainsamling. Den primära datainsamlingen har samlats in till rapporten i form av intervjuer med aktörer på 3 Vänner och intern dokumentation från samma företag. Sekundärdata samlades in genom redan publicerade studier, vetenskapliga artiklar, böcker, webbsidor och hållbarhetsrapporter. De relevanta datainsamlingsmetoderna för uppsatsen inkluderar intervjuer och litteraturstudier där databaser som Google Scholar, Chalmers biblioteks databas och Retriever Business har använts för att komma åt relevant information.

4.1.1 Fallstudie

Fallstudie som metod innebär att ett konkret fall studeras under verkliga förhållanden (Wallén, 1996). 3 Vänner är en central del i fallstudien och för att ta del av information om företaget har två intervjuer genomförts med personer på chefspositioner inom organisationen. Studien lutar sig mot interna data som 3 Vänner erbjudit via mailkorrespondens och intervjuer. Intervjuerna och dokumentationen har bidragit till kunskap om företagets nuvarande hållbarhetsarbete till exempel miljöaktiviteter, information om fabriken, leverantörer, råvaror, marknadsförhållanden och ambitioner.

4.1.2 Intervjuer

För att kunna besvara studiens frågeställning genomfördes två semi-strukturerade intervjuer (Björklund & Paulsson, 2012) med fallstudieföretaget. Genom att ha en semi-strukturerad intervju var det enklare att följa de spår som framstod som mest intressanta under intervjutillfället och informanterna kunde i vissa fall utveckla sina svar utan att vara tvingade till att följa en strikt strukturerad form. Frågorna till den semi-strukturerade intervjun valdes ut på förhand och exempel på intervjufrågor var “varför jobbar 3 Vänner med hållbarhet och vad är målsättningen?” och “hur har ni valt ut era förpackningar?”. Frågeformuläret för intervjustudien presenteras i helhet i bilaga 1. Författarna försökte att inte ställa ledande frågor till informanterna för att få 3 Vänners egna reflektioner. Följdfrågorna som ställdes var inte förberedda utan var kompletterade för att få djupare och förtydligande svar. Intervjuerna spelades in med hjälp av programvaran Microsoft Teams efter godkännande från informanterna.

Alla informanter arbetar på företaget, har chefsposition och har valts ut av VDN på företaget (tabell 9). Respondenterna bidrog med svar på de flesta frågor men frågor som krävde efterforskningar till exempel rådata från verksamheten, besvarades efter intervjun på mail tillsammans med Quality Managern.

Tabell 9. Sammanfattning av intervjuer (Egen).

Intervjunummer	Företag	Namn	Roll	Intervjulängd (min)	Format
1,2	3 Vänner	Antti Haapalainen	Quality Manager (QM)	120	Onlineintervju
2	3 Vänner	Anna Wikholm	Brand Manager (BM)	40	Onlineintervju
2	3 Vänner	Heikki Huotari	Verkställande direktör (VD)	30	Onlineintervju

Intervjuerna genomfördes i två steg, vid första intervjutillfället deltog endast QM och under intervjun följdes intervjumallen uppifrån och ned bortsett från följdfrågor. Intervjun varade cirka en timme och kompletterades i efterhand. QM saknade information på vissa frågor som bättre kunde besvaras av VD och BM. Vid det andra intervjun fortsatte och fullföljdes frågeformuläret där den första intervjun avslutats. VD, QM och BM kompletterade varandras fakta. Även den andra intervjun pågick i cirka en timme och transkriberades efteråt.

4.1.3 Litteratursökningar och skriftligt material

Litteraturstudier har varit av relevans för att samla in information som bidragit till att kartlägga 3 Vänner, relevanta intressenter och konkurrenter utifrån verksamhet och miljöaktiviteter. Några exempel på områden som har studerats i litteraturstudien presenteras under “sökord” i tabell 10. Ämnesöversikten i studien var viktig för att förstå informationen från den insamlade datan och informationen har legat till grund för analys av 3 Vänner och konkurrenter. Litteraturstudier är sekundärdata som har bidragit till studien genom insamling av skrivet och mångfaldigt material (Björklund & Paulsson, 2012). Informationen kommer från källor såsom böcker från närmaste universitetsbibliotek, tidskrifter, intern dokumentation från 3 Vänner, webbsidor, vetenskapliga rapporter, årsredovisningar, hållbarhetsrapporter och myndighetsrapporter förankrade inom miljö och natur. Sökmotorer och sökord för litteraturstudien presenteras i tabell 10. Litteraturen som användes låg så nära i tiden som möjligt för att vara så uppdaterad och relevant som möjligt.

Tabell 10. Områden, sökmotorer och sökord (Egen).

Område	Databas/sökmotor	Sökord
Globala mål	Google, Google Scholar	Agenda 2030, SDG, globala målen, Parisavtalet
Hållbarhetsrisk	Google	World Economic Forum, IPCC, växthusgasutsläpp
Hållbara strategier	Google, Google Scholar, Chalmers databas	ISO 14001, hållbara affärsmodeller, cirkulär ekonomi, återvinningsstrategier
SME-företag	Google, Google Scholar	SME-företag, miljöarbete i SME, Miljölagstiftning
Hållbarhet	Google	Brundtland, Triple bottom line, Parisavtalet, Globala hållbarhetsmål
Konkurrenter	Google, Retriever Business	SIA Glass, Lejonet & Björnen, GB Glass, Ben & Jerry's, Häagen-Dazs, Oatly

Information om konkurrenter har hämtats från företagens hållbarhetsrapporter och webbsidor (tabell 11). Strategin har varit att identifiera vad konkurrenter gör för miljöaktiviteter för att sedan använda informationen i analysen.

Tabell 11. Studerade rapporter och webbsidor för konkurrenter (Egen).

Företag	Källor	År
Triumf Glass	Hållbarhetsrapport, webbsida	2020
SIA Glass	Hållbarhetsrapport, webbsida	2021
Lejonet & Björnen	Webbsida	2022

GB Glass	"World Happiness Report", webbsida	2022
Ben & Jerry's	Webbsida	2022
Häagen-Dazs	Webbsida	2022
Oatly	Hållbarhetsrapport, årsredovisningar, artikel	2021, 2022

4.2 Databearbetning

Informationen har bearbetas och analyseras på olika sätt eftersom syftet med analysen kan skilja sig från olika arbeten. Exempelvis beroende på hur tidsbegränsningar och mycket kunskap det finns inom området (Björklund & Paulsson, 2012).

4.2.1 Karaktärisering av 3 Vänners miljöaktiviteter

Intervjuerna har genomförts för att få data som beskriver 3 Vänners miljöaktiviteter och företagets inställning till miljöaktiviteter. Svaren från informanterna har sammanfattats och sammanställts med hjälp av transkribering på videoinspelningarna. I sammanställningen från de inspelade videointervjuerna har 3 Vänners miljöaktiviteter kartlagts utifrån vilket arbete som sker i dagsläget relaterat till hållbarhetsfrågor.

4.2.2 Kartläggning av 3 Vänners drivkrafter och utmaningar

I intervjuerna ställdes frågor med syfte att få svar på vilka drivkrafter 3 Vänner har och vilka utmaningar som ligger framför företaget med hållbarhetsarbetet. Utifrån den insamlade datan från intervjuerna med representanterna på fallföretaget och den interna dokumentationen som 3 Vänner delade med sig av kunde en kartläggning genomföras. Kartläggningen av drivkrafterna och utmaningarna har grundats delvis i direkta svar som informanterna gav, men också indirekt då informationen från intervjuerna jämförts med information om hållbarhet insamlat i ämnesöversikten.

4.2.3 Benchmarking mot konkurrenterna

Genom att jämföra en verksamhet mot någon annans är det möjligt att identifiera förbättringsmöjligheter i sin egen verksamhet (Tonnquist, 2012). Benchmarking kan användas på olika områden och Tonnquist menar att tre frågor ska besvaras för metoden:

- 1) Var är vi och våra konkurrenter idag?
- 2) Vart vill vi komma?
- 3) Hur skall vi komma dit?

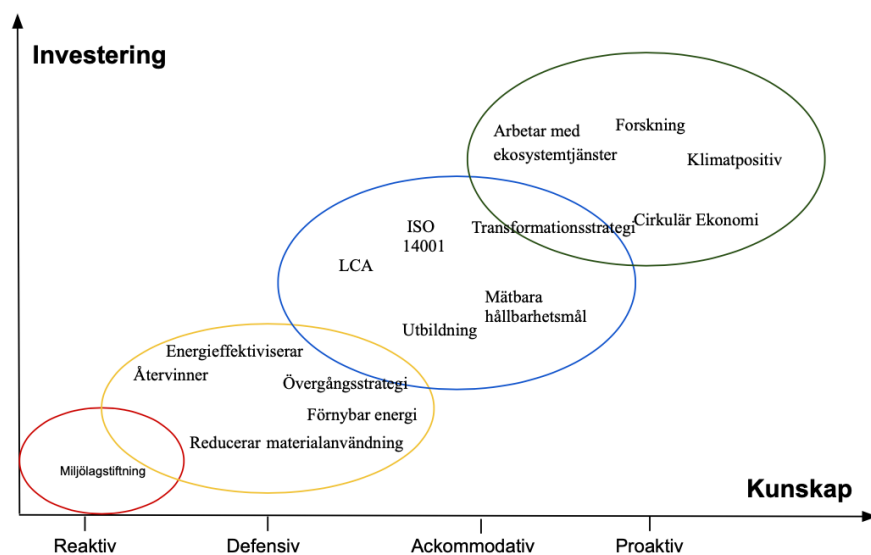
Studien började med att identifiera miljöaktiviteter i 3 Vänner i nuläget genom att den insamlade datan om 3 Vänner från intervjuer och den interna dokumentationen bearbetades. Konkurrenterna valdes baserat på marknadsandelar, storlek och aktivt miljöarbete och presenteras i tabell 11. Triumf Glass, SIA Glass, Lejonet & Björnen, GB Glass och Oatly valdes ut eftersom de är konkurrenter på samma marknad som 3 Vänner med ursprung från Sverige. De internationella konkurrenterna som valdes ut för att vara en del av benchmarkingen var Ben & Jerry's och Häagen-Dazs då de också har marknadsandelar i Sverige och Norden. Eftersom storleksskillnaden baserat på omsättning skiljer sig mellan samtliga konkurrenter och 3 Vänner bidrog det till en bredare bild av hur fler företag arbetar med hållbarhet och inte bara SME-företag. Oatly har stora marknadsandelar när det kommer till andra livsmedelsprodukter än glass men var av ytterligare relevans att jämföra med då företaget ofta beskrivs som marknadsledande inom hållbarhetsarbetet.

Insamlingen av data genomfördes genom att läsa igenom års- och hållbarhetsredovisningar och att söka information på företagens webbsidor. Benchmarkingen ligger till grund för rekommendationer till 3 Vänners framtida fokus i hållbarhetsarbetet. I jämförelsen användes transportmedel, ISO 14001 certifikat, mål med miljöarbete och livscykelanalys som

hållbarhetsindikatorer genom att inventera 3-vänners och konkurrenternas miljöarbete. Skillnaderna och likheterna mellan 3 Vännen och konkurrenterna användes för att positionera 3 Vännen på marknaden och bidrog med inspiration på miljöaktiviteter för 3 Vännen att implementera i verksamheten.

4.2.4 Ambitionsnivå på miljöaktiviteter

Miljöaktiviteter kräver olika stor mängd investeringar och kunskap. Diagrammet i figur 7 utgår från Clarksons (1995) fyra nivåer Reactive, Defensive, Accommodative och Proactive, RDAP-skalan. Utifrån investering i förhållande till kunskap är olika miljöaktiviteter utplacerade och guidar vilka miljöaktiviteter som bör uppfyllas av företag för att kategoriseras in i på de olika nivåerna enligt skalan. Till exempel krävs varken mycket kunskap eller investeringar att följa miljölagstiftning, genomför ett företag endast den miljöaktiviteten kategoriseras det som ett reaktivt företag. Uppfyller ett företag samtliga miljöaktiviteter i diagrammet investerar de med stor säkerhet mycket pengar och kunskap och kategoriseras således som ett proaktivt företag enligt Clarksons skala. Azo och Zäthers (2021) rapport med denna metod låg till inspiration för att använda samma metod i denna studie. I valet av aktiviteter hämtades inspiration från litteraturstudier och från arbetet med benchmarkingen. Studien har grupperat in 3 Vännen och konkurrenterna utifrån deras miljöaktiviteter som kartlagts i datainsamlingen och placerat in företagen i diagrammet enligt RDAP-skalan.



Figur 7. Relation mellan investering och kunskap för miljöaktiviteter. De olika nivåerna i RDAP-skalan motsvaras av cirkelarna. Rött är reaktivt, gul är defensiv, blå är ackommodativ och grön är proaktiv (Egen).

4.3 Analysstrategi

Nedan presenteras en strategi i tre delar som används i analysen för att besvara forskningsfrågorna.

4.3.1 Ekonomiska konsekvenser av Ekologiska risker

Forskningsfrågan kommer att hanteras genom att analysera relevansen av företagets verksamhet i relation till de globala riskerna identifierade av WEF och problemområdena för branschen. Perspektiven kommer vara hur klimatförändringar, förpackningar och biologisk mångfald har relevans för 3 Vännen. Frågan kommer vidare utredas med utgångspunkt från 3 Vänners positionering i relation till de proaktiva konkurrenterna.

4.3.2 Plan för Miljöanpassning av 3 Vänner

Från omvärldsanalysen av 3 Vänners verksamhet kommer lämpliga inriktningar utredas av företagets strategiarbete, behovet av miljöräkenskaper och hur arbetet behöver förankras både internt och externt.

4.3.3 Åtgärder på kort och lång sikt

Syftet är att ge 3 Vänner en utgångspunkt och en road map för sitt hållbarhetsarbete genom att föreslå åtgärder för en snabb uppstart och åtgärder som behöver bli strategiskt förankrade.

5. Resultat

I kapitlet nedan presenteras det insamlade resultatet av litteraturstudien, intervjuer med fallföretaget och benchmarking där datan är insamlad från 3 Vänner och konkurrenters hemsidor, årsredovisningar och annan publik information.

5.1 Nulägesanalys av 3 Vänner

Resultatet från intervjuerna redovisas i kapitlet där informanterna från 3 Vänner turades om att besvara frågor där den informant med bäst lämpad kompetens inom frågans område svarade.

5.1.1 Hur 3 Vänner resonerar om hållbarhet

Enligt 3 Vänner är arbetet med hållbarhet en central del och företaget menar att det är ett viktigt område att arbeta med. De arbetar med hållbarhet för att göra någonting som de kan vara stolta över. Försättningsvis menar de att de vill göra gott för klimatet vilket motiverar att välja till exempel rätt ingredienser, paketeringsmaterial och att minska mängden avfall. Utvecklingen av vegansegmentet grundade sig på efterfrågan från kunderna, men huvudargumentet för tillverkningen av veganska glassar är att det bidrar till lägre klimatpåverkan. Med påverkan och kunskap från den finska veganföreningen kunde en produktutveckling växa fram för att lansera veganska glassar.

3 Vänner har en standard för hur de väljer sina underleverantörer för råvaror och de gör sin selektering av samarbetspartners framför allt baserat på produktkvaliteten hos råvarorna de kan leverera. De strävar efter att i första hand välja finska leverantörer, går inte det så ser de sig om efter andra leverantörer i Europa och finns det inte tillgängliga leverantörer i Europa ser de över marknaden i resten av världen. QM hävdar att vissa produkter företaget är beroende av inte går att få tag på i Finland på grund av klimatet där och att alla ingredienser inte går att odla lokalt. De utgår också från att leverantörerna ska vara certifierade med till exempel Fair Trade eller UTZ, vilket innebär att leverantörerna har blivit granskade av en tredje part. Detta görs för att öka chansen att underleverantörerna arbetar inom 3 Vänners ekologiska ramverk. Enligt 3 Vänners satta standard prioriteras kvaliteten och smak högre än hållbarhetsfrågor vid inköp av råvaror, eftersom smaken och produktkvalitet är vad företaget värdesätter högst.

Ur intervjuerna blev det tydligt att 3 Vänner saknar uppföljning av FN:s hållbarhetsmål inom organisationen. Det saknas också uppföljning av transportörernas hållbarhetsarbete och en uttalad strategi eller ett mål för hållbarhetsarbetet. 3 Vänner är medvetna om behovet av utveckling och vad de saknar. Detta försöker de förändra och har tagit hjälp av konsulter för att formulera en hållbarhetsstrategi. 3 Vänners ambition är att göra avfallet återvinningsbart och utveckla en process för bokföring av miljöinformation för produktionen. QM anser att det är viktigt med ekologiska hållbarhetssatsningar, till exempel investeringar i värme och energiåtervinning.

5.1.2 Utmaningar för 3 Vänner

QM beskriver att den största utmaningen i verksamheten är att 3 Vänner är ett småskaligt företag där det krävs att flera anställda arbetar inom olika områden. Det ger till exempel konsekvenser om någon blir sjukskriven då det påverkar många kollegor som får arbeta extra. En annan utmaning är introduktion av nyanställda, det är oftast ont om tid för att genomföra en komplett upplärning och företaget är beroende av säsongsanställda eftersom efterfrågan är störst på vår och sommarsäsongerna. Personalomsättningen är hög på grund utav det är svårt att behålla duktig skiftpersonal. 3 Vänner kan besöka leverantörer i närområden för att

utvärdera men det är en utmaning att utvärdera leverantörer av importerade varor från utlandet. Företaget möter utmaningar när det gäller hanteringen av de globala leverantörerna vilket tydliggjordes under Covid-19-pandemin då tillgången av råvaror begränsades och priset på råvarorna blev dyrare. En ytterligare utmaning var när båten Evergreen fastnade i suezkanalen och 3 Vänner fick en lång väntetid på leverans av råvaror.

Att förbättra hållbarhetsarbetet anser 3 Vänner generellt gör företagets verksamhet bättre men de upplever också risker med arbetet, till exempel genom att ha skärpta krav på leverantörer att ha vissa typer av certifikat, kan leda till minskat utbud av leverantörer som klarar kraven.

5.1.3 Intresse för miljöanpassning

Ledningen har ännu inte utvärderat hur bra eller dåliga de är på sitt hållbarhetsarbete, däremot är det ett arbete som började grundläggas under hösten 2021. Inom ett år kommer de ha en bättre uppskattning på företagets hållbarhetsarbete. I produktionen och fabriken är hållbarhetsfrågor inget 3 Vänner lyfter och delar med sig av till sina anställda. BM tror att alla individer, inklusive de anställda, har sin egen syn på hållbarhetsproblem. Om företaget skulle göra saker som är dåliga för de anställda eller miljön så skulle problemen lyftas fram av personalen. BM anser i dagsläget att mycket fungerar bra i organisationen och det dyker inte upp så många problem. 3 Vänner säger att de har en väldigt öppen inställning på företaget, om de anställda ser problem kan de alltid presentera förbättringsförslag och dessa tas i beaktning av ledningen. Kommer en intressent eller anställd med förbättringsförslag är det viktigt för företaget att utvärdera det. Exempelvis kontaktade en underleverantör 3 Vänner med förfrågan om de kunde byta ut sina ägg till ekologiska ägg. Detta var möjligt för 3 Vänner och företaget använder numera ekologiska ägg.

3 Vanners förpackningar är återvinningsbara men de vet inte hur mycket av förpackningarna som konsumenterna i sin tur återvinner. Förpackningarna till glassen har valts ut med prioritering på att glassarna ska kunna förvaras på bästa sätt där ingen glass ska gå till spillo. Utöver det är förpackningarna utvalda så att de lättare ska gå att återvinna. I dagsläget finns inget aktivt arbete för att utveckla förpackningar utifrån hållbarhetsindikatorer. Vid hållbarhetsarbetet menar QM att huvudmålet inte är att alla hållbarhetsinvesteringar behöver bli ekonomiskt lönsamma men om de resulterar i positiv ekonomisk avkastning anses det vara en bonus. Alltså värdesätter QM effekterna av implementerade miljöaktiviteter i verksamheten högre än kostnaderna som blir en konsekvens av att implementera aktiviteterna.

BM:s åsikt är att 3 Vänner i framtiden måste vara ett av de bästa och hållbara företagen i glassbranschen i norra Europa men helst i hela världen. För att kunna vara en av de bästa på hållbarhet i glassbranschen tror 3 Vänner att de behöver kartlägga och utvärdera hela tillverkningsprocessen av glass och analysera vilka förändringar som är mest relevanta och ger störst effekt. BM tror att det bästa och enklaste sättet för 3 Vänner är att ta tag i hållbarhetsfrågor i tillverkningen då det ligger helt i deras egna händer. Om 3 Vänner ska kommunicera ut information om hållbarhetsindikatorer och miljöaktiviteter via sina förpackningar likt Oatly menar QM att det kan krävas att de måste göra om designen av förpackningarna. QM menar att det då blir en kostnadsfråga så ett kompletterande alternativ skulle vara att kommunicera informationen på internet eller via sociala kanaler i stället.

5.1.4 Hur 3 Vänner resonerar om miljöledningssystemet ISO 14001

QM är ansvarig för arbetet med att implementera miljöledningssystemet och arbetet sker när det finns tid över, främst under andra delar på året än under högsäsong. 3 Vänner tror att miljöledningssystemet ISO 14001 kan bidra till att företaget dokumenterar och för statistik i

verksamheten, vilket möjliggör utveckling av tillverkningsprocesser, reducering av svinn och större kontroll på till exempel råvaruförbrukning, vattenförbrukning och materialförbrukning. En annan motivering som 3 Vänner belyser för att bli ISO 14001-certifierade är att vissa intressenter kräver eller kommer kräva certifieringen i framtiden. 3 Vänner förhoppning är att bli ISO 14001 certifierade under hösten 2022. QM menar att steget från FSSC 22000 certifiering till att bli ISO 14001-certifierade inte är så stort och uppskattar att en implementering av systemet skulle kosta cirka 10 000 EUR, vilket QM inte anser är en så stor kostnad. Företaget har ingen kostnadsuppskattning för vad systemet kommer kosta att underhålla och att hålla systemet i gång. 3 Vänner arbetar med att under hösten 2022 introducera exempelvis mätning av CO₂-utsläpp och vattenförbrukning. Förhoppningen är att detta kan ligga till grund för att i framtiden vara transparenta och delge den data offentligt. Då de ännu inte vet hur resultaten kommer bli av mätningarna menar QM att det är ovisst exakt vilken data som kan publiceras i en eventuell hållbarhetsrapport.

5.2 Benchmarking

Konkurrenters miljöaktiviteter och arbete har analyserats och rutorna i tabell 12 och tabell 13 som är rödmarkerade innebär inte alltid att företagen inte utför miljöaktiviteten utan det kan innebära att författarna inte har haft information tillgänglig om området i litteraturstudien.

5.2.1 Miljöaktiviteter hos nordiska konkurrenter

Det finns mönster i konkurrenternas miljöarbete som skiljer sig från vad 3 Vänner gör. Till exempel redovisar de nordiska konkurrenterna målsättningar med sitt miljöarbete. SIA Glass och Triumf Glass publicerar hållbarhetsrapport vilket Lejonet & Björnen saknar. Lejonet & Björnen redovisar inte någon CO₂-effektivisering och 3 Vänner likt SIA Glass och Triumf Glass använder sig av 100% förnybar energi i produktionen. SIA Glass har transporter inom Sverige medan Triumf Glass har en del produktion utomlands som bidrar med längre transporter (SIA Glass, 2021) och 3 Vänner fraktar produkter mellan Finland och Sverige.

Tabell 12. Benchmarkingtabell, nordiska konkurrenter (Egen).

Tillverkare					
Område	Miljöaktiviteter	3 Vänner	SIA Glass	Triumf Glass	Lejonet & Björnen
Strategi	Redovisar växthusgasutsläpp	✗	✓	✗	✗
	Mål med miljöarbete	✗	✓	✓	✓
	Reducerande CO ₂ åtgärder	✓	✓	✓	✗
	Livscykelanalys	✓	✓	✗	✗
	Hållbarhetsrapport	✗	✓	✓	✗
Energi	Förnybar energi	100%	100%	100%	✗
Processer	Arbete för grönare transport	✓	✗	✓	✓
	Minskar svinn	✓	✓	✓	✓
	Återvinningsbara förpackningar	✓	✓	✓	✓
	Cirkulära flöden och processer	✓	✓	✓	✓
Certifiering	Ekoprodukter	✓	✓	✓	✓
	Produkter utan palmolja	✓	✓	✗	✓
	ISO 14001-certifierade	✗	✓	✓	✗
	Fairtrade	✗	✗	✗	✓
✗ = NEJ / INFORMATION SAKNAS					
✓ = JA					

5.2.2 Miljöaktiviteter hos internationella konkurrenter

Mönster bland de internationella konkurrenternas miljöarbete som skiljer sig från vad 3 Vänner gör är till exempel att Oatly, Ben & Jerry's och GB Glass redovisar växthusgasutsläpp, de har konkreta mål med miljöarbetet och arbetar med livscykelanalyser i hela verksamheten. 3 Vänner och GB Glass är de två företag som använder sig av 100% förnybar energi i fabriken. Varken 3 Vänner eller några av de internationella konkurrenterna är ISO 14001-certifierade.

Tabell 13. Benchmarkingtabell, Internationella konkurrenter (Egen).

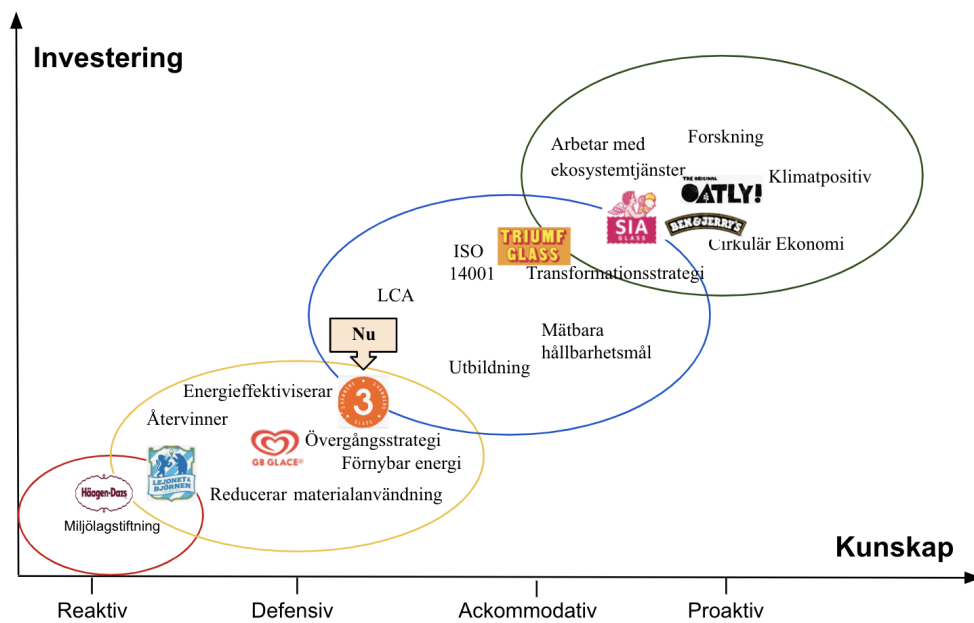
Område	Miljöaktiviteter	Tillverkare				
		3Vänner	Oatly	Ben&Jerry's	GB Glass	Häagen-Dazs
Strategi	Redovisar växthusgasutsläpp	✗	✓	✓	✓	✗
	Mål med miljöarbete	✗	✓	✓	✓	✗
	Reducerande CO ₂ åtgärder	✓	✓	✓	✓	✗
	Livscykelanalys	✓	✓	✓	✓	✗
	Hållbarhetsrapport	✗	✓	✓	✗	✗
Energi	Förnybar energi	100%	49%	✓*	100%	✗
Processer	Arbete för grönare transport	✓	✓	✗	✗	✗
	Minskar svinn	✓	✓	✓	✓	✓
	Återvinningsbara förpackningar	✓	✓**	✓**	✓	✗
	Cirkulära flöden och processer	✓	✓	✓	✓	✗
Certifiering	Ekoprodukter	✓	✓	✓	✓	✗
	Produkter utan palmolja	✓	✗	✓	✗	✓
	ISO 14001-certifierade	✗	✗	✗	✗	✗
	Fairtrade	✗	✗	✓	✗	✗
✗ = NEJ / INFORMATION SAKNAS						
✓ = JA						

* Ben & Jerry's har ej 100 % förnybar energi i fabriken.

** Oatly har 87% andel förnybart material i sina förpackningar och Ben och Jerry's har delvis återvinningsbara förpackningar men inte på samtliga produkter.

5.2.3 Miljöanpassning för 3 Vänner och positionering av konkurrenter

3 Vänner och konkurrenterna är utplacerade enligt RDAP-skalan (Clarksson, 1995) i figur 8 och det tydliggörs att Häagen-Dazs arbetar med lägst antal miljöaktiviteter som till exempel att följa miljölagstiftning minska svinn och utesluter palmolja i sina produkter. Det gör att företaget kan placeras enligt den reaktiva ambitionsnivån. Målet för att vara ett hållbart företag innebär att leda ett proaktivt arbete, ta ett stort miljöansvar och uppfylla de aktiviteter eller liknande de som redovisas i diagrammet. 3 Vänner arbetar med samtliga miljöaktiviteter som redovisas i den defensiva nivån där några exempel är energieffektivisering, återvinning och reducering av materialanvändning. Oatly placeras enligt den proaktiva nivån och uppfyller flest miljöaktiviteter av företagen. Till exempel har Oatly en tydlig strategi med miljöarbetet, de bedriver forskning, de har mätbara hållbarhetsmål och arbetar för grönare transporter.



Figur 8. Röd, gul, blå och grön cirkel representerar respektive nivå i RDAP-skalan. (Egen)

6. Analys

Med teorin som grund kommer resultatet att analyseras för att besvara studiens forskningsfrågor som är formulerade för att uppfylla studiens syfte som strategier och miljöaktiviteter.

6.1 Ekonomiska konsekvenser av ekologiska risker

En omställning mot en hållbar utveckling är komplex strategisk uppgift eftersom det saknas en mall för hur det skall genomföras. Tillgängliga verktyg för frågor att arbeta med är till exempel FN:s globala mål, Global risk report från World Economic forum och Parisavtalet. Nedan följer en analys av 3 Vänners omvärld ur tre perspektiv: klimat, förpackningar och biologisk mångfald och strategisk position i branschen.

6.1.1 Klimat- och omvärldsanalys

Klimatförändringarna är redan här. Var och varannan dag kommer nyheter om extremt väder som orkaner, torka och översvämningar och som orsakas av förhöjda halter av växthusgaser i atmosfären (IPCC, 2022). Effekterna av orkaner och stormar innebär ofta stora materiella skador på byggnader, el-infrastruktur och skogsbruk. Översvämningar orsakar också materiella skador på byggnader och väginfrastruktur men det orsakar också jorderosion. Värmeböljor orsakar ofta torka vilket i första hand påverkar grundvattenförsörjning och jordbruket. Äldre delar av befolkningen är också extra känsliga mot långvarig och extrem värme. Förutom att klimatförändringar orsakar stora materiella skador för samhället påverkar det också 3 Vänners verksamhet genom till exempel råvattenkvalitet och tillgången på bär- och fruktråvara från skogen. En annan effekt av klimatförändringarna är en ökad spridning av mikroorganismer och parasiter från varmare delar av Europa. Spridning av mikroorganismer kommer att försämra råvattenkvaliteten. Tillgången på bär och svamp kan påverkas av djur som bär på parasiter som tidigare inte överlevde i ett nordiskt klimat.

Bidrag till klimatförändringarna kommer från elproduktion baserat på fossila källor, transporter och jordbruket. Globalt produceras ca 80% av elen med fossila källor som främst är stenkol. I Sverige utgör stenkol mindre än 1% av energiresurserna. Energisystemen i Skandinavien har varit baserade på kärnkraft, vattenkraft och på senare tid ökad andel vindkraft. Omställningen till fossilfria källor i transportindustrin är mer komplicerad. Personbilstransporter har blivit mer och mer elektrifierad medan godstransporterna inte är lika enkel att förändra. Arbetsmaskiner inom jordbruket har liknande svårigheter att ställa om till helt förnybara bränslekällor eller att bli elektrifierade. Transporter påverkar 3 Vänners miljöbelastning generellt för verksamheten har jordbrukets djurhållning en mer betydande roll. Idisslande boskap, det vill säga kor och får bidrar med ca 25% av alla växthusgasutsläpp globalt.

6.1.2 Förpackningar omvärldsanalys

Plast är inget okontroversiellt material och många av förpackningarna i samhället är gjorda av plast. Plast är oftast en råoljeprodukt och ibland är plasten producerad från biomassa. Oavsett råmaterial är plast alltid plast vilket innebär att den är beständig, formbar, lätt och oftast praktiskt. En generell regel för plastförpackningar är att om material kan samlas och återanvändas eller återvinnas desto bättre miljöegenskaper har materialet. Det globala målet för liv i havet är ett av delmålen inriktat mot nedskräpning av havet. Forskning har visat att källorna till nedskräpningen av havet till 80% är landbaserat avfall och skräp som blåser ner i vattendrag och så småningom kommer till havet (Jambeck et al. 2015). Resten kommer från

havsbaserade källor till exempel reguljär- och nöjessjöfart. Konsekvenserna av nedskräpningen drabbar primärt marina växter och djur, till exempel sköldpaddor som äter maneter som i stället äter plastpåsar och kvävs, eller stora fiskar och sälar blir insnärjda i linor och nät. Nedskräpningen av haven har också betydande effekter för turism- och fiskenäringarna. Marint skräp som flyter i land och skapar oattraktiva stränder. För fiskenäringen innebär det marina skräpet att fångsterna innehåller stora mängder marint skräp. Som ett sätt att minska nedskräpningen av haven kom ”Engångsplastdirektivet” från 2021 som ett försök att minska nedskräpningen från engångsartiklar av plast och plastpåsar (Regeringen, 2021).

6.1.3 Biologisk mångfald omvärldsanalys

Globala målet nummer 14 om Biologisk mångfald har delmål om giftfria jordbruk och minskad övergödning. Ett giftfritt jordbruk eller ekologiskt jordbruk använder ofta blandade jordbruksmetoder. Ett giftfritt jordbruk menas med liten användning av bekämpningsmedel i spannmålsproduktionen och läkemedel som antibiotika i djurhållning. Ett blandat jordbruk har oftast mindre behov av bekämpningsmedel i spannmålsodlingen eftersom åkrarna är omringade med buskage med fåglar och insekter som livnär sig på insekter som skadar spannmålsodlingarna. Det blandade jordbruket har också tillgång till gödsel i och med djurhållningen.

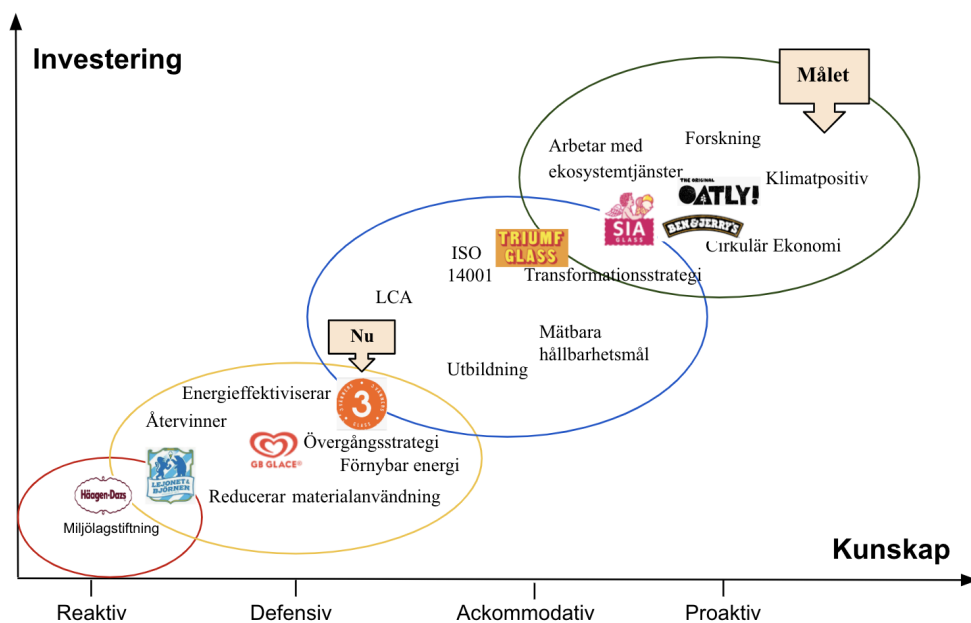
Behov av bekämpningsmedel är ofta stort i specialiserade lantbruk till exempel stora fält med bara en gröda. Fälten blir resurseffektiva att bruka men kräver inköp av stora mängder konstgödsel. Andra specialiserade jordbruk är exempelvis djurlantbruk där lantbrukaren får ett överskott av gödsel och behöver köpa in spannmålsfoder. Det förekommer ofta ett behov av mer antibiotika i större hjordar kreatur. Ett blandat jordbruk innebär att jordbruket har flera ben, som till exempel djurhållning, skogsbruk och spannmålsodling.

Jordbruket kan vara en orsak till övergödning i sjöar och hav där åar och floder rinner ut. En av orsakerna är övergödning och läckage av näringsämnen från åkrarna till åar och andra vattendrag. Effekterna av näringsämnsläckaget är ofta synligt i algbloomningar.

6.1.4 Nuvarande position för 3 Vänner i branschen

De proaktiva företagen SIA Glass och Oatly har aktiviteter inriktade mot energi, förpackningar och återvinning av förpackningar. De har också välutvecklade miljöräkenskaper som underlättar uppföljning och utvärdering av miljöarbetet. SIA Glass vill vara en livsmedelsproducent som tar ansvar för kommande generationer. Oatly beskriver sin roll att möta klimatkrisen med en växtbaserad revolution.

Hållbarhetsarbetet på 3 Vänner har precis startat och de befinner sig i gränslandet mellan en defensiv och ackommodativ positionering (se figur 9). Det framgår av arbetet med miljömärkt förnyelsebar el och den interna värmeåtervinningen vilket också skapar förutsättningar för klimatneutralitet. Det finns också viss uppföljning av miljöräkenskaper som till exempel energi, logistik och avfall. I relation till Oatly och SIA saknar 3 Vänner strategiska återvinningsaktiviteter, hantering av produktionssvinn, och utvecklad bokföring och uppföljning av klimatpåverkan. För att vara en ledande aktör behöver 3 Vänner vara aktören som förändra kravbilderna på hållbar glass. I figur 9 redovisas samtliga företag som är en del i benchmarkingen utifrån vilka miljöaktiviteter de arbetar med och vilken nivå i RDAP-skalan de därefter kategoriseras in i.



Figur 9. Röd, gul, blå och grön cirkel representerar respektive nivå i RDAP-skalan. (Egen)

6.2 Plan för miljöanpassning av 3 Vänner

Nedan presenteras Strategier och mål, miljöräkenskaper och uppföljning och kommunikation och intressentdialog. Samtliga områden för att utforma en plan för miljöanpassning för 3 Vänner.

6.2.1 Strategier och mål

I omvärldsanalysen finns flera olika områden som 3 Vänner kan använda för att utveckla strategier och mål. Den rådande uppfattningen är att hållbarhetsarbetet är ett strategiskt viktigt område både för intern produktion och för marknadspositioneringen. Eftersom 3 Vänner saknar en uttalad strategi blir det viktigt att strategiformuleringen är förankrad i företags kärnvärden och är kopplad till företagets hållbarhetsmål (Borland et al. 2016). Det är viktigt att när strategin är på plats att alla anställda har en gemensam syn på vad företaget vill uppnå med sitt hållbarhetsarbete. Affärsnyttan i de föreslagna strategierna är kontroll över verksamhetens klimatpåverkan, förpackningsmaterial och råvaror. Från resultatet av datainsamlingen anses det att 3 Vänner i dagsläget inte lever upp till att alla anställda har en gemensam syn på vad företaget vill uppnå med sitt hållbarhetsarbete.

För strategiområdena ovan klimatomställning, förpackningar och biologisk mångfald går det enkelt att knyta till de globala målen 13, 14 och 15. Eftersom de globala målen är integrerade, det vill säga element av till exempel klimatförändringar ingår i flera andra globala mål kommer fler mål än de tre föreslagna att bli en del av miljöarbetet. Ett förslag på varför vissa globala mål är mer relevanta för 3 Vänner att arbeta med och hur de kan arbetet kan gå till presenteras i tabell 14.

Tabell 14. Relevanta Globala mål för 3 Vänner (Egen utifrån United Nations Development Programme, 2022).

Mål	Varför	Hur
2.4	Senast 2030 uppnå hållbara system för livsmedelsproduktion och motståndskraftiga jordbruksmetoder, då 3 Vänner i allra största grad är beroende av lantbruksprodukter.	Arbeta mot cirkulära flöden, minska konsumtionen av kött- och mjölkproduktion (IPCC, 2022), genom att stötta utveckling inom jordbruket och ha nära samarbeten med partners och leverantörer.
6.3	Förbättra vattenkvalitet och avloppsrening samt öka återanvändningen för att närma sig en cirkulär process.	Exempelvis genom att mäta egen vattenanvändning och implementera reningssystem för att kunna återvinna vattnet i fabriken.
7.3	Till 2030 fördubbla den globala förbättringstakten när det gäller energieffektivitet och implementera hållbar energi, för att ställa om till hållbar energi.	3 Vänner är på väg i rätt riktning med energieffektivitet med hjälp av cirkulerande värme, solceller och grön energi, som är certifierad av Finlands naturskyddsförbund. Fortsätta arbeta aktivt med energieffektivisering.
8.4	Fram till 2030 successivt förbättra den globala resurseffektiviteten i konsumtion och produktion, för att bryta sambandet mellan ekonomisk tillväxt och miljöförstöring.	Genom att 3 Vänner har livscykelperspektiv i verksamheten på samtliga områden och mäter resursanvändandet går det att förbättra effektiviteten.
9.4	Till 2030 anpassa industrin för att göra den hållbar, med effektivare resursanvändning och fler rena och miljövänliga tekniker och industriprocesser.	Applicera tekniker och metoder för att optimera processer i fabriken och organisationen
9.5	Förbättra den vetenskapliga forskningen och öka de privata utgifterna för forskning och utveckling, för att närma sig att vara ett proaktivt företag.	Genom att delta i forskning eller stötta forskningsprojekt utför 3 Vänner egna aktiviteter.
12.2	Senast 2030 uppnå en hållbar förvaltning och ett effektivt nyttjande av naturresurser, eftersom 3 Vänner är i stort behov av livsmedel till sina produkter.	Värdesätta underleverantörer och stötta utveckling av jordbruket.
12.3	Till 2030, halvera det globala matsvinnet per person i butik- och konsumentledet, minska matsvinnet längs hela livsmedelskedjan och även förlusterna efter skörd. Det berör 3 Vänner i alla delar av livsmedelskedjan.	Reducering kan ske genom samarbete med leverantörer och partners som går att koppla till implementering av ISO 14001, arbeta med reducering av livsmedel i produktionen och utbilda kunder i livsmedelshantering. Genom att köpa "ful" frukt och grönt kan matsvinnet reduceras då cirka 20–50% av frukt och grönt blir svinn på grund av sitt utseende.
12.5	Till 2030 väsentligt minska mängden avfall genom åtgärder för att förebygga, minska, återanvända och återvinna avfall, för 3 Vänner innebär det att närma sig cirkulära processer och flöden.	Genom att mäta mängden av olika avfall och ha uppföljning för att minska avfall. I bästa fall kan det gå att implementera verktyg som bidrar till affärsnytta.
12.6	Uppmuntra företag, särskilt stora och multinationella, att införa hållbara metoder och att integrera hållbarhetsinformation i sin rapporteringscykel. För 3 Vänner att bidra till transparens av sin klimatpåverkan.	Genom noggrann dokumentation på miljöaktiviteter i företaget som ISO 14001 kräver ges en bred bas av data på miljöaktiviteter som kan ligga till grund för att ta fram en hållbarhetsrapport.
12.8	Senast 2030 säkerställa att människor överallt har den information och medvetenhet som behövs för en hållbar utveckling och en livsstil i harmoni med naturen. 3 Vänner kan dela med sig av den kunskap de har inom området för att sprida både internt och externt.	För att vara marknadsledande krävs att 3 Vänner delar med sig sin kunskap, utbildar anställda och konsument i aktiviteter de kan genomföra för att bidra till en hållbar livsstil.
13.3	Förbättra utbildningen, medvetenheten, den mänskliga och institutionella kapaciteten när det gäller begränsning av klimatförändringarna, klimatanpassning, begränsning av klimatförändringarnas konsekvenser samt tidig varning. 3 Vänner måste ta ansvar att begränsa global uppvärmning och bekämpa klimatförändringar.	Med hjälp av den kunskap 3 Vänner har kan de bidra med informationsspridning och utbildning för alla typer av intressenter.
14.1	Till 2025 förebygga och avsevärt minska alla slags föroreningar i havet, i synnerhet från landbaserad verksamhet, inklusive marint skräp och tillförsel av näringsämnen. Relevant för 3 Vänner då de nyttjar båttransporter och indirekt kan bidra med plast i haven på grund av sina förpackningar.	Fossila bränslen ska fasas ut för att hämma global uppvärmning, andra hållbara transportmetoder måste ses över och ett större producentansvar för exempelvis plastförpackningar måste tas.
15.5	Vidta omedelbara och betydande åtgärder för att minska förstörelsen av naturliga livsmiljöer, hejda förlusten av biologisk mångfald och senast 2020 skydda och förebygga utrotning av hotade arter. 3 Vänner verksamhet blir direkt påverkade av biologisk mångfald, då det är en förutsättning till allt liv på jorden.	Genom att vara medvetna i val av råvaror hur de påverkar den biologiska mångfalden och via indirekta åtgärder kan 3 Vänner stötta projekt som bidrar positivt till ekosystemet och arbetar för biologisk mångfald.

Strategier för klimatomställning, förpackningar och biologisk mångfald ligger väl inom 3 Vännen pågående verksamhet. Strategier för klimatomställning skulle kunna vara riktade mot inventering av klimatbelastning i verksamheten. En strategi för klimatneutralitet är i ett mer långsiktigt perspektiv eftersom fler och mer komplexa delar av företagets verksamhet behöver inkluderas. Exempelvis globala leverantörers och jordbrukets klimatpåverkan och transporter.

Strategier för förpackningar skulle kunna vara att bara använda miljömärkt material. En strategi baserat på ett livscykel tänkande med ett frivilligt återvinningssystem baseras på livscykel tänkande och en pant (Frick & Hedenmark, 2016). GB-Glass marknadsför ett snarlikt system "Bower" som erbjuder konsumenten en belöning för inlämnad förpackning vid återvinningsstationer. Värdechecken kan lösas in antingen som pengar eller skänkas till välgörenhet. Genom att utveckla återvinningsprocesser och kontrollera flöden flyttas ansvar från konsumenten till producenten. Målsättningen är att ha materialflöden där material som konsumenten har förbrukat ska materialåtervinnas och åter hamna hos producenterna.

Strategier inriktade mot biologisk mångfald ligger väl i linje med lokalproducerade miljömärkta råvaror. Det skulle också kunna vara strategier mot mer växtbaserade råvaror och carbon footprint miljömärkning. Långsiktiga strategier för biologisk mångfald skulle vara samarbete med lantbrukaren för att öka den biologiska mångfalden och öka den lokala cirkulariteten mellan spannmåls- och gödselproducenter. Det blir samtidigt ett sätt att minska bidrag till övergödning

6.2.2 Miljöräkenskaper och uppföljning

Under studiens genomförande våren 2022 pågick arbete i 3 Vännen med att implementera ISO 14001. Eftersom miljöledningssystemet ISO 14001 är ett organisatoriskt verktyg att hålla i ordning på miljöräkenskaperna behöver uppföljningen av indikatorer återspegla företagets strategiska mål. I den inledande miljögenomgången där företagets miljöpåverkan från produktionen, produkten och de viktigaste leverantörerna inventeras kan en utgångspunkt vara ett livscykel perspektiv, det vill säga kartlägga miljöpåverkan från vagga till grav. Utfallet av prioriterade områden för miljöpåverkan bör ligga i linje med företagets strategier och mål.

För att ISO 14001 skall bli ett framgångsrikt verktyg som kan bidra till konkurrensfördelar och gott rykte behövs ledningens stöd och att företagets interna intressenter, det vill säga att anställda tidigt blir delaktiga i processen. Hållbarhetsfrågor kan öka anställdas motivation och bidra till att sprida ett gott rykte om 3 Vännen (Dawkins, 2004). Att skapa engagemang genom att informera om pågående arbete och bidrar också till att identifiera lämpliga processer för styrning och kontroll, identifiera kompetensutvecklingsbehov av miljökunnande om produkten och att arbeta med ett miljöledningssystem.

Indikatorer och nyckeltal som bör finnas i miljöledningssystemets uppföljning är till exempel indikatorer för uppföljningen av FN:s hållbarhetsmål i relation till exempelvis klimatarbetet. För att tydliggöra företagets interna prioriteringar bör uppföljningen av FN:s hållbarhetsmål finnas i den strategiska bokföringen i till exempel det balanserade styrkortet tillsammans med den finansiella styrningen.

6.2.3 Kommunikation och intressentdialog

Många företag använder olika kanaler och verktyg för att kommunicera med sin marknad och för att fånga upp möjliga affärsrisker. En vanlig typ av marknadskommunikation är miljömärkning av produkter som ett sätt att produktplacera. Eftersom 3 Vänner redan idag har tar hänsyn till miljömärkningar som till exempel UTZ och Rainforest Alliance skulle en utveckling kunna vara miljömärkning av egna produkter. Eftersom glass är ett livsmedel skulle en möjlig miljömärkning vara till exempel svenska KRAV. På den nordiska marknaden har Lejonet och Björnen KRAV-märkt glass. Bland de internationella konkurrenterna har Ben & Jerry rättvisemärkningen FairTrade.

I all miljökommunikation är trovärdighet och transparens viktigt. Det finns många exempel på miljöuttalanden i marknadskommunikationen som varit skönmålade och falska, exempelvis i Volkswagen skandalen 2015. För att undvika den typen av skönmålning är miljömärkning ett sätt. Andra är att kommunicera miljöinformation via hemsidor och hållbarhetsrapporter till anställda och konsumenter som Dawkins (2004) och FN:s globala mål 12.6 uppmuntrar till. Det gör till exempel redan Oatly, Triumf Glass och SIA Glass.

En annan typ av kommunikation är intressentdialoger med både interna och externa intressenter för att fånga upp möjliga affärsrisker både ekologiska och andra risker. De anställda är viktiga kommunikationskanaler utåt mot externa intressenter och är en viktig resurs. En viktig extern intressent är 3 Vännerns kunder eftersom de styr efterfrågan på produkter. Kundgrupper är spretiga men det är möjligt att den innehåller miljömedvetna konsumenter som är intresserade av företagets miljöinformation och transparens (Gray et al. 1996). Detta kan innebära att transparent och ärlig miljökommunikation blir viktigt för 3 Vännerns kundsegment för vegansk glass.

6.3 Åtgärder på kort och lång sikt

Nedan presenteras snabba och enkla åtgärder och strategiska åtgärder som 3 Vänner bör arbeta med för att bli ett ledande företag inom hållbarhetsområdet.

6.3.1 Snabba och enkla åtgärder

Arbete med förnyelsebarenergi, återcykling av värme och uppföljning av värme och avfall är en bra start. Hur arbetet formas beror på formuleringen av företagsstrategierna. Med utgångspunkt från de föreslagna kortsiktiga klimatstrategierna skulle ett nästa steg vara kartläggningar av utsläpp av växthusgaser från fabriken processer, råvaror, transporter och att minska matsvinnet. De flesta åtgärderna leder till energieffektiviseringar och samtidigt ofta till kostnadsbesparingar. Energieffektiviseringar i produktionsprocesser bör i första hand hantera processer med hög energiförbrukning som innebär stora utsläpp av växthusgaser.

Råvaror handlar dels om matsvinn och dels importerade råvaror som länkar till transporter. Här är 3 Vännerns initiativ att skänka kaffesump som återvinns till HelSienes ostronsvampar ett första steg. Åtgärder i produktionen som bidrar till att ta kontroll av råvarusvinnet är exempelvis genom att hantera råvarornas förvaring och processens byte av glassortsproduktion. "Ful frukt" behöver inte vara dålig frukt utan kan användas inom produktionen vilket skulle leda till reduktion av matsvinn. Att följa upp och minska matsvinnet leder till minskade utsläpp av växthusgaser, minskade kostnader och sparande av naturresurser. De råvaror som ändå blir restprodukter bör bli djurmat eller om de är dåliga bör komposteras.

till biogas och gödsel. Oatly redovisar i hållbarhetsrapport att de tar vara på 100% av matsvinnet från produktionen i Landskrona fabriken. En kartläggning av olika glass-smakers popularitet blir ett underlag till en kartläggning av råvarornas ursprung för att identifiera leverantörer med långa transporter. Glassar med smaker med låg kundpopularitet och långväga råvaror skulle kunna strykas ur sortimentet. Andra åtgärder på kort sikt är 'Intelligent IT' system för att minska transporterna.

Ett första steg i marknadskommunikationen skulle vara att miljömärka glassen baserat på arbetet med råvarornas ursprung och kvalitet. Kriterier i en KRAV-märkning är att råvarorna är ekologiska och hållbart producerade. Många av 3 Vänners råvarorna är ekologiska och lokalproducerade. Miljömärkningen kan fungera för både det animaliska och veganska sortimenten. Veganska produkter kräver färre leverantörer vilket leder till färre transporter, bättre resursanvändning och lägre växthusgasutsläpp. Att miljömärka en produkt brukar innebära en viss kostnad men det skiljer ut produkten från andra produkter.

6.3.2 Strategiska åtgärder

För att 3 Vännen de kommande år skall bli en ledande aktör på marknaden behövs ett långsiktigt hållbarhetsarbete strategier och mål. Omställning från linjära flöden till cirkulära flöden skapar affärsnytta eftersom cirkulära system är resurseffektiva genom att material och energi återvinns och återanvänds. De föreslagna och mer långsiktiga strategierna kräver planering, utveckling och investeringar. Strategiska åtgärder är till exempel livscykelperspektiv i produktionen, en anpassad organisation och kompetensförsörjning.

Ett livscykelperspektiv används i flera organisatoriska sammanhang till exempel livscykelanalyser av produkter, process och tjänster. Det används också som ett sätt ta kontroll över företagets totala växthusgasutsläpp med hjälp av Greenhouse Gas protocol som erbjuder standarder och guidning i hur företag kan mäta, hantera och rapportera utsläpp av växthusgaser från verksamheten och värdekedjor (Greenhouse Gas Protocol, 2022). Andra åtgärder som ligger inom ramen för ett livscykel tänkande är exempelvis det frivilliga producentansvaret för förpackningar. Det innebär att företaget förlänger sitt produktansvar att också innehålla kundens hantering av glassavfallet det vill säga förpackningsmaterialet. Styck glassar har ofta en träpinne för att hålla glassen och är ofta förpackade i plastmaterial. Båda materialen avfallshanteras i energiåtervinning. Ett sätt att minska miljöbelastningen och avfallet skulle vara att byta material i förpackningen och att se över designen på produkten. Till exempel genom att byta ut träpinnen mot en "rån-pinne".

I större glassförpackningar används ofta plast, cirka 10% av all återvunnen plast återvinns ny plast (Naturvårdsverket, 2022). Engångsanvändning av plast har hög klimatpåverkan men flergångsanvändning har lägre klimatpåverkan än till exempel mjölkkartonger. Ett system för återbruk av de större glassförpackningarna skulle öka resurseffektiviteten. Ett sådant system kan vara en transformationsstrategi som möjliggör återbruk (Borland et al. 2016).

I produktens råvarusteg kan ett livscykelansvar för produkten innebära dialoger med lantbrukare om till exempel ökad resurshantering av spannmål och gödsel. I tillverkningssteget innebär det god resurshushållning av energi och råvaror det vill säga att minska matsvinnet. Ett transparent förhållningssätt i företagets initiativ bidrar till att interna och externa intressenter får en positiv uppfattning av företagets ekologiska hållbarhetsarbete (Borland et al. 2016).

En organisation som har ett framgångsrikt hållbarhetsarbete präglas av medvetenhet, vilja och förmåga (Pedersen 2006). Ett framgångsrikt hållbarhetsarbete karaktäriseras också av investeringar och god kompetensförsörjning. Det är vanligt att SME-företag har begränsade resurser, till exempel tillgång till specialiserad personal eller möjlighet att göra större investeringar (Roy et al., 2013, Almgren & Brorson (2016)). En konsekvens av det begränsade antalet anställda är att det är vanligt att anställda har flera funktioner i sina arbetsroller. Det bidrar ofta till att ledningen och planeringen av hållbarhetsarbetet blir långsamt. För 3 Vänner kommer det att bli viktigt i det kommande hållbarhetsarbetet att se över organisationen med avseende på hållbarhetskompetens och framtida hållbarhetsinvesteringar. En av de viktigaste förutsättningarna för ett fungerande miljöstyrssystem är att ledningen är engagerad och tar ansvar och vägleder, styr och följer upp miljöarbetet.

Arbetet att införa ett miljöledningssystem i en organisation beräknas ta cirka ett år från start till certifiering (Almgren & Brorsson, 2016). I 3 Vänner fall skulle det innebära hösten 2022. Arbetets för införandet leds av QM som extra uppgift till sitt befintliga kvalitetsarbete vilket innebär att han har svårt att avsätta tid till analyser och inventeringar av företagets miljögenomgång. Ledningen är ytterst ansvarig för att det finns stöd till resurser, kompetens, medvetenhet, utbildning, kommunikation och dokumenterad information. Det behövs en helhjärtad satsning och en plan för hur organisationen ska vara uppbyggd för att nå målen och vilka kompetenser företaget behöver. En investering i en "hållbarhetsansvarig" med en dokumenterad miljökompetens skulle ge hållbarhetsarbetet riktning. Hållbarhetsarbete är en komplex fråga och det är viktigt att de anställda förstår och är med på förändringen. Det skulle därför hjälpa hållbarhetsarbetet om det fanns en personalgrupp bestående av anställda från olika delar av produktens livscykel som arbetar med hållbarhetsfrågorna och bidrar med förbättringsförslag.

7. Diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens styrkor och svagheter, likartade rapporter och vad rapporten har bidragit med till ämnesområdet.

7.1 Styrkor och svagheter

En av studiens styrkor är att resultatet presenterar riktlinjer på olika ambitionsnivåer som fallföretaget kan välja för att utveckla sitt hållbarhetsarbete. I rapportens analysdel presenteras också ett brett underlag av rekommendationer vilket ger företaget flertalet möjligheter att välja att implementera det miljöarbetet som ger högst effekt sett till hur mycket resurser 3 Vänner vill lägga på det vid en given tidpunkt. Ett stort utbud av möjliga miljöinsatser kan minska trösklarna för företaget att börja med miljöarbetet. Studien ger även en bra överblicksbild över hur ett flertal företag relevanta för 3 Vänner inom och utanför glassbranschen arbetar med hållbarhet i sina verksamheter.

Ett stort underlag av rekommendationer kan även medföra nackdelar. Exempelvis att det finns för många rekommendationer och det blir svårt för företaget att bestämma hur de ska fortsätta sitt miljöarbete. Det krävs också investeringar, till exempel tid och pengar vilket gör att det behövs prioriteras vad som ska implementeras. Dock kan det ses som en fördel med många valmöjligheter då trösklarna för att starta ett miljöarbete kan minska. Studien har också endast en övergripande syn av konkurrenternas verksamhet, hållbarhetsarbete och miljöaktiviteter. Uppgifter om konkurrenters aktiviteter som inte redovisas publikt kan ha missats och studien kan därför ge sken av en felaktig bild kring deras hållbarhetsarbete. Det bidrar till att förslag och rekommendationer baserat på nuvarande information kan ha påverkats och möjligtvis skulle sett annorlunda ut om all information funnits tillgänglig till studien. Det hade därför varit eftersträvaransvärt att göra studiebesök hos 3 Vänner, både i fabriken och på kontorsavdelningen, för att ge författarna möjlighet att observera det dagliga arbetet.

7.1.1 Syfte och metod

Studiens syfte var att analysera fallföretaget- och branschkonkurrenters hållbarhetsarbete för att landa i rekommendationer till fortsatt miljöarbete för 3 Vänner. En styrka att fokusera främst på 3 Vänners verksamhet och inte hela glassbranschen var att få en djupare inblick i företagets eget miljöarbete och utmaningar.

Intervjuerna i studien genomfördes med representanter på fallföretaget, som företaget själva valt ut. Informanterna hade alla chefspositioner på 3 Vänner och en djupare bild i företaget hade kunnat återges genom att intervjua anställda i produktionen. En nackdel med intervjuerna var att de genomfördes gemensamt och därför fanns det en risk att informanterna påverkade varandras svar. För att inbringa bredare och mer precis informationsinsamling hade det varit bra att genomföra intervjuer med intressenter men också konkurrenterna som tas i beaktning i benchmarkingen. Exempelvis hade det varit bra att intervjua talespersoner för hållbarhetsarbetet hos konkurrenterna som presenteras i benchmarkingen.

7.1.2 Antagande och avgränsningar

Uppdraget från fallföretaget var att hjälpa 3 Vänner med miljöarbetet. Att avgränsa sig från social hållbarhet gav mer tid till att fokusera på ekologiska faktorer vilket var 3 Vänners mål. Informationsinsamlingen av glassbranschen ger indikatorer på vad konkurrenter värdesätter för miljöaktiviteter, exempelvis hållbarhetsrapporter. Det har bidragit till inspiration på miljöaktiviteter för 3 Vänner att fokusera på. En hårdare avgränsning från konkurrenter i

studien skulle dock gett mer tid till att få en djupare analys av fallföretagets alla processer i verksamheten. Vilket hade kunnat bidra med att det i studien presenteras fler åtgärder vart brister i miljöarbetet kunnat upptäckas. Dock skulle ingen jämförelse och benchmarking, för att veta hur 3 Vänners position på marknaden just nu, kunnat genomförts om 3 Vänner inte jämförts med konkurrenter i branschen.

7.1.3 Studier inom ämnesområdet

Två rapporter med hållbarhetsinriktning har bidragit med inspiration under studiens gång. Rapporternas syfte skiljer sig från denna studie men har bidragit med undersökningar av hållbarhetsområdet. Den ena rapporten är skriven av Lagerqvist (2019) som är en marknadsanalys om hållbar glasskonsumtion och redogör hur glassföretag profilerar sig inom hållbarhetssegmentet. Syftet i rapporten skiljer sig mot denna studie i och med att den riktar in sig på ett marknadsföringsperspektiv. En likhet mellan studierna är att båda genomfört benchmarking med hållbarhetsfokus mellan ett flertal företag på glassmarknaden. Den andra rapporten är skriven av Azo och Zäther (2021) och syftet i den studien var att kartlägga byggprocessens insatser mot de globala målen som är uppsatta i Agenda 2030. Likheten till denna studie är att hållbarhetsarbetet i 3 Vänner delvis berörs utifrån de globala målen. En skillnad är att det inte är var vårt huvudsyfte, även om de globalamålen berörs i en av forskningsfrågorna och fallföretaget analyseras mot målen i Agenda 2030. Glassbranschen och byggbranschen skiljer sig dock åt och ställer olika krav på hållbarhetsarbete och det är andra förutsättningar och utmaningar inom hållbarhetsarbetet.

7.1.4 Tillförlitlighet och trovärdighet i data

För att säkerställa datan i studien skickades resultatet till handledare på fallföretaget för granskning och bekräftelse. Datat som har samlats in bedöms som trovärdig och återspeglar de olika företagens verksamhet efter vad de redovisar. Studiens omfång har inte gjort det möjligt att på plats kontrollera informationen men eftersom företagens tillförlitlighet skulle kunna skadas om de redovisar felaktig information till sina intressenter tas den för att vara sanningsenlig. Företag kan emellertid välja vad de vill redovisa och endast lyfta fram information som uppmärksammar positiva sidor och utelämna ofördelaktiga information ur ett marknadsföringsperspektiv. Detta kan leda till vinklad information vilket försvårar helhetsbilden och trovärdigheten över företagens miljöarbete. Genom besök hos fallföretaget och konkurrenter och med egna ögon observera verksamheterna hade trovärdigheten ökat.

7.1.5 Studiens generaliserbarhet

Studiens rekommendationer är främst riktade till fallföretaget men kan tillämpas på andra företag i glassbranschen samt SME-företag. Studien utgår från ett SME-företag, storlek och hur långt i arbetet med miljöaktiviteter ett företag har kommit kan påverka hur enkelt hållbarhetsarbetet kan implementeras. Detta gör studien är bättre generaliserbar på mindre företag. Alla lösningar som presenteras kan inte implementeras direkt, då det krävs både investeringar i form av pengar, tid och kunskap. Det ger dock en bra guidning för företag att tackla hållbarhetsutmaningar och bidra till att FN:s globala mål uppnås.

7.2 Bidrag till ämnesområdet

Nedan presenteras kunskap studien bidragit med till ämnesområde och slutsatser som styrker eller motsäger tidigare studier.

7.2.1 Kunskap studien bidragit med till ämnesområdet

Studien ger en övergripande bild av hållbarhetsarbete inom glassbranschen och ett SME-företag. Då huvudområdet i studien har varit det ekologiska miljöarbetet med koppling till det ekonomiska området har det bidragit till att studien kan ge vida rekommendationer på vilka åtgärder och miljöaktiviteter företag kan fokusera på inom den ekologiska hållbarheten.

Studien kompletterar existerande forskning och bidrar med rekommendationer till företag utefter vilka hållbarhetsmål som FN anser är nödvändiga åtgärder. Rekommendationer som redovisas är bland annat att implementera ISO 14001 och arbeta med cirkulära flöden i och runt produktionen. Studiens innehåll går att generalisera och bidrar till fortsatt forskning för glass- och SME-företags hållbarhetsarbete. Tidigare studier på glassmarknaden har gjorts, till exempel Lagerqvist (2019). En påtaglig skillnad mellan denna studie och Lagerqvist är undersökande av miljöaktiviteter inom företag kontra hur glassföretagen profilerar sin produkt utåt mot kunderna. Detta är kunskap som studien bidrar med som tidigare saknats på området.

7.2.2 Slutsatser som styrker eller motsäger tidigare studier

En liknande rapport med hållbarhetsinriktningen på glassbranschen finns. Lagerqvist (2019) menar att företag behöver ta större ansvar i att producera, marknadsföra och profilera glassar som uppfyller alla dimensioner av hållbarhet. Rapporten visar att en hög hållbarhet för företagen på glassmarknaden endast uppnår en av dimensionerna inom triple bottom line. Ett ökat ansvar skulle kunna leda till ett hållbarare samhälle, eftersom konsumenterna skulle ha bättre val ur ekologisk-, ekonomisk-, och social synpunkt. Konsumenterna är ofta dåligt pålästa och inte rationella i sin konsumtion, det behöver därför vara lätt för konsumenterna att ta hållbara beslut. Detta för att göra det möjligt för en ökad hållbar glasskonsumtion och samhällsnytta på grund av mer medvetna konsumenter. Lagerqvist rapport anses därför styrka denna studie.

8. Slutsatser och framtida studier

I det här kapitel redovisas studiens slutsatser och i kapitlet därefter diskuteras rekommendationer för framtida studier.

8.1 Slutsatser

Studien syftade till att analysera fallföretaget och branschkonkurrenters hållbarhetsarbete för att landa i rekommendationer till fortsatt miljöarbete för 3 Vänner. Företaget är i en uppstartsfas med sitt miljöarbete. Miljöarbetet innefattar att skapa strategier, kontinuerlig uppföljning och hur resultatet av miljöarbetet ska kommuniceras till konsumenterna. Miljöledningssystemet ISO 14001 rekommenderas att implementera i 3 Vänners verksamhet eftersom det bidrar till ett ramverk för dokumentation och mätningar. Välutvecklade miljöräkenskaper underlättar uppföljning och utvärdering av miljöarbetet men också för att enklare nå uppsatta hållbara strategier.

För att bli bäst inom hållbarhet på glassmarknaden samt undvika framtida negativa konsekvenser måste 3 Vänner vara ett proaktivt företag genom att ta ett stort ansvar och investera för att möta framtidens krav. Exempel på åtgärder för att vara proaktiv är att designa produkter som inte stör ekosystem och göra livscykelanalyser på samtliga processer i verksamheten. 3 Vänner måste också tillsätta resurser för hållbarhetsområdet i form av humankapital och ekonomiskt kapital, implementera cirkulära flöden som system för förpackningar och följa upp miljöinitiativen.

En stor ekologiska risk är att inte göra klimatanpassningar. Om 3 Vänner inte är förberedda och snabba nog i en omställning när klimatet förändras kan det få ekonomiska konsekvenser för företaget. Klimatförändringar kan medföra att det kan bli svårare och dyrare att köpa in råvaror som företaget använder vilket kan påverka 3 Vänners utbud av produkter. Genom att proaktivt utveckla vegansortimentet kan 3 Vänner skaffa sig en affärsfördel jämfört mot konkurrenter. 3 Vänner är beroende av lantbruksprodukter och behöver därför vara observanta på utvecklingen runt biologisk mångfald. Exempelvis om kundefterfrågan ökar mot vegansortimenten bör de inte förlita sig på för stor andel mjölkprodukter. Företag som är proaktiva är förberedda på framtidens miljöutmaningar och miljökrav. Om 3 Vänner blir proaktiva i sitt miljöarbete kan de nå målet att vara en ledande aktör inom hållbarhet i glassbranschen.

8.2 Förslag på framtida studier

Förslag till framtida studier skulle vara att genomföra en studie där det analyseras hur 3 Vänner i marknadsföringssyfte ska kommunicera ut hållbarhetsarbetet på bästa sätt till konsumenter. Det vore även intressant att utforska vilka hållbarhetsfrågor konsumenterna anser är viktigast. En sådan studie tillsammans med denna hade gett ett brett underlag för vad som ur ett affärsperspektiv vore de bästa miljöaktiviteterna att satsa på.

Referenser

Allabolag. (2022). Lejonet & Björnen Sverige AB. [2022-05-16]
<https://www.allabolag.se/5567758494/lejonet-bjornen-sverige-ab>

Allabolag. (2022). Triumf Glass AB. [2022-05-16]
<https://www.allabolag.se/5567934608/triumf-glass-ab>

Allabolag. (2022). SIA-Glass Aktiebolag. [2022-05-16]
<https://www.allabolag.se/5560792425/bokslut>

Almgren, R., & Brorson, T. (2016). ISO 14001 för små och medelstora företag (6 uppl.). SIS Förlag AB.

Azo, A & Zäther, F. (2021). Hur arbetar aktörer i byggprocessen med de globala målen?
https://odr.chalmers.se/bitstream/20.500.12380/303655/1/E2021_127.pdf

Zippia. (2022). BEN & JERRY'S OVERVIEW. [2022-04-25]
<https://www.zippia.com/ben-jerry-s-careers-16592/>

Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 747-736.
DOI: 10.2307/1556363

Ben & Jerry's. (2022). Frågor som vi bryr oss om. [2022-02-03]
<https://www.benjerry.se/varden/fragor-som-vi-bryr-oss-om>

Ben & Jerry's. (2022). Om det smälter blir det förstört. [2022-02-03]
<https://www.benjerry.se/varden/fragor-som-vi-bryr-oss-om/klimatrattvisa#friends>

Ben & Jerry's. (2022). Våra värderingar. [2022-02-03]
<https://www.benjerry.se/varden>

Ben & Jerry's. (2022). Vår struktur. [2022-02-03]
<https://www.benjerry.se/om-oss/var-struktur>

Bertegruppen. (2021). Hållbarhetsredovisning 2021. [2022-05-16]
https://www.siaglass.se/media/2290/bg_hallbarhetsredovisning_2021_final.pdf

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). Kvalitet från behov till användning. (5. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). Seminarieboken: Att skriva, presentera och opponera. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Borland, Helen, Ambrosini, Véronique, Lindgreen, Adam och Vanhamme, Joëlle. (2016). Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management. *Journal of Business Ethics*. 135(2): 293–307.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-014-2471-6.pdf> [2022-05-18]

Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. [2022-03-01] <http://www.un-documents.net/our-common-future>

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), s.92-118.

Dawkins, J. (2004) Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Challenge*, Volume 9, Issue 2, pp. 108–119

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.

Europaparlamentet. (2021). Små och medelstora företag. [2022-03-03]
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sv/sheet/63/sma-och-medelstora-foretag>

Ellen MacArthur foundation. (2019). The butterfly diagram: visualising the circular economy. [2022-03-15] <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram>

Ellen MacArthur Foundation. (2013). Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. *Journal of Industrial Ecology*.

Freeman, R.E. & Reed, D. L. (1983) Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*.25 (3), 88- 106.

Frick, P., & Hedenmark, M. (2016). Vad är cirkulär ekonomi? Re-Makers AB. Företagarna. (2022). Varför hållbarhet? [2022-03-17]
<https://www.foretagarna.se/innehallsbank/riks/2019/mars/varfor-hallbarhet/>

GB Glass. (2022). ETT GOTT SÄTT ATT GÖRA SKILLNAD. [2022-03-27]
<https://www.gb.se/big-pack-och-hallbarhet.html>

GB Glass. (2022). VÅR HISTORIA. [2022-03-27]
<https://www.gb.se/om-gb-glance/gb-historia.html>

Globalamålen. (2021). 12 hållbar konsumtion och produktion. [2022-05-09]
<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-12-hallbar-konsumtion-och-produktion/>

Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. Prentice-Hall.

Greenhouse Gas Protocol. (2022). Companies and Organizations.
<https://ghgprotocol.org/companies-and-organizations>

Häagen Dazs. (2022). The History of Haagen-Dazs. [2022-05-09]
<https://www.icecream.com/us/en/brands/haagen-dazs/about/our-history>

Inyang, B. J. (2013). Defining the role engagement of small and medium-sized enterprises (SMEs) in corporate social responsibility (CSR). *International business research*, 6(5), 123.

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2022). Climate Change 2022 Mitigation of Climate Change (IPCC AR6 WG III).
https://report.ipcc.ch/ar6wg3/pdf/IPCC_AR6_WGIII_FinalDraft_FullReport.pdf

Jambeck, J. R., Geyer, R., Wilcox, C., Siegler, T. R., Perryman, M., Andrady, A. L., et al. (2015). Plastic waste inputs from land into the ocean, *Science*, vol 347 issue 6223.

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 67(3), 241–256.

Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag. [2022-04-22]
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=SV>

Lagerqvist, M. (2019). En marknadsanalys om hållbar glasskonsumtion. [Examensarbete, Sveriges lantbruksuniversitet].
https://stud.epsilon.slu.se/14865/1/lagerqvist_m_190712.pdf

Lejonet & Björnen. (2022). FRAMTIDENS SÄTT ATT DISTRIBUTERA. [2022-04-22]
<https://www.lejonetochbjornen.se/nyheter/u33vod80z2cadb18iccsnadpm2yq0y>

Lejonet & Björnen. (2022). We care. [2022-04-22]
<https://www.lejonetochbjornen.se/we-care>

Livsmedelsverket. (2022). Matsvinn. [2022-03-08]
<https://www.livsmedelsverket.se/matvanor-halsa--miljo/matsvinn>

Miljödepartementet. (2020). Fem år med Parisavtalet. Regeringskansliet. [2022-03-09]
<https://www.regeringen.se/artiklar/2020/12/fem-ar-med-parisavtalet/>

Miljödepartementet. Regeringen. (24 juni 2021). Tidplan för genomförande av engångsplastdirektivet i Sverige. [2022-07-06]
<https://www.regeringen.se/artiklar/2021/06/tidplan-for-genomforande-av-engangsplastdirektivet-i-sverige/>

Naturskyddsföreningen. (2021). Vad säger den senaste IPCC-rapporten? [2022-05-27]
https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/vad-sager-den-senaste-ipcc-rapporten/?gclid=Cj0KCQjw06OTBhC_ARIsAAU1yOV4iiuHCw699Dlb83QBqMgI4rXv5BA96YwFMG0EQm5EfOWA3YpY-aEaArA0EALw_wcB

Naturvårdsverket. (2022). Avfallshierarkin visar stegen vi behöver ta. [2022-04-26]
<https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/avfall/pagaende-arbeten/avfallshierarkin-visar-stegen-vi-behoover-ta/>

Naturvårdsverket. (2022). Parisavtalet. [2022-05-09]
<https://www.naturvardsverket.se/parisavtalet>

Naturvårdsverket. (2022). Plast. [2022-05-16]
<https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/plast/>

Nestlé. (2022). Nestlé's Häagen-Dazs part of Loop reusable packaging initiative. [2022-05-09] <https://www.nestle.com/media/news/nestle-haagen-dazs-loop-reusable-packaging-initiative>

Nilsson, T. Industriella Utvecklingscentra. (24 september 2020). Cirkulär ekonomi - strategi för omställning i Sverige. <https://iuc.se/nyheter/cirkular-ekonomi-strategi-for-omstallningen-i-sverige/>

Oatly. (2021). Confessions of an oat company SUSTAINABILITY UPDATE 2020. <https://a.storyblok.com/f/107921/x/5f77aca2c2/oatly-sustainability-report-2021-web.pdf>

Oatly. (24 mars 2022). Stuff we make. [2022-04-25] <https://www.oatly.com/sv-se/stuff-we-make>

Oatly. (2022). Oatly Reports Fourth Quarter and Full Year 2021 Financial Results. [2022-04-15] <https://investors.oatly.com/node/7876/pdf>

Pedersen, E. R. (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review*, 111(2), 137–163.

Research Institutes of Sweden. (2022). Tillämpat livscykel tänkande för hållbara värdekedjor. [2022-04-20] <https://www.ri.se/sv/vad-vi-gor/expertiser/tillampat-livscykel-tankande>

Roy, A., Vyas, V., & Jain, P. (2013). SMEs motivation: corporate social responsibility. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(1), 11.

SIA Glass. (2022). Vår hållbara resa. [2022-05-25] <https://www.siaglass.se/sv/om-oss/information/var-hallbara-resa/>

SIA Glass. (2021). Glassrapporten 2021. [2022-04-05] <https://www.mynewsdesk.com/se/siaglass/documents/glassrapporten-2021-412096>

Svenska Institutet för standarder. (2022). ISO 14001 - Ledningssystem för miljö. [2022-05-11] <https://www.sis.se/iso14001/>

Svenska Institutet för standarder. (2022). Miljöledning. [2022-06-15] <https://www.sis.se/standardutveckling/tksidor/tk200299/sistk207/>

Skånberg, K., Wijkman, A., (2017). The Circular Economy and Benefits for Society. Club of Rome. [2022-05-12] <https://clubofrome.org/wp-content/uploads/2020/03/The-Circular-Economy-and-Benefits-for-Society.pdf>

Sveriges Kommuner och Regioner. (16 februari 2021). Mall för intressentanalys. <https://skr.se/download/18.4829a209177db4e31aa588f1/1615991572088/skr-mall-for-intressentanalys.pdf>

Triumf Glass. (2020). Hållbarhetsrapport 2020. [2022-04-19] <https://www.triumfglass.se/hallbarhetsrapport-2019>

Teece, David J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28(13): 1319–1350. [2022-05-15]
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.640>

Tonnquist, B. (2012). *Projektlledning*. (4. uppl). Riga: Sanoma utbildning,

United Nations Development Programme. (2022). *Globala Målen*. [2022-05-18]
<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>

United Nations Environment Programme. (2021). *UNEP Food Waste Index Report 2021*. [2022-05-14] <https://www.unep.org/resources/report/unep-food-waste-index-report-2021>

Unicef. (2022). *Millenniemålen*. [2022-05-17]
<https://unicef.se/vad-vi-gor/millenniemalen>

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. (2. uppl). Lund: Studentlitteratur.

World Economic Forum. (2022). *The Global Risks Report 2022 (17th Edition)*. World Economic Forum. [2022-05-18]
https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf

Bilagor

Bilaga 1. Intervjumall

Allmänna frågor:

- Vilken position har du på företaget?
- Vad har du för utbildning?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- Hur länge har du jobbat på företaget?
- Hur många anställda är ni totalt i 3 Vänner?
- Vad säger ni är 3 Vänners styrkor och svagheter?
- Varför väljer kunderna 3 Vänner i dagsläget?
- Vad gör ni för att attrahera nya kunder?
- Hur tror ni att 3 Vänner uppfattas från kundens perspektiv?
- Vad betyder FSSC 22000-certifieringen för er?

Frågor om Hållbarhet:

- Vad är hållbarhet för dig?
- Är det viktigt för dig att arbeta med hållbarhet?
- Varför jobbar 3 Vänner med hållbarhet, vad är målsättningen?
- Är det viktigt att hållbarhetssatsningarna ska vara lönsamma ekonomiskt?
- Hur bra tycker ni att ni är på hållbarhet i dagsläget?
- Vilka hållbarhetsrisker ser du i dagsläget?
- Kollar ni på andra aktörer och jämför er i dagsläget?
- Vilka faktorer fokuserar ni mest på inom hållbar utveckling?
- Vilka av FN:s hållbarhetsmål arbetar ni primärt mot och varför?
- Är det viktigt för dig att vara transparent med kommunikering av hållbarhet till era kunder?
- Har ni en hållbarhetsrapport?
- Hur gör ni när ni väljer ut råvaror?
- Ni har en del veganska produkter, varför?

Frågor om ISO 14001:

- Varför implementerar ni standarden?
- Vad kostar uppskattningsvis processen att införa ISO 14001?
- Hur nära är ni certifiering?
- Systemet utgår ifrån PDCA-cykeln. Kan ni beskriva hur ni använder er av denna?
- Finns det partners som ställer krav på er relaterat ISO 14001?

Frågor om Fabrik:

- Kortfattat hur fungerar Helens-systemet med emissionsfri cirkulerande värme?
- Har ni några speciella prestationsmått i fabriken? Miljörelaterade prestationsmått.
- Hur mycket vatten använder ni (vid tillverkning av glass)?
- Enligt de uppgifter vi fått kan energin från solcellerna på taket producera 1000 glassar per dag. Hur många glassar tillverkar ni per dag?

Frågor om transport:

- Hur fungerar er logistik?
- Är det skillnad på transporter i Sverige eller Finland? Om ja, varför?
- Arbetar ni för att förbättra transporter och behandling av avfall?

Frågor om material:

- Har ni mätt climate footprint på produkter?
- Hur har ni valt ut era förpackningar?

Frågor om återvinning:

- Ni säger ni har förbättrat återvinningsprocessen, kan du förklara mer om denna?
- Era plastförpackningar är 100% återvinningsbara. Har ni data på hur mycket som återvinns?
- Arbetar ni systematiskt för att reducera avfallet?

INSTITUTIONEN FÖR TENIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR MILJÖSYSTEMANALYS
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022
www.chalmers.se



CHALMERS