Sustainability Integration in Corporate Management within the Food Sector

A Case Study of Sustainable and Strategic Decision-Making and Its Implementation

Bachelor's Thesis in Industrial Engineering and Management

LINA BÄCKSTRÖM ALFTBERG

JOHANNA CATO

KEIVAN MOHSEN VAND

LEA PREMMERT

FILIP STENBERG

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI & ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION OCH R&D MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2024
www.chalmers.se

Kandidatarbete TEKX18-24-11

Abstract

The sustainable transition is in full swing both in Sweden and globally, and companies play a crucial role in this transformation. The food industry is Sweden's third-largest industrial sector, which calls for a deeper understanding of how companies in the industry integrate sustainability aspects into their strategy and decision-making processes. In this study, the authors follow a qualitative method with an abductive approach. A combination of literature review and semi-structured interviews with twelve representatives, with sustainability as part of their job, at various food companies, are used to answer the study's research questions. Based on the data collected, four themes were identified. The first theme, *driving forces*, indicates that the main driving forces of corporate sustainability efforts are stakeholder demands, competitive advantages, regulations, laws, economic incentives, and ethical motives. The next theme, *ways of working*, shows that there is a significant variation among different companies' sustainability work, but there is a common willingness for cooperation and transparency among the companies. The third theme, *barriers and challenges*, arises mainly from conflicts between economics and sustainability, regulations and policies, complex supply chains, lack of market demand and knowledge gaps. Finally, the fourth theme, *success factors*, shows that collaboration with other industry actors as well as politics, a mission-driven approach with a focus on goals, and the integration of sustainability throughout the organization and even the value chain the companies operate in are prominent success factors. The study shows that a success factor for one company can pose a challenge for another and vice versa. Certain factors may be both a challenge and a success factor at the same time, with communication being a notable example. This complex dynamic between challenges and success factors prompts further research on different strategies and approaches to sustainability integration in different organizational contexts.

Sammanfattning

Den hållbara omställningen är i full fart såväl i Sverige som globalt, och företagen spelar en avgörande roll i denna transformation. Livsmedelsindustrin utgör Sveriges tredje största industrigren, vilket påkallar en djupare förståelse för hur företag i branschen integrerar hållbarhetsaspekter i sin strategi och beslutsprocesser. I denna studie följer författarna en kvalitativ metod med en abduktivt inriktad ansats. För att besvara studiens forskningsfrågor genomfördes en kombination av en litteraturgenomgång och semistrukturerade intervjuer med tolv representanter som arbetar med hållbarhet på olika livsmedelsföretag. Utifrån insamlad data identifierades fyra teman. Det första temat *drivkrafter* tyder på att de främsta drivkrafterna för företagens hållbarhetsarbete är krav från intressenter, konkurrensfördelar, regleringar, lagar, ekonomiska incitament samt etiska motiv. Nästa tema *arbetsmetodik* visar på att det finns en betydande variation bland olika företags hållbarhetsarbete men gemensamt bland företagen är en vilja till samarbete och transparens. Det tredje temat *hinder & utmaningar* uppstår framförallt på grund av konflikter mellan ekonomi och hållbarhet, regleringar och politik, komplexa leverantörskedjor, bristande marknadsefterfrågan och kunskapsluckor. Slutligen visar det fjärde temat *framgångar* på att samarbete med andra aktörer i branschen och politiken, ett uppdragsdrivet tillvägagångsätt med fokus på mål och integration av hållbarhet i hela organisationen samt värdekedjan företagen verkar i, är framträdande framgångsfaktorer. Arbetet visar att en framgångsfaktor för ett företag kan utgöra en utmaning för ett annat och vice versa. Vissa faktorer, exempelvis kommunikation, kan vara en utmaning och framgångsfaktor på samma gång. Denna komplexa dynamik mellan utmaningar och framgångsfaktorer öppnar upp för vidare forskning kring olika strategier och arbetssätt för hållbarhetsintegrering i olika organisationsstrukturer.

Förord

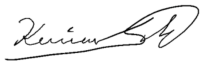
Detta kandidatarbete skrevs under våren 2024 vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers Tekniska Högskola. Författarna för arbetet är två studenter från Maskinteknik, två studenter från Industriell ekonomi och en student från Globala system.

Vi vill tacka vår handledare Jonathan Rudholm för hans vägledning och rådgivning under genomförandet av detta arbete. Dessutom vill vi framföra ett stort tack till samtliga respondenter från dem berörda företagen som har deltagit i intervjuer och därigenom bidragit med värdefull information som ligger till grund för denna studie. Utan er hjälp hade studien inte varit möjlig.

Lina Bäckström Alftberg

Johanna Cato

Keivan Mohsen Vand



Lea Premmert

Filip Stenberg

07-05-2024

Innehåll

Begreppslista **6**

1 Bakgrund **7**
1.1 Problemformulering . . . 8
1.2 Syfte & Frågeställning . . . 8

2 Tidigare forskning **9**
2.1 Hållbarhet . . . 9
2.2 Hållbarhetsstrategier . . . 9
2.3 Konsumentbeteenden . . . 10

3 Teoretiska ramverk **11**
3.1 Triple Bottom Line . . . 11
3.2 Corporate Social Responsibility & Creating Shared Value . . . 11
3.3 Sustainable Business Model Innovation . . . 12
3.4 EU-direktiv . . . 12
3.5 Intressentteorin . . . 14
3.6 Social Resource-Based View . . . 14

4 Metod **15**
4.1 Forskningsansats . . . 15
4.2 Forskningsstrategi . . . 16
4.3 Urval . . . 17
4.3.1 Urval av teori . . . 17
4.3.2 Urval av intervjukandidater . . . 17
4.4 Datainsamling . . . 18
4.4.1 Intervjuer . . . 18
4.4.2 Litteratur . . . 18
4.5 Analysmetodik . . . 19
4.6 Metodkritik . . . 19
4.7 Etiska ställningstaganden . . . 20
4.7.1 Dataskyddsförordningen (GDPR) . . . 21

5 Presentation av intervjuade företag **22**
5.1 Axfood . . . 23
5.2 Systembolaget . . . 23
5.3 Scandi Standard . . . 23
5.4 Svenska Foder . . . 23
5.5 Arvid Nordquist . . . 24
5.6 Fazer . . . 24
5.7 Bertegruppen . . . 24
5.8 Kiviks Musteri . . . 24
5.9 Salinity . . . 25
5.10 SIA Glass . . . 25

5.11 Företag X & Företag Y 25

6 Empiri **26**
6.1 Drivkrafter 26
6.1.1 Krav från intressenter 26
6.1.2 Konkurrensfördelar 26
6.1.3 Regleringar & Lagar 27
6.1.4 Ekonomiska incitament 27
6.1.5 Etiska motiv 27
6.2 Arbetsmetodik 28
6.2.1 Strategier & Arbetssätt 28
6.2.2 Intern kommunikation 29
6.2.3 Extern kommunikation 29
6.2.4 Framtid 30
6.3 Hinder & Utmaningar 31
6.3.1 Kostnad & Resursbrister 31
6.3.2 Reglering & Politik 31
6.3.3 Leverantörskedja 31
6.3.4 Marknadsefterfrågan 32
6.3.5 Kunskapsluckor 32
6.4 Framgångar 34
6.4.1 Lagkrav & Politik 34
6.4.2 Målsättning & Kvantifiering 34
6.4.3 Integration & Motivation 34
6.4.4 Affärsrelationer & Extern kommunikation 35

7 Diskussion **36**
7.1 Drivkrafter 36
7.2 Arbetsmetodik 37
7.3 Hinder & Utmaningar 39
7.4 Framgångsfaktorer 40

8 Slutsats **43**

Referenser **45**

Intervjuguide **51**

Begreppslista

CSR (Corporate Social Responsibility) Ett företags samhällsansvar i termer av dess påverkan på miljö, social välfärd och ekonomi.

CSV (Creating Shared Value) Strategi som fokuserar på att skapa ekonomiskt värde på ett sätt som även skapar värde för samhället genom att ta itu med dess behov och utmaningar.

ESG (Environmental, Social, and Governance) Kriterier för att mäta ett företags hållbarhet och etiska påverkan.

TBL (Triple Bottom Line) En redovisningsram där man utöver traditionell rapportering om finansiella resultat även tar hänsyn till miljö- och sociala prestanda.

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) Ett direktiv från Europeiska Unionen som syftar till att förbättra och standardisera företags rapportering om hållbarhet.

ESRS (European Sustainability Reporting Standards) Standarder utvecklade för att implementera CSRD, som syftar till att standardisera hållbarhetsrapportering inom EU.

SBMI (Sustainable Business Model Innovation) Innovation inom affärsmodeller som är integrerat med hållbarhetsmål, såsom miljöskydd, social rättvisa och ekonomiskt välbefinnande.

NFRD (None-Finacial Reporting Directive) EU-direktiv som kräver att företag rapporterar om miljömässiga och sociala aspekter.

SRBV (Social Resource-Based View) Ledningsramverk som bygger på intressentengagemang för att främja hållbarhet och skapa socialt, miljömässigt och ekonomiskt värde.

FSSD (Framework for Strategic Sustainable Development) Ramverk som består av åtta hållbarhetsvillkor som utgör ett sätt att arbeta långsiktigt.

Scope 1 De utsläpp som sker direkt från den egna verksamheten.

Scope 2 De utsläpp som är indirekta och kommer från energin som företagen brukar under produktion.

Scope 3 De resterande indirekta utsläppen som sker i värdekedjan som varken kontrolleras eller ägs av företaget.

Single-use plastic directive EU-direktiv som förbjuder vanligt förekommande engångsplastprodukter för att gynna mer hållbara alternativ.

Väsentlighetsanalys Analys för att identifiera och bedöma de viktigaste frågorna.

1 Bakgrund

I takt med att svenskar ökat sin medvetenhet kring ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet har nya konsumentbeteenden utvecklats, och i samma takt har företag behövt anpassa sina verksamheter därefter (Tenfält, 2022). En viktig pusselbit i den hållbara omställningen är Agenda 2030 (Stockholm Resilience Centre, 2017) som omfattar 17 globala mål och 169 delmål för världens länder att sträva efter, med målet om ett hållbart samhälle för människorna, planeten och välståndet. Parisavtalet är ett annat åtagande som ämnar att minska utsläppen och på så sätt hålla ökningen av medeltemperaturen väsentligt under 2°C och sträva efter att begränsa den globala temperaturökningen till 1.5°C (UNFCCC, 2016). Med stora globala åtaganden som dessa faller det sig naturligt att även intressenter inom industrin, som exempelvis leverantörer, konsumenter och producenter, utvecklat större medvetenhet för hållbarhet, när politiska påtryckningar betonar vikten av en hållbar omställning. Därför är just hållbarhetsarbetet en central del i företags verksamhet, inte minst inom livsmedelsindustrin. Även om konsumenters ökade medvetenhet kring hållbarhetsfrågor har medfört en större efterfrågan på hållbara produkter gäller detta dock långt ifrån alla konsumenter. Det finns många anledningar till att konsumenter inte lätt ändrar sina konsumentbeteenden, vilket beskrivs närmare i avsnitt 2.3. Svårigheter som dessa gör ämnet mycket intressant att studera.

Livsmedelsindustrin utgör Sveriges tredje största gren sett till omsättning, antal företag och produktionsvärde (Livsmedelsföretagen, 2022). Det är en bred marknad som samtliga invånare i Sverige oundvikligen kommer i kontakt med. Således kommer företag inom livsmedelsindustrin sannolikt spela en viktig roll i Sveriges omställning till ett hållbart samhälle. 2022 ingick några av Sveriges mest etablerade livsmedelsföretag en färdplan kallad *Det svenska handslaget*, med mål om en mer hållbar produktion, distribution och konsumtion av livsmedel (WWF, 2023). Denna färdplan omfattar riktlinjer om klimat, biologisk mångfald, resurseffektivitet, djurvälfärd och mänskliga rättigheter. Förhoppningen är att gemensamt skapa en mer hållbar livsmedelskedja som ska resultera i ett ökat utbud av hållbara produkter samtidigt som mindre hållbara produkter ska fasas ut. Detta utgör ett exempel på ett frivilligt samarbete som visar potentialen för det stora inflytande som företag inom livsmedelsindustrin kan ha i den hållbara omställningen. Därför är det motiverat att studera just denna industri närmare.

Företagen inom den svenska livsmedelsindustrin har ett ansvar att engagera sig i hållbarhetsarbete för att konkurrera och kunna behålla sin marknadsposition. Större företag är sedan några år tillbaka skyldiga att skriva en lagstadgad hållbarhetsrapport (Lissdaniels, 2024). Lagkrav utgör en av många anledningar för företag att inkorporera hållbarhetsaspekter i sin strategi. Därav är det av stort intresse att fortsatt undersöka detta ämne och minska forskningsgapet som existerar kring hur företagsledning - som i slutändan oftast är de som driver strategiskt förändringsarbete - inom livsmedelsindustrin integrerar hållbarhet.

1.1 Problemformulering

Med nya EU-direktiv som bygger på modernare och hårdare regleringar kring den rapportering som omfattar den sociala och miljömässiga hållbarheten (Europeiska kommissionen, 2024) ökar kraven på företag att integrera hållbarhet i sina strategier. Livsmedel är en starkt bidragande orsak till de utsläpp svenskar står för (Naturvårdsverket, 2023) och livsmedelssektorn står inför särskilt stora utmaningar när det gäller att anpassa sig till dessa nya krav (Garnett, 2013). Forskning inom detta område bedrivs aktivt och författarna har identifierat flera studier som undersökt området (Sjölinder & Elvin, 2022) (Lokat & Hagberg, 2021) (Fridén & Karlberg, 2018). Det är dock väsentligt att beakta att hållbarhetsfrågor är dynamiska och förändras snabbt på grund av nya tekniska framsteg, förändrade lagar och regler, och skiftande attityder. Det som var relevant för några år sedan är inte nödvändigtvis tillämpligt idag och ny forskning kan erbjuda aktuella insikter som är anpassade till dagens miljö. Hur hållbarhet tolkas kan dessutom variera markant beroende på geografiska och företagskulturella faktorer (Ax & Kullvén, 2016).

Denna studie fokuserar på ledningspersoner för att få en djupare förståelse för de strategier och visioner som styr företag. Dessa individer kan betraktas som de som initierar och godkänner större förändringar, och deras syn på hållbarhetsintegrering är sålunda kärnan i att förstå både befintligt och framtida hållbarhetsarbete. Med identifiering av kritiska utmaningar och nyckelfaktorer för framgång kan författarna till studien erbjuda en djupare insyn i hur utmaningar och framgångar kan hanteras för att främja hållbarare och effektivare strategier.

1.2 Syfte & Frågeställning

Projektet ämnar att utreda hur etablerade företag inom den svenska livsmedelsindustrin integrerar hållbarhetsaspekter i sin strategiska planering samt i beslutsprocesser. Detta underlag utgör en grund för att identifiera utmaningar och framgångsfaktorer inom företagens hållbarhetsarbete.

Forskningssyftet delas upp i följande fyra forskningsfrågor, som tillsammans avser att utgöra en helhetsdimension av utmaningar och framgångsfaktorer inom det utforskade området.

1. *Vad driver företagens beslut att implementera hållbarhetsstrategier?*
2. *Hur arbetar företagen med hållbarhetsintegrering?*
3. *Vilka interna och externa hinder och utmaningar stöter företagen på vid implementeringen av hållbarhetsstrategier?*
4. *Vilka framgångsfaktorer går att identifiera i företagens hållbarhetsarbete?*

2 Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning som är relevant för projektet. Det som behandlas i avsnittet är tre aspekter av hållbarhet, olika strategier för att hantera hållbarhet samt information kring konsumentbeteenden. Denna tidigare forskning ger kontext till rapporten och möjliggör en grund att utgå från.

2.1 Hållbarhet

De tre mest omtalade aspekterna av hållbarhet är enligt Tomasson (2023) de ekologiska, sociala och ekonomiska aspekterna. Förenklat behandlar social hållbarhet om välståndet hos människor och samhälle. Exempel på detta kan vara välfärd, rättigheter och rättvisa. Den sociala hållbarheten bygger på filosofin om att medarbetarnas välstånd återspeglar företagets långsiktiga prestation. (Tomasson, 2023)

Ekologisk hållbarhet innebär att jorden ska brukas på ett hållbart sätt ur ett långsiktigt perspektiv (Purvis et al., 2019). Detta är ett fundament av hållbar utveckling, vilket utgör grunden för samtliga hållbarhetsaspekter. Ekologisk hållbarhet uppnås främst genom att minska mängden resurser som används, och därmed det ekologiska fotavtrycket. (Purvis et al., 2019)

Ekologiska och sociala hållbarhetsaspekter kan vara svåra att kvantifiera samt väga mot varandra och mot andra aspekter, såsom ekonomiska värden (Svensk Handel, 2023). Den ursprungliga funktionen hos ett företag är trots allt att skapa ekonomiskt värde. Ekonomisk hållbarhet innefattar ekonomisk vinning som inte orsakar negativa effekter för de andra två typerna av hållbarhet. (Svensk Handel, 2023)

2.2 Hållbarhetsstrategier

Att företags arbete, relaterat till hållbarhet, har en stor variation beror enligt Ax och Kullvén (2016) främst på tre anledningar. Den första är företagens varierande syn på hållbarhet, där vissa företag värderar hållbarhet högre än andra. Företag har även olika strategier och mål kopplade till hållbarhet. Slutligen kan olika attribut och karaktärsdrag hos ett företag påverka dess möjligheter och hinder att bedriva sitt hållbarhetsarbete. Det finns väsentliga skillnader mellan olika typer av företag, till exempel mellan lokala och globala företag, vinstdrivande och ideella företag, privata och offentliga företag. (Ax & Kullvén, 2016)

Flertalet stora företag utvecklar i dagsläget strategier för att hantera klimatförändringar, mänskliga rättigheter, ojämlikhet och så vidare (Winston et. al, 2023). Dessa strategier bygger på att VD:n sätter riktningen. Den viktigaste aktören i hållbarhetsarbetet är däremot den som leder hållbarhetsfunktionen, vanligtvis benämnd som företaget hållbarhetschef. Ledarskapet måste däremot sträcka sig bortom toppnivån och hållbarhetsfilosofin och arbetet måste integreras i hela organisationen, från inköp och HR till försäljning och kundservice. Därmed kommer mellanchefer spela en central roll i att nå hållbarhetsmål och driva hållbarhetsarbetet framåt. Deras främsta uppgifter är att inkorporera hållbar-

het i hela företagets struktur och kultur samt att förbereda sin del av organisationen för framtida hållbarhetsinitiativ. I en ledande organisation inom hållbarhet har mellanchefer förmåga att nätverka, samarbeta och arbeta med alla delar av företaget samtidigt som de driver utvecklingen. (Winston et. al, 2023)

Vidare undersökte Ngueyn och Kanbach (2023), i sin nyligen publicerade artikel, integrationen av Corporate Sustainability (CS) i strategi under en tidsperiod av sju år. Forskningen visade på hur CS-integrationsstrategier har fokuserat på att utveckla CS-inriktade kapital, förmågor och infrastruktur för att främja mer hållbara affärsprocesser som involverar interna såväl som externa aktörer i processen. (Ngueyn & Kanbach, 2023)

2.3 Konsumentbeteenden

För att förstå varför företag tar specifika beslut är det centralt att undersöka slutkonsumentens beteendemönster. Sanchez-Sabate (2019) betonar att det är svårt att ändra etablerade matpreferenser till följd av djupt inrotade kulinariska traditioner och kulturer. Köttkonsumtion är exempelvis starkt integrerad i den västerländska matnormen. Shepherd et al. (2002) påpekar att den invecklade naturen av matval i kombination med bristande självinsikt hindrar förändringar. Förutom smak spelar textur, utseende och lukt en kritisk roll för acceptans eller förkastelse. Shepherd et al. (2002) talar också om *optimistic bias*, som beskrivs som tendensen hos människor att anta att de står inför lägre risker från olika faror jämfört med andra.

Det finns flera orsaker till att konsumenter sällan ändrar sina faktiska beteenden även om de själva uppger en önskan om att konsumera mer hållbara varor som ses som mer etiskt korrekta. En studie av Bray et al. (2010) visar på flera olika faktorer som bidrar till en skillnad mellan konsumenters avsikt att konsumera produkter som de ser som mer etiska och deras faktiska köpbeteenden. Faktorer som konsumenternas känslighet till högre priser, känslor av att deras personliga beteenden inte har någon större påverkan på gränsöverskridande problem såsom global uppvärmning, brist på information, att skuldkänslor över att inte ha handlat etiskt ofta uppstår först efter att köpet redan har skett och en tröghet i att ändra sina konsumentbeteenden på grund av märkeslojalitet och vanor, är bara några exempel. Resultatet blir en barriär i hållbarhetsomställningen, då det konservativa konsumentbeteendet kan innebära en tröghet för företagen att införa förändringar i produktutbudet eller högre priser mot en ökad hållbarhet.

3 Teoretiska ramverk

Den teoretiska delen av rapporten utgörs av teoretiska ramverk samt teorier som är av betydelse för projektet. I detta avsnitt presenteras information som är relevant för att förstå empirin och framförallt diskussionen.

3.1 Triple Bottom Line

Ett ramverk för hållbar utveckling som introducerades av Elkington (1997) är The Triple Bottom Line (TBL) där den tidigare rent finansiella *bottom line* utökas med en miljöbetingad och en social *bottom line*. *Bottom line* är effekten ett företag får med avseende på de tre aspekterna, det vill säga att ett företags framgång kan presenteras genom *bottom line*. En intern hierarki mellan dessa *bottom lines* presenteras av Elkington, där samhället, eller den sociala bottom line, beror på ekonomin, eller den finansiella *bottom line*. Ekonomin i sin tur beror på miljön och beständigheten i det globala ekosystemet, som utgör den slutliga *bottom line*. Hållbarhet innebär enligt TBL-ramverket att alla tre aspekter balanseras och främjas. Elkington identifierar tre olika skjuvzoner inom TBL där spänningar mellan de tre värdena kan uppstå vilket medför utmaningar. Den första skjuvzonen är mellan den ekonomiska och den miljöbetingade *bottom line*, Där en fortsatt ekonomisk tillväxt, konkurrenskraftig produktion av varor och tjänster och långsiktig överlevnad för företag behöver vägas mot behovet av en minskad miljöpåverkan och minskad resursåtgång. Den andra skjuvzonen är mellan den miljöbetingade och den sociala *bottom line*. Här uppstår konflikter mellan social rättvisa och åtgärder för minskad klimatpåverkan. Den tredje skjuvzonen är mellan den finansiella och den sociala *bottom line*. Ekonomiska värden kontrasteras här mot sociala och etiska värden. Dessa skjuvzoner är något som företag måste ta ställning till i sina strategier och beslut vilket gör teorin särskilt relevant för en studie som behandlar just utmaningar.

3.2 Corporate Social Responsibility & Creating Shared Value

Hållbart företagande är ett förhållningssätt som beskrivs i Corporate Social Responsibility (CSR). CSR är en strategi som påpekar företags sociala och miljömässiga ansvar gentemot samhället (Europeiska kommissionen, 2019), vilket går att koppla samman med FNs Agenda 2030, med mål om en hållbar utveckling (Stockholm Resilience Centre, 2017). Creating Shared Values (CSV) är en utveckling av CSR där skapande av sociala och miljömässiga värden för hela samhällets nytta är mer centralt än i CSR. CSV ämnar att få företag att integrera ekonomisk framgång med social och miljömässig utveckling (Porter & Kramer, 2018).

Ett sätt att mäta CSR-arbete är med hjälp av ESG (Environmental, Governance and Social) vilket är de kriterier som används för att mäta hållbarheten hos ett företag (Pérez et al, 2022). Det finns dock ingen standardiserad metod för att mäta ESG. Detta medför att företag mäter sin hållbarhet med olika metoder. (Pérez et al, 2022)

3.3 Sustainable Business Model Innovation

Innovation är en viktig pusselbit i omställningen till ett hållbart samhälle (Vetenskapsrådet, 2023). Sustainable Business Model Innovation (SBMI) är en variant av den mer etablerade processen Business Model Innovation. SBMI innebär att hela innovationsprocessen genomsyras av ett hållbarhetsperspektiv. Geissdoerfer et al. (2018) definierar en innovationsprocess som SBMI om dess syfte är:

"1) sustainable development or positive, respectively reduced, negative impacts for the environment, society, and the long-term prosperity of the organisation and its stakeholders or 2) adopting solutions or characteristics that foster sustainability in its value proposition, creation, and capture elements or its value-network."

Vidare identifierar Geissdoerfer et al. (2018) fyra typer av SBMI:

1. Hållbara start-up-företag, där nya företag med hållbara affärsmodeller startas.
2. Hållbar omställning av affärsmodeller, där nuvarande affärsmodeller omformas för att bli hållbara.
3. Hållbar diversifiering av affärsmodeller, där hållbara affärsmodeller utvecklas som komplement till de nuvarande affärsmodellerna.
4. Förvärv av hållbara affärsmodeller, där existerande hållbara affärsmodeller förvärvas och integreras av företag.

3.4 EU-direktiv

Non-Financial Reporting Directive (NFRD) var det första EU-direktivet om hållbarhetsrapportering (Westman, 2024). De krav relaterade till hållbarhetsrapportering som har funnits i årsredovisningslagen (ÅRL) sedan december 2016 är baserade på detta direktiv, men med något striktare nationella krav än vad som anges i direktivet (Jansson & Lissdaniels, 2023). Det är alltså något fler företag med skyldigheter att hållbarhetsrapportera i Sverige än vad som krävs enligt NFRD (Rockborn, 2023). Den 21 juni 2022 antog EU kommissionen ett nytt direktiv som kommer att agera som en uppdatering och utökning av NFRD som heter Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (Jansson & Lissdaniels, 2023).

Enligt Europeiska Unionen (2022) innebär CSRD att alla större företag samt alla börsnoterade företag blir skyldiga att rapportera kring deras hållbarhet på ett nytt sätt och enligt viss rapporteringsstandard. CSRD kommer att implementeras i etapper. Redan 1 januari 2024 började CSRD gälla för företag som redan faller under NFRD (och därmed även ÅRL) vilket innebär att rapporteringen 2025 måste genomföras enligt CSRD. För företag som i dagsläget inte är redovisningsskyldiga under NFRD men har minst 250 anställda, en omsättning på 40 miljoner euro och balansomslutning på 20 miljoner euro träder CSRD i kraft 1 januari 2025 och påverkar rapporteringen 2026. Till sist träder CSRD även i kraft för små och medelstora börsnoterade företag 1 januari 2026, rapportering 2027.

Europeiska Unionen (2022) uppger att orsaken till att CSRD ska genomföras är för att företagets intressenter och andra aktörer, som exempelvis konsumenter, investerare samt samhället överlag ska få en inblick över företagets prestation inom hållbarhet. Alla företag som ska följa CSRD ska rapportera enligt European Sustainability Reporting Standard (ESRS) som är en del inom CSRD. CSRD behandlar de sociala och miljömässiga delarna av hållbarhet och säkerställer att företag rapporterar verksamhetens påverkan på dessa. Det behandlar den information kring hållbarhet som företagen ska redovisa. (Europeiska Unionen, 2022)

ESRS är en rapporteringsstandard som ligger under CSRD och innefattar hur informationen ska redovisas (EFRAG, 2023). European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) har skapat en lista med 12 standarder som ESRS ska innehålla. EU kommissionen antog och publicerade dessa standarder juli 2023. ESRS utgörs av de följande 12 delarna:

- ESRS 1 General Requirements
- ESRS 2 General Disclosures
- ESRS E1 Climate Change
- ESRS E2 Pollution
- ESRS E3 Water and Marine Resources
- ESRS E4 Biodiversity and Ecosystems
- ESRS E5 Resources and Circular Economy
- ESRS S1 Own Workforce
- ESRS S2 Workers in the Value Chain
- ESRS S3 Affected Communities
- ESRS S4 Costumers and End-User
- ESRS G1 Business Conduct

Dessa standarder täcker olika aspekter inom tre huvudsakliga områden, miljömässig hållbarhet (E1-E5), social hållbarhet (S1-S4) och företagsstyrning (G1) (Europeiska kommissionen, 2023). I och med CSRD och ESRS kommer fler företag inom alla industrier i EU att behöva upprätta hållbarhetsrapportering och även de företag som sedan tidigare arbetat med hållbarhetsrapportering kommer att behöva anpassa sina metoder efter de utförliga krav som ställs. Därav går det att förvänta sig att dessa legala krav kommer att ha en stor påverkan på industrins hållbara omställning, och detta gäller inte minst den svenska livsmedelsindustrin.

3.5 Intressentteorin

Intressentteorin introducerades ursprungligen 1984 av den amerikanske filosofen R. Edward Freeman. Freemans bok Strategic Management: A stakeholder approach (1984) redogör för företags olika intressenter och belyser betydelsen av att ta hänsyn till dessa för ett framgångsrikt företag. Dessa intressenter beskrivs som *"those groups and individuals who can affect or be affected"* (Freeman, 1984) och delas upp i bland annat företaget, kunder, leverantörer, anställda, investerare och samhället.

För att kunna driva ett framgångsrikt företag menar Freeman att det är av yttersta vikt att man använder sig av integrerade koncept och tillvägagångssätt som gynnar flera av intressenterna, till skillnad från vad man gjort historiskt (Freeman, R.E., 1984). Hörisch et al. (2014) menar vidare på att, enligt intressentteorin, måste ansvariga inom företagen ha intressenternas behov i åtanke när de planerar sin verksamhet, oavsett företagets mål eller syfte. Schaltegger och Synnestvedt (2002) menar på att avvisande av idéerna om vinstskapande av princip och att betrakta dessa affärer som omoraliska innebär att bidra till att separera kärnverksamheten från att ta sociala och ekologiska frågor i åtanke. Istället ses skapandet av synergier och ömsesidighet mellan olika intressen som en av de centrala utmaningarna enligt intressentteorin.

3.6 Social Resource-Based View

Enligt Harney (2023) innebär Resource-Based View (RBV) att ett företags konkurrenskraft ligger i hanteringen av de interna resurserna. Målet med RBV är att maximera prestanda genom att utnyttja resurserna så effektivt som möjligt (Harney, 2023).

Bals et al. (2022) vidareutvecklar konceptet om RBV och lyfter fram SRBV (Social Resource-Based View). Utifrån detta perspektiv ska företagen ha som mål att skapa värde som tillgodoser TBL. Bals et al. (2022) pekar vidare på två centrala koncept inom SBRV som spelar en kritisk roll vid hållbarhetsintegreringen. Det första är att företag bör ha ett *uppdragsdrivet tillvägagångssätt*, det vill säga ett tydligt definierat uppdrag eller syfte som är inriktat på att åstadkomma positiva sociala och miljömässiga effekter utöver att generera ekonomiskt värde. Det andra konceptet berör *intressenthantering*, som innebär att företagen bör identifiera, engagera och samarbeta med alla relevanta parter som påverkas av eller kan påverka företagets verksamhet.

4 Metod

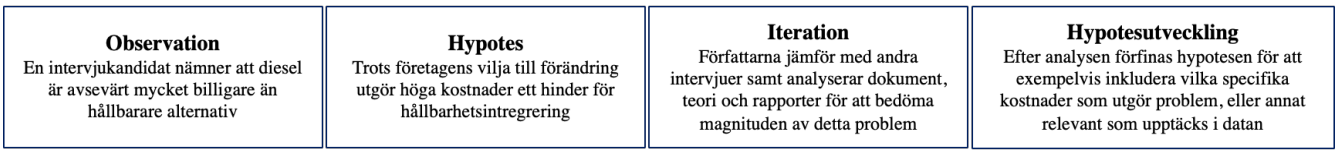
Hållbarhetsintegrering är ett brett och komplext fenomen. För att effektivt analysera ämnet krävs därför att forskarna tydligt förstår och redogör för forskningens strategi, ansats och design. Dessa koncept presenteras i kommande avsnitt.

4.1 Forskningsansats

Östermark et al. (2010) förklarar forskningsansatsen som det tankesätt som forskningen bygger på. Det är ett helhetsbegrepp som innefattar hur forskningen ska bedrivas, hur frågor ska formuleras och hur data ska samlas in och analyseras. Forskningsansatsen dikterar således ramen för studien, från design till metodval, och påverkar slutligen tolkningen av resultaten.

I denna kontext går det att tala om en induktiv ansats vilket enligt Flick (2018) innebär att forskarna utgår från specifika fall och sedan drar allmänna slutsatser eller teorier från dessa observationer. Flick belyser att den induktiva ansatsen lämnar stort utrymme för fri tolkning, vilket kan vara fördelaktigt vid analyserandet av ett förhållandevis outforskat forskningsområde som hållbarhetsintegrering. Flick påpekar dock att det finns begränsningar med en rent induktiv ansats. Även om ansatsen kan vara effektiv för att upptäcka mönster, finns det en nackdel i att det kan vara svårt att förklara de bakomliggande mekanismerna för dessa, det vill säga orsakerna till varför mönstren uppstår. Att använda en teoretisk utgångspunkt kan i detta avseende bidra till att stärka diskussionen. Exklusiv användning av empirisk data kräver dessutom insamling av ett mycket stort urval för att undvika missvisande slutsatser, vilket blir en väldigt tidskrävande procedur. (Flick, 2018)

Mot bakgrund av detta valde författarna därför att anta en *abduktiv* ansats. Detta innebar att induktion dynamiskt kombinerades med *deduktion*, vilket enligt Bryman & Bell (2018) innebär att författarna utgår från teoretiska ramverk och idéer inom det valda området. På detta vis kunde författarna dra nytta av flexibilitet samtidigt som befintlig teori inom hållbarhetsintegrering såsom CSR och Sustainable Business Model Innovation användes för att förstå och förklara hur företag i livsmedelssektorn arbetar utifrån dessa standarder.



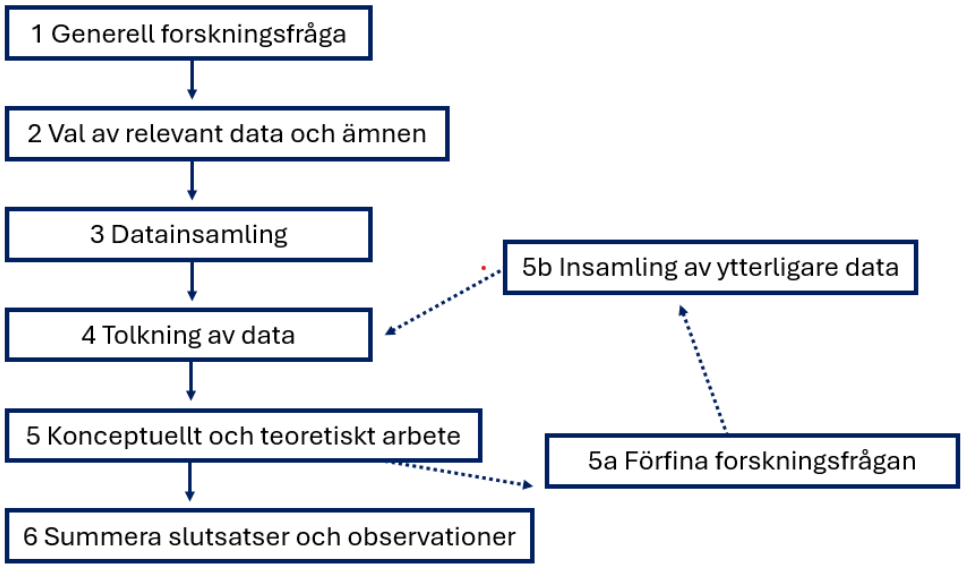
Figur 1: Förenklat exempel över hur den abduktiva ansatsen tillämpades i studien

4.2 Forskningsstrategi

Den abduktiva ansatsen fungerade som den konceptuella grunden för forskningen och satte ramen för hur studien designades. Nästa steg var att konkretisera den valda ansatsen genom att bestämma vilka specifika forskningsmetoder och tekniker som sedan användes för att samla in och analysera data. De vanligaste forskningsstrategierna är enligt Bryman & Bell (2018) kvantitativa och kvalitativa studier.

Hennink (2020) framhåller att kvalitativ forskning kännetecknas av *interpretivism*, vilket innebär att forskare fokuserar på förståelse och tolkning av de subjektiva perspektiven och meningarna som individer tilldelar sina erfarenheter och handlingar. Bryman & Bell (2018) menar vidare på att kvalitativ forskning grundas på *naturalism*, som strävar efter att framhålla detaljerade beskrivningar av sociala verkligheter. Den kvalitativa metoden var sedermera i harmoni med utformningen av denna studie, vilket gjorde den till ett naturligt val.

Det finns enligt Hennink (2020) ingen exakt eller entydig metod för att genomföra kvalitativ forskning eftersom dess flexibla och tolkande natur kräver anpassning till det specifika sammanhanget. Till följd av den kvalitativa forskningens och detta arbetets detaljrika natur var det dock logiskt att utgå från intervjuer som primärdata. Bryman & Bell (2018) presenterar en förenklad modell som utgjorde en användbar referenspunkt för att strukturera och utforska forskningsprocessen.



Figur 2: Brymans modell för kvalitativ forskning. (Bryman & Bell, 2018)

För studien ansågs vidare en fallstudie vara det mest passande valet av insamlingsmetod, vilket stöds av Campbell et al. (2018) som framhåller att fallstudier är särskilt lämpliga när forskningens frågeställningar avser att utforska ”hur”- och ”varför”-frågor. Ett alternativ hade kunnat vara att använda en enkätundersökning, men ett sådant tillvägagångssätt hade medfört utmaningar i att uppnå samma djupgående insikt som en fallstudie kunde erbjuda, vilket ansågs vara önskvärt i denna studie.

4.3 Urval

Vid kvantitativ forskning är det vanligt att använda strategier för slumpmässigt urval med syftet att säkerställa en objektiv representation i avbildningen av den studerade populationen, vilket understryker forskningens strävan efter generaliserbarhet (Creswell & Creswell, 2023). Inom ramen för kvalitativ forskning ligger fokus däremot på att erhålla en fördjupad insikt i specifika fenomen eller situationer, vilket eftersträvas genom att anamma mer målinriktade och selektiva urvalsmetoder (Creswell & Creswell, 2023). I detta avsnitt presenteras hur denna urvalsprocess realiserades i denna studie.

4.3.1 Urval av teori

För insamlingen av teori var utgångspunkten befintlig litteratur. Författarna använde sig till stor del av databaser som finns tillgängliga genom Chalmers bibliotek, så som ScienceDirect, Google Scholar och Sage Research Methods. För att hitta relevant litteratur användes sökord kopplade till arbetets syfte som exempelvis ”sustainability integration” och ”sustainability, food sector”. Från valda artiklar identifierades systematiskt ytterligare relevanta arbeten och nyckelord vilket gradvis utvidgade forskningsbasen. Denna typ av metod benämns av Hennink (2020) som ”Snowball Sampling”.

4.3.2 Urval av intervjukandidater

I studien användes målinriktat urval som är en typ av selektiv urvalsstrategi. Palinkas et al. (2015) beskriver detta som en teknik där individer väljs ut utifrån deras erfarenhet inom ämnet som studeras. Det framställs även som en teknik som harmoniserar med kvalitativa forskningsmetoder. I denna studies fall blev det osökt att målgruppen blev ledningspersoner inom livsmedelssektorn, eftersom det var denna grupp som avsågs att undersökas, i enlighet med studiens problemformulering.

Palinkas et al. (2015) menar på att urvalet är tillfredsställande när *mättnad* nås, vilket innebär att det inte längre framkommer någon ny information från att hålla fler intervjuer. Att bestämma denna punkt är utmanande, och hur författarna hanterade detta beskrivs vidare i metodkritik.

4.4 Datainsamling

Nästa steg i Brymans modell behandlar datainsamlingen. Den omfattar både tillvägagångssättet när det kommer till intervjuerna och diskussionen, samt vad för typ av litteratur som är relevant för rapporten.

4.4.1 Intervjuer

De tre främsta intervjumetoderna är strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2018). Ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer är lämpliga vid insamling av kvalitativ data till skillnad från strukturerade intervjuer som är mer lämpade för en kvantitativ datainsamling. (Bryman & Bell, 2018)

Bryman & Bell (2018) karaktäriserar semistrukturerade intervjuer som en flexibel metod där intervjuarna disponerar över en intervjuguide innehållande frågor och teman relevanta för forskningsfrågan. Inom ramen för denna metod har intervjuaren betydande frihet gällande ordningen av frågorna i intervjuguiden. Dessutom är det tillåtet att införa ytterligare frågor som inte ingår i den ursprungliga guiden, om de är relevanta i sammanhanget av intervjuobjektets svar. (Bryman & Bell, 2018)

Bryman & Bell (2018) beskriver att semistrukturerade intervjuer är en lämplig metod för att samla in kvalitativ data som är anpassad efter studiens syfte samt dess forskningsfrågor och underfrågor. Strukturen i semistrukturerade intervjuer möjliggör en hantering av specifika frågeställningar, något som kan komma att bli en utmaning i ostrukturerade intervjuer. Ytterligare en faktor att beakta är att semistrukturerade intervjuer, i motsats till ostrukturerade intervjuer, genererar mer jämförbara resultat. Detta innebär en fördel i forskningssammanhang där flera intervjuobjekt är involverade. (Bryman & Bell, 2018)

Baserat på dessa resonemang från Bryman & Bell (2018) och Saunders et al. (2009) ansåg författarna att semistrukturerade intervjuer var en väl lämpad metod i denna studie.

4.4.2 Litteratur

Den teoretiska grunden i studien baserades på existerande teori, koncept, modeller och forskning inom relevanta områden. Hållbarhetsmodeller och koncept som kompletterades med relevant tidigare forskning undersöktes för att bygga en förståelse för ämnets historia och samband mellan olika hållbarhetsdimensioner.

4.5 Analysmetodik

När nödvändig data samlats in organiserades materialet. Intervjuanteckningar granskades för att säkerställa att all väsentlig information inkluderades och att innehållet var korrekt. Efter att detta hade färdigställts påbörjades analysprocessen. Författarna tog inspiration av en trestegsmodell som presenteras av Vila-Henninger et al (2022), men stegen anpassades för att bättre motsvara syftet med denna studie.

Första steget i analysen innefattade en initial kodning. I detta steg tilldelades färger till kodord som kopplade an till frågeställningarna, och markeringar gjordes manuellt i intervjumaterialet. Exempel på kodord var ”Drivkrafter” och ”Kommunikation”. Varje kodord representerade en specifik aspekt av datamaterialet som var relevant för forskningsfrågorna.

Analysen gick senare vidare till nästa fas av kodningen, där författarna sökte efter teman. Detta innebar att de kodade dataexemplen granskades för att identifiera underliggande mönster eller teman till varje kodord. Under ”Drivkrafter” kunde exempelvis ”Regleringar” och ”Kundkrav” fungera som underkategorier. Detta skedde med noggrann översyn och genom utförlig diskussion bland forskarna för att säkerställa att teman var välgrundade i datan och relevanta för forskningsfrågorna. De teman som författarna avtäckte framträder i empiriavsnittet.

Sista steget var att framställa en strukturerad analys, där författarna integrerade litteratur och teori för att diskutera resultaten i ett bredare sammanhang. Teman diskuterades i detta avsnitt och författarna undersökte bakgrunden till det som observerats i empirin.

4.6 Metodkritik

En punkt för granskning knyter an till huruvida intervjupersonerna återger en representativ skildring av de företag de företräder. Risken finns att intervjupersonerna framställer en förskönad bild och därav inte är helt transparenta i intervjuerna. Ytterligare något att ifrågasätta är längdskillnaderna på intervjuerna. Eftersom olika intervjupersoner har varierande tidsramar för sina intervjuer, kan detta resultera i svar av skiftande utförlighet. Kortare intervjuer kan leda till glapp i informationen (Lantz, 2007). Lantz belyser emellertid att så länge inga ogrundade slutsatser dras från dessa intervjuer, finns det ingen anledning till oro. Det vill säga att man endast utgår från den informationen som faktiskt sagts i intervjuerna, något som forskarna noggrant följde i denna studie.

Det går även att diskutera om rätt företag respektive rätt personer på företagen intervjuades. Det finns många aktörer i livsmedelssektorns värdekedja som var av intresse att intervjua, såsom aktörer vars kunder är slutkunderna och även slutkunderna. Det hade även varit intressant att intervjua en aktör långt bak i leverantörskedjan, men större delen av dessa aktörer befinner sig utanför Norden och faller därför utanför rapportens avgränsningar. Hade detta varit möjligt hade underlaget för rapporten eventuellt varit bredare och därav mer omfattande. Utöver detta anses de intervjuade aktörernas bredd vara av sådan magnitud att det finns underlag för att dra väl underbyggda slutsatser.

Då mängden data beror på antal intervjuer samt intervjulängden är det positivt med många intervjuer från olika aktörer inom livsmedelsindustrin. Tolv intervjuer ligger till grund för detta arbete, då det ansågs uppfylla en tillfredsställande mängd information som Palinkas et al. (2015) beskriver, då innehållet återupprepades vid de sista intervjuerna. Trots att mängden är tillfredsställande hade fler intervjuer gett mer bredd och data till arbetet.

4.7 Etiska ställningstaganden

Den etiska dimensionen av forskningen presenteras under metodologiavsnittet, men genomsyrade egentligen hela forskningens genomförande. Etik beaktades kontinuerligt från planering till publicering, och författarna utgick i denna studie från fem kärnprinciper presenterade av Halej (2017).

Första principen rör socialt ansvar. Varje studie bör ha som mål att maximera nytta och minimera skada. Som representant för en akademisk institution som Chalmers är det vitalt att följa de riktlinjer som dikterar University Social Responsibility (USR). Till dessa hör medvetenhet om samhällsfrågor, utgivandet av informationskällor för samhällsfrågor, och tillhandahållandet av nödvändig utbildning och samarbete med samhället (Ali et al., 2021). Detta gjorde författarna genom att bedriva forskning som bidrar till en direkt och positiv samhällsförändring.

Den andra principen rör oberoende. Författarna intygar att det inte förelåg några intressekonflikter eller externa intressen som äventyrade studiens objektivitet. Metodologiskt innebar detta att det aktivt arbetades för inkluderingen av en mångfald av röster för att få en helhetsbild av ämnet och undvikande av exkludering. Studien är därmed en produkt av oberoende analys följt av kritiskt tänkande i ständig progression.

Den tredje punkten rör samtycke och frivilligt deltagande. I linje med USR-principerna garanterar författarna att alla deltagare delgett informerat samtycke till deltagandet, förstått studiens syfte samt hur deras data användes och behandlades. Deltagare kunde när som helst välja att dra tillbaka sitt medgivande eller välja att inte svara på frågor utan att specificera orsak.

Den fjärde punkten rör anonymitet & konfidentialitet. Om explicit medgivande rörande publiceringen av en deltagares uppgifter inte erhölls, ålåg det författarna att vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa att deltagarens identitet inte kunde avslöjas. All information som kunde anses vara av konfidentiell karaktär hölls enbart tillgänglig för författarna.

Den femte punkten rör integritet & transparens. För att bibehålla kontinuitet och transparens i forskningsprocessen dokumenterades varje forskningssteg. Författarna förband sig att tydligt kommunicera forskningsresultat och öppet presentera metoder och resultat.

4.7.1 Dataskyddsförordningen (GDPR)

Eftersom arbetet inkluderade delar som involverade behandling av personliga data var det nödvändigt att efterleva lagkrav i enlighet med Dataskyddsförordningen (GDPR). Detta åstadkoms genom en samtyckesförklaring där respektive deltagare formellt kunde ge sitt godkännande. Dokumentet kunde signeras digitalt och var utformat för att tydligt specificera vilken information som samlades in, hur den skulle användas i samband med forskningsprojektet, samt vilka åtgärder som skulle tas för att skydda och bevara personuppgifter i enlighet med de riktlinjer som stipuleras i GDPR.

5 Presentation av intervjuade företag

Företagen som intervjuades för studien presenteras nedan i fallande ordning med avseende på omsättning räkenskapsår 2022 (Allabolag, 2022). Intervjupersonerna har anonymiserats och benämns som ”IP”, följt av företagsnamnet. Det är endast vid explicit efterfrågan från intervjupersonen som personlig information såsom yrkesroll och erfarenhet delges. De intervjupersoner som uttryckt en önskan om att även företagsnamnet ska anonymiseras benämns Företag X respektive Företag Y. IP på samtliga företag har en stor inblick i företaget och är på något sätt ansvarig över hållbarhet och hållbarhetsarbetet på företaget de representerar.

Tabell 1: Nyckeltal för intervjuade företag

Företag	**Omsättning [Mkr]**	**Anställda [st]**	**Hållbarhetsrapportering (Ja/Nej)**
Axfood	73 474	12 772	Ja
Systembolaget	37 191	5 968	Ja
Fazer	13 111	4 875	Ja
Scandi Standard	12 233	3 294	Ja
Svenska Foder	5 682	297	Ja*
Arvid Nordquist	3 910	306	Ja
Bertegruppen	1 042	179	Ja
Kiviks Musteri	805	194	Ja
Salinity	722	52	Ja
SIA Glass	688	142	Ja*
Företag X	200-600	50-150	-
Företag Y	0-200	0-100	-

Kommentar. För att få jämförbar data i denna sammanfattande tabell har all data över omsättning och antal anställda hämtats för räkenskapsår 2022 från Allabolag, vilket medför att de senaste siffrorna från företagens hållbarhetsrapporter eller liknande som presenteras i den löpande texten kan skilja sig från de som presenteras i tabellen. I tredje kolumnen presenteras huruvida företaget har rapporterat hållbarhet för räkenskapsår 2022. Här görs ingen skillnad i om företaget har rapporterat i form av en separat hållbarhetsrapport eller som en del av årsredovisningen. Svaren märkta med * innebär att företagets hållbarhetsrapport är en del av koncernens hållbarhetsrapport. För de anonymiserade företagen anges endast ett intervall för omsättning och anställda och hållbarhetsrapportering anges inte, för att bibehålla företagens anonymitet.

5.1 Axfood

Axfood är ett dagligvarubolag grundat år 2000 och är idag det näst största bolaget som verkar inom dagligvaruhandeln i Sverige. I Axfoodkoncernen ingår bland annat Willys, Hemköp, Snabbgross samt Dagab (Axfood, 2024). 2022 hade Axfoodfamiljen 12 772 anställda och en omsättning på 73 474 miljoner kronor (Axfood, 2022). Hållbarhet är en integrerad del i koncernen och en tydlig del i Axfoods affärsidé (Axfood, 2024). Axfood har sedan 2013 publicerat en årlig hållbarhetsredovisning och lanserade 2016 rapporten Mat 2030, Axfoods förslag till en hållbar livsmedelsstrategi. (Axfood, 2024) IP Axfood intervjuades 1 mars 2024.

5.2 Systembolaget

Systembolaget har statligt monopol att sälja alkohol i Sverige och grundades 1955 (Systembolaget, 2023a). Deras uppdrag är att sälja alkohol utan vinstintresse för att begränsa alkoholens negativa samhällseffekt. De driver 452 butiker i Sverige och har 5 626 anställda (Systembolaget, 2023b). Deras omsättning 2023 var 38 miljarder kr. Den senast publicerade Ansvarsredovisningen, som även innehåller hållbarhetsrapportering, publicerades 2023 (Systembolaget, 2023c). IP Systembolaget intervjuades 28 mars 2024.

5.3 Scandi Standard

Scandi Standard är en producent av kycklingprodukter verksamma i Norden och Irland. Företaget grundades 2013 genom en sammanslagning av det svenska varumärket Kronfågel och det danska varumärket Danpo samtidigt som det norska varumärket Den Stolte Hane förvärvades (Scandi Standard, 2024).

IP Scandi Standard har varit verksam inom hållbarhetsarbetet hos Scandi Standard de senaste tre åren i sin roll som hållbarhetschef samt sitter i koncernledningen på företaget (IP Scandi Standard, personlig kommunikation, 5 mars 2024). IP Scandi Standard intervjuades den 5 mars 2024.

5.4 Svenska Foder

Svenska Foder är en producent och grossist av foder och växtodlingsprodukter inom livsmedelsbranschen som är helägt av danska DLG-koncernen (Svenska Foder, 2024). IP Svenska Foder (personlig kommunikation, 1 mars 2024) har varit verksam inom företaget i 28 år och arbetar med många olika frågor såsom HR, arbetsmiljö och intern säkerhet. Företaget har uppsatta hållbarhetsmål som sträcker sig till 2030 samt 2050 som ska bidra till en hållbar omställning. IP Svenska Foder intervjuades 1 mars 2024.

5.5 Arvid Nordquist

1884 grundades det svenska familjeföretaget Arvid Nordquist vars sortiment idag består av deras egenrostade kaffe, livsmedel, vin och öl. Hållbarhet är en väl integrerad del av deras affärsstrategi (Arvid Nordquist, 2022). Arvid Nordquist hade år 2022 en omsättning på 3910 miljoner kronor och 306 anställda. Intervjun fokuserade främst på deras kaffe som de äger och styr över och som står för drygt 30% av deras omsättning. (personlig kommunikation, 29 februari 2024). IP Arvid Nordquist intervjuades den 29 februari 2024.

5.6 Fazer

Fazer är en global exportör av bageri- och konfektyrprodukter och ett av Nordens största livsmedelsföretag. Bolaget är i grunden finskt och grundades 1891, i början som ett konditori (Fazer, 2023a).

IP Fazer har arbetat på Fazer i över 5 år, varav större delen av tiden som hållbarhetsansvarig. IP Fazer nämner att det arbetas med många olika branschstandarder och hållbarhetsramverk, vilket även stöds av rapporter som publicerats på hemsidan (Fazer, 2023b)(IP Fazer, personlig kommunikation, 2 april 2024). IP Fazer intervjuades den 2 april 2024.

5.7 Bertegruppen

Bertegruppen är en koncern där tre företag ingår, Berte Qvarn, SIA Glass och Berte gård. Berte Qvarn arbetar med spannmål och producerar olika typer av mjöl, SIA Glass producerar glass och Berte Gård är ett lantbruksföretag(Bertegruppen, 2023). Verksamheten startade år 1569 och är en familjeägd företagsgrupp (Bertegruppen, 2023). Idag har de 190 anställda i företagsgruppen och omsatte under 2022 1 042 miljoner kronor (Allabolag, 2022). Ledningsgruppen i Bertegruppen sätter upp mål för hela koncernen tillsammans med hållbarhetsavdelningen, där hållbarhetschefen sitter med i ledningsgruppen. De tre företagen har sedan enskilda mål, som går under koncernens mål, och respektive avdelning arbetar med egna hållbarhetsmål enligt IP Bertegruppen (personlig kommunikation, 28 mars 2024). IP Bertegruppen intervjuades den 28 mars 2024.

5.8 Kiviks Musteri

Kiviks Musteri är ett familjeföretag som varit verksamma sedan 1888 då första äppelträdet såddes som ligger till grund för företagets verksamhet idag (Kiviks Musteri, 2024). Företaget har sedan dess vuxit och har utökat sina äppelodlingar i södra Sverige.

IP Kiviks Musteri (personlig kommunikation, 5 april 2024) är hållbarhetschef och ansvarar för att företaget upprätthåller vad de kallar *tryggt och gott*. Kiviks Musteri har också anslutit sig till livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest där anslutna företag åtar sig ansvaret att uppnå uppsatta mål samt tillhandahålla relevant information om företagets del av åtagandet. IP Kiviks Musteri intervjuades den 5 april 2024.

5.9 Salinity

Salinity är ett företag som specialiserar sig på salt (Salinity, 2024). De har verkat i Göteborg sedan 1830-talet och har fokuserat på saltindustrin (IP Salinity, personlig kommunikation, 14 mars 2024). Koncernen Salinity Group är uppdelad i tre underbolag. Salinity AB har bland annat märket Falksalt för bordssalt, en jordbruksdel för fodersalt samt en industridel. Salinity Trading AB jobbar med gatusalt som importeras från Tyskland. Företaget finns globalt i Tyskland, Schweiz och USA. Saltwell AB arbetar med ett salt som naturligt innehåller lägre halt av natrium, vilket gör det till ett hälsosammare alternativ. I Sverige har Salinity 46 anställda. Koncernens omsättning 2022 var 720 miljoner kr (Salinity, 2022). Den senast publicerade hållbarhetsrapporten var för räkenskapsår 2022. IP Salinity intervjuades den 14 mars 2024.

5.10 SIA Glass

SIA Glass grundades 1962 (SIA Glass, 2023) och är en del av koncernen Bertegruppen som grundades år 1569. Företaget specialiserar sig på glass och är ett av de största företagen på glassmarknaden i Sverige (IP SIA Glass, personlig kommunikation, 9 april 2024). Den tillverkade glassen består till cirka 83 procent av svenska råvaror (Bertegruppen, 2023). Bertegruppen har en hållbarhetsavdelning som kommunicerar hållbarhetsstrategier till alla delar i koncernen, vilket innebär att SIA Glass får hållbarhetsdirektiv från koncernens hållbarhetsavdelning som sedan integreras i företaget. SIA Glass har 143 anställda och omsatte år 2022 688 miljoner kronor (Allabolag, 2022). IP SIA Glass intervjuades den 9 april 2024.

5.11 Företag X & Företag Y

Företag X och Företag Y har valt att vara anonyma. Båda är företag inom livsmedelsindustrin som har egen tillverkning av produkter som sedan säljs till återförsäljare innan de når slutkund. IP Företag X intervjuades den 29 februari 2024. IP Företag Y intervjuades 12 april 2024.

6 Empiri

I detta avsnitt presenteras sammanställningar av informationen given från samtliga intervjuer. De presenteras utifrån olika kodord som gjorts under kodningen. Varje huvudrubrik, 6.1-6.4, behandlar respektive forskningsfråga 1-4. För att förhindra redundans och underlätta läsningen nämns inte datum vid varje tillfälle, givet att endast ett intervjutillfälle per kandidat hölls. Referenser presenteras därav via "IP (namn)". Datum för intervjuerna presenteras i referenslistan samt vid presentationen av intervjuade företag.

6.1 Drivkrafter

Företagens arbete med att implementera hållbarhet i verksamheten kan initieras av flera olika faktorer och detta avsnitt avser att redogöra för vilka drivkrafter som ligger till grund för detta och återge dessa under nedan uppdelade rubriker.

6.1.1 Krav från intressenter

Kraven från de stora aktörerna inom livsmedelsindustrin är en drivkraft som medför att i princip alla inblandade aktörer behöver anpassa sig. IP Scandi Standard nämner specifikt ICA som en stor aktör som har satt höga krav på deras hållbarhetsarbete och hållbarhetsdata. Om ICA och liknande aktörer ska kunna redovisa data för hela värdekedjan så kräver de att deras leverantörer gör detsamma. Även IP Salinity beskriver hur de stora aktörerna har krav gällande hållbarhet. IP Fazer nämner bland annat att Axfood ställer höga krav på Fazer vilket medför att Fazer implementerat Science Based Targets i sin verksamhet. IP Axfood säger i sin tur att de krav som ställs på dem från olika intressenter är bland annat från ägare. IP Företag X påpekar också att det är de stora aktörerna inom livsmedelsindustrin som är de drivande aktörerna inom dessa frågor, något som mynnar ut i att de mindre aktörerna behöver anpassa sig efter de större för att behålla dem som kunder. IP Systembolaget nämner att det finns en allmän förväntan av att Systembolaget, som statligt ägt företag med monopol på alkoholförsäljning, bör ligga i framkant, vara föredömliga och driva verksamheten på ett sätt som bidrar till en hållbar framtid.

6.1.2 Konkurrensfördelar

De drivkrafter som omfattas av att skapa konkurrensfördelar handlar om att skapa sig en unik position eller egenskap som ger ett företag en viss ställning på marknaden gentemot sina konkurrenter. IP Axfood, IP Arvid Nordquist, IP Svenska Foder samt IP Företag Y nämner samtliga att en viktig drivkraft till hållbarhetsarbetet är kopplat till att stärka sina varumärken. Vidare nämner även IP Svenska Foder och IP Axfood att det är viktigt för företagen att arbeta med hållbarhet utifrån aspekten att även vara en attraktiv arbetsgivare. IP SIA Glass och IP Svenska Foder nämner att det är nödvändigt att driva hållbarhetsarbetet framåt för företagens fortsatta existens på marknaden. IP Arvid Nordquist menar även på att om man har hållbarheten som en välintegrerad del av sin affärsstrategi så har man också bättre förutsättningar att fatta kostsamma, men också hållbara, beslut som stärker varumärket.

6.1.3 Regleringar & Lagar

Regleringar, lagar och direktiv är aspekter som driver företagens utveckling kring hållbarhet. Inledningsvis nämner i princip samtliga intervjupersoner att EU:s direktiv om hållbarhetsrapportering, CSRD, är en faktor som driver hållbarhetsarbetet framåt. Detta kräver att företag som omfattas av EU:s direktiv behöver ägna större resurser åt denna hållbarhetsredovisning. De flesta företag är positiva till dessa direktiv som påskyndar den hållbara omställningen. Däremot nämner IP Axfood att den nationella politiken är relativt passiv och gärna hade sett att svensk politik drev den hållbara omställningen i stil med vad EU gör.

6.1.4 Ekonomiska incitament

Ekonomiska incitament är drivkrafter som kan påskynda den hållbara omställningen. IP Svenska Foder, IP Scandi Standard och IP Axfood nämner att det finns resursbesparingar att göra genom att effektivisera sina verksamheter. IP Axfood exemplifierar ett sådant ekonomiskt incitament med att de med hjälp av nya tekniska lösningar kunnat minska sin elförbrukning vilket sparar både pengar och är positivt ur ett hållbarhetsperspektiv.

På medarbetarnivå nämner IP Fazer att de har arbetat med olika ekonomiska bonussystem till deras anställda för att uppfylla vissa mål. IP Fazer påstår att detta tenderar att ändra medarbetarnas inställning i positiv riktning. Enligt IP Scandi Standard så gör man på liknande sätt fast med ledningsgrupper för att uppnå vissa uppsatta hållbarhetsmål. Enligt IP Scandi Standard har man tidigare kopplat incitamentsprogram till finansiella resultat, men har nu i högre utsträckning även kopplat det till hållbarhetsrelaterade mål för att driva på omställningen.

6.1.5 Etiska motiv

Etiska motiv är de handlingar som styrs av hur företagens aktörer värderar hållbarhet. I princip samtliga intervjupersoner nämner att företaget har ett genuint engagemang kring hållbarhet. Det existerar viss skillnad kring incitamenten till de etiska motiven där till exempel IP Systembolaget anger att de som statligt ägt bolag har ett uppdrag att värna om folkhälsan och därmed också har en genuin vilja att bidra till en bättre värld. IP Kiviks Musteri nämner att det ligger i företagets natur att vara bland annat miljövänliga då företaget är placerat väldigt naturnära och förädlar lokala råvaror. IP Bertegruppen nämner att det är en viktig faktor kring att driva företag att verkligen bry sig om sina kunder, medarbetare och leverantörer och IP Företag X menar på att det är självklart att inga aktörer vill att saker ska vara producerade på ett oetiskt sätt utan påpekar att det är viktigt att jobba tillsammans mot en mer hållbar värld.

6.2 Arbetsmetodik

Olika företag har varierande sätt att arbeta på. Det kan bero på att företagen har varierade antal anställda, omsättning och typ av företag. I detta avsnitt presenteras företagens olika arbetssätt i förhållande till hållbarhet, både internt och externt.

6.2.1 Strategier & Arbetssätt

Samtliga undersökta företag jobbar med hållbarhet, men på olika sätt. IP Salinity anger att de har jobbat med hållbarhet i många år och att de historiskt sett fokuserat på miljöfrågor. Under de senaste åren har de utökat sitt arbete till att även inkludera ekonomiska och sociala aspekter. Denna förändring i fokus delas av flera intervjupersoner. IP Axfood lyfter däremot att ekonomi är en drivkraft för deras företag och att det därmed inte är inkluderat i deras hållbarhetsarbete. Istället fokuserar de på miljö, biologisk mångfald och sociala frågor. Axfood har implementerat en levnadslönestrategi som innefattar olika åtgärder för att främja hållbarhet i leverantörskedjan, vilket betraktas som en social aspekt av deras hållbarhetsarbete snarare än en ekonomisk.

IP Arvid Nordquist berättar att de har integrerat hållbarhet i sin affärsstrategi, vilket underlättar beslutsfattande av åtgärder som kan vara kostsamma men som kan ge kommersiellt värde i längden. Även IP Systembolaget anger att de inte längre har en ren hållbarhetsstrategi utan att de numera har en strategi där hållbarhet är integrerad.

IP Systembolaget förklarar att de utför en väsentlighetsanalys som i sin tur ligger som grund för deras hållbarhetsarbete. Vidare anger IP Systembolaget att de gör olika former av analyser och utredningar för att kvantifiera storleken på olika hållbarhetsområden. På så sätt identifieras de största riskerna i deras bransch. Salinity är ytterligare ett företag som utför en typ av väsentlighetsanalys. IP Salinity berättar att de utför en dubbel väsentlighetsanalys där de genomför en prioritering av de olika aspekterna som analyseras. Utifrån denna prioritering kan beslut fattas kring vilka områden som kräver omedelbar uppmärksamhet och vilka områden som bör adresseras på längre sikt.

En trend i intervjuerna är att företagen jobbar aktivt med att upprätta mål relaterade till hållbarhet. IP Scandi Standard berättar de har sex uppsatta mål där varje mål representeras av en arbetsgrupp vars uppgift är att säkerställa att målen uppnås och implementeras på ett korrekt sätt. I syfte att följa upp framstegen anordnas regelbundna möten med representanter från varje land samt experter, där olika mallar används för att dokumentera initiativ och delmål som bidrar till det övergripande målet för 2030.

IP Systembolaget belyser vikten av transparens i hållbarhetsarbetet för att katalysera den hållbara omställningen. IP Axfood berättar att de utöver sin egna hållbarhetsrapport även publicerar en rapport *Mat 2030* med förslag till Svensk livsmedelsstrategi. Vidare beskriver IP Axfood att de har en heltidsanställd som jobbar mot politiken med bland annat lobbyarbete. IP Axfood uppmanar fler företag att jobba med att påverka politiken för att i sin tur påverka sin omvärld och skapa ett företagsklimat som underlättar företagens hållbarhetsarbete.

6.2.2 Intern kommunikation

Tillvägagångssättet företagen använder sig av för att kommunicera hållbarhetsarbetet och strategier internt varierar en del. Många företag genomför kontinuerliga möten som fokuserar på hållbarhet med de anställda. För att uppdatera sina medarbetare om vad som hänt inom bland annat hållbarhet har Företag Y månadsmöten med samtliga anställda. Även IP Fazer, IP Svenska Foder, IP Systembolaget, IP Kiviks Musteri och IP Salinity redogör för liknande typer av möten, trots att de skiljer sig åt i frekvens, storlek och omfattning. Ett exempel på hur informationsflödet, i form av möten, kan se ut är att avdelningscheferna får information från ledningsgruppsmöten och kommunicerar vidare det till sina avdelningar, beskriver IP Salinity. Fortsättningsvis förklarar IP Salinity att kommunikation överlag är en av de svårare delarna inom företagande, men att Salinity har en fördel mot större företag eftersom de är så få anställda. Detta stöds av andra intervjupersoner från mindre företag som tycker att den interna kommunikationen fungerar bra - det är något som även IP SIA Glass och IP Företag Y beskriver under intervjuerna. De beskriver sig som lagom stora företag som därav kan kommunicera enkelt mellan avdelningar och medarbetare. Men även IP Scandi Standard, som ett större företag med betydligt fler anställda, beskriver att den interna kommunikationen fungerar väl.

Ett annat tillvägagångssätt företagen har är med hjälp av ett internt företagsnätverk. På företagsnätverket publiceras bland annat uppdateringar kring hållbarhetsarbetet, vilket möjliggör för samtliga anställda att hålla sig informerade. Intervjupersoner som beskriver dessa typer av interna nätverk är IP Fazer, IP Svenska Foder samt IP Systembolaget. För större företag kan det vara svårare att krossfunktionellt integrera hållbarhetsarbetet inom hela organisationen. ”En organisation kan ha en jättestor, fin och jättebra hållbarhetsavdelning [...] Men när man sedan når inköpsavdelningen, kan man ibland undra: Har ni ens hört talas om att ni har en hållbarhetsavdelning?” säger IP Bertegruppen.

Den tredje vanligt förekommande metoden för intern kommunikation inom hållbarhet är utbildningar med anställda. IP Axfood beskriver att det kan finnas lite varierande kunskapsnivåer inom hållbarhet hos deras medarbetare som inte arbetar dagligen med hållbarhet. Genom att ha internutbildningar ökar medvetenheten kring hållbarhet och medarbetarna kan då fortsätta arbeta mot de mål och riktlinjer som koncernledningen upprättat. Även IP Arvid Nordquist och IP Salinity beskriver liknande typer av internutbildningar.

6.2.3 Extern kommunikation

Extern kommunikation, som intervjupersonerna har lyft, innefattar både kommunikation företag sinsemellan, till leverantörer och kunder, men även mellan företaget och slutkonsumenten. Enligt IP Företag Y är det slutkonsumenterna som är viktigast att nå samtidigt som det är svårast och dyrast att kommunicera med dem, jämfört med andra aktörer. Företagen använder sig av sociala medier, sina hemsidor samt reklam för att nå ut med sitt hållbarhetsarbete till slutkunderna beskriver IP Arvid Nordquist, IP SIA Glass, IP Företag Y samt IP Systembolaget. Genom att besöka webbplatserna hos samtliga företag kan slutkonsumenten få en inblick i företagens hållbarhetsarbete. En form av reklam som kan användas för att framföra hållbarhetsarbetet är märkningar, certifikat eller texter på

förpackningarna av varorna. Att nå ut med information, kopplat till hållbarhet, genom märkningar på förpackningar är något som IP Bertegruppen, IP Scandi Standard och IP Salinity berättar att de arbetar med.

Samtliga företag, med undantag för Systembolaget och till viss del Axfood, har inte slutkunden som sina huvudkunder utan har ofta detaljhandelsföretag eller liknande företag som huvudkunder. När de kommunicerar med dem finns ofta mer tid i jämförelse med kommunikationen med slutkund. Enligt IP Scandi Standard och IP SIA Glass fungerar kommunikationen med kunderna väl. De diskuterar kring att de känner sig förstådda och att deras hållbarhetsarbete är relevant för kunderna. Andra företag menar på att kunderna, i samma utsträckning, inte förstår sig på företagens hållbarhetsarbete. IP Företag Y och IP Arvid Nordquist berättar om hur de håller utbildningar för sina kunder där de berättar om hur de arbetar med hållbarhet.

Andra parter företagen ständigt kommunicerar med är deras leverantörer. Det kan göras i form av en leverantörsdag enligt IP Fazer, men vanligtvis är det möten där företagen presenterar sina krav och informerar leverantörerna, säger IP Företag Y och IP Bertegruppen. IP Företag X, IP Fazer, IP Bertegruppen nämner att de har en uppförandekod. IP Företag X beskriver att deras uppförandekod förmedlas genom alla led och skickar ut signaler kring vad som är viktigt om man vill handla med dem. Policyer är ytterligare ett sätt att förmedla vilka krav man ställer på sina leverantörer, IP Arvid Nordquist och IP Axfood berättar att de har en inköpspolicy. IP Företag Y berättar att de har en mycket bra relation till sina leverantörer samt att de har ett samarbete där de hjälper varandra.

IP Systembolaget och IP Salinity betonar även betydelsen av kvantifiering för att utföra en väsentlighetsanalys som i sin tur ligger som grund för deras hållbarhetsarbete. IP Systembolaget anger att de gör olika former av analyser och utredningar för att kvantifiera storleken på olika hållbarhetsområden och kan på så sätt identifiera de största riskerna i deras bransch.

6.2.4 Framtid

IP Axfood konstaterar att hållbarhetsarbetet är en kontinuerlig process som innebär att årligen gå igenom och uppdatera sina hållbarhetsmål. IP Arvid Nordquist delar uppfattningen om att hållbarhet är ett dynamiskt fenomen och anser att framtiden förväntas innebära att fler företag måste beräkna sina fotavtryck sett till hela värdekedjan vilket ställer högre krav på noggrannare, mer tillförlitlig och effektiv datainsamling. Hållbar teknik i stor skala och inte bara pilotskala förväntar IP Salinity kommer bli allt mer utbrett i framtiden. Vidare tror IP Salinity att de första CSRD-rapporterna under första kvartalet 2025 kommer vara till hjälp för mindre företag, eftersom de då får vägledning för att samla in data samt förtydligande kring vilka parametrar som är viktiga.

6.3 Hinder & Utmaningar

Ekonomiska begränsningar, regulatoriska snårigheter och en volatil marknad. Det är ett axplock av de utmaningar som företagen hanterar i sina strävanden efter att balansera ambition med genomförbarhet, som beskrivs i mer detalj nedan.

6.3.1 Kostnad & Resursbrister

Balansakten mellan miljömässiga ambitioner och ekonomiska realiteter nämns av i princip alla intervjupersoner som ett väsentligt hinder. Det ena får inte gå på bekostnad av det andra menar IP Fazer. IP Bertegruppen och IP Kiviks Musteri betonar att den lågt hängande frukten ofta är plockad och att kvar blir stora och dyra projekt, vilket leder till svåra avvägningar. IP Företag X nämner att det är kostsamt att vara med i olika branschstandarder, vilket gör det tuffare för mindre aktörer att etablera en välutvecklad hållbarhetsstrategi. Det företag som sticker ut är Systembolaget, där IP Systembolaget framhåller att de inte följer den traditionellt vinstdrivande affärsmodellen. Detta leder till att skjuvzonen mellan ekonomi och hållbarhet inte blir lika framträdande som i resterande fall. Det betonas dock att de fortfarande bör gå med lite vinst för att kunna fortsätta utveckla verksamheten.

6.3.2 Reglering & Politik

Politiska beslut kan katalysera positiv förändring men samtidigt utgöra en utmaning för företagen. IP Axfood säger att CSRD-direktiven riskerar att ta stora resurser till administration och redovisning, vilket hindrar det aktiva hållbarhetsarbetet. Även IP Salinity menar på att CSRD ”slagit ner som en bomb” och att vissa punkter upplevs som ”svart på vitt”. IP Svenska Foder tycker att det görs för lite i form av skattelättnader och subventionering, och även IP Axfood ser gärna momssänkningar på hållbara produkter. Hållbar transport lyfts ofta fram som ett problem, och IP Bertegruppen menar på att det saknas nödvändig infrastruktur som exempelvis laddnätverk för att effektivt adressera detta. IP Bertegruppen nämner också att det ligger en utmaning i att nationella lagstiftningar och system varierar, vilket komplicerar koordinationen av gemensamma målsättningar. Enligt IP Salinity ligger livsmedelsbranschen generellt ganska långt bak i sitt hållbarhetsarbete till följd av att det historiskt inte funnits höga lagkrav. IP Kiviks Musteri belyser också viss problematik med de regleringar som framtagits och nämner sugrören och de fastsittande korkarna i *single use plastic*-direktivet från EU som exempel där fokus flyttades från långsiktigt arbete till konkreta, mindre åtgärder med lägre nytta. IP Systembolaget betraktar inte lagkraven som någon större utmaning, vilket motiveras med att det är något som arbetats med sedan långt tillbaka.

6.3.3 Leverantörskedja

Leverantörskedjan representerar en av de mer komplexa utmaningarna där alla intervjupersoner pekar ut olika problem. Gemensamt går det dock att peka på problem med transparens och uppföljning. IP Fazer säger att det är krävande för små aktörer att förhålla sig till höga hållbarhetskrav. Att exempelvis kommunicera till en enskild bonde i Nigeria att denne ska börja arbete med komplicerade hållbarhetsramverk utgör en betydande utmaning, säger IP Företag X. Inte heller är alla aktörer samarbetsvilliga enligt IP

Företag X, och det kan vara svårt att få aktörer längre bak i kedjan att dela och hantera samma information menar IP Arvid Nordquist.

Större leverantörer introducerar också sina egna komplikationer. IP Fazer som är ett av de största bolagen i Norden framhåller sig samtidigt som en mikroaktör på större marknader som kakaomarknaden. Detta medför ett begränsat inflytande, och är något som stöds av IP Bertegruppen och IP Företag X som påpekar att leverantörer kan avstå från att sälja om kraven som ställs är för höga. Makrofaktorer har också bidragit till ett begränsat utbud och därmed svagare förhandlingskraft för inköparna. IP Företag Y lyfter upp hur konflikter som det rysk-ukrainska kriget resulterat i hård konkurrens om ekologiskt gödsel vilket leder till förhöjda priser. Brist på hållbara förpackningsalternativ lyfts vidare fram som ett problem av IP Företag Y, IP SIA Glass, IP Bertegruppen och IP Salinity, med flera. IP Systembolaget påpekar att de inte är engagerade i någon produktionsverksamhet och därmed inte använder några råvaruleverantörer. Samtidigt är det ett ständigt arbete att försäkra sig om att utställda produkter tillverkats enligt hållbar praxis. Detta är enligt IP Systembolaget något som arbetas med i mycket stor utsträckning

6.3.4 Marknadsefterfrågan

Från intervjusvaren framgår den bristande betalningsviljan hos konsumenter som en utmaning för hållbara affärsmodeller. IP Bertegruppen menar på att kunder inte är villiga att betala för dyrare produkter och IP Arvid Nordquist belyser att dyrare produkter kan leda till förlust av marknadsandelar. IP Axfood säger att det inte är ekonomiskt försvarbart att ta bort populära produkter som köttfärs även om de inte är hållbara. IP Kiviks Musteri menar på att det ställs stora kundkrav på dem men att kunderna likväl tenderar att inte vilja betala för det. Starkt etablerade kundpreferenser leder också till att substitutprodukter ofta misslyckas. ”Vi kan producera jättegod växtbaserad glass, men efterfrågan finns inte” säger IP Bertegruppen. På Systembolaget har kunderna en mycket hög påverkan på sortimentet, som samtidigt ska leda upp till olika kvalitetskrav, däribland hållbarhetskrav. Systembolaget tillägger att deras hållbarhetsarbete inkluderar ett ansvar för folkhälsan, vilket kräver en försiktig inställning till insatser som kan öka alkoholkonsumtionen.

6.3.5 Kunskapsluckor

”Medvetenheten finns, men insikten att man själv behöver förändras är inte alltid där”. Citatet från IP Fazer sätter fingret på en central utmaning kopplat till bristen på individuellt ansvarstagande. IP Företag Y upplever att det finns ett behov att utbilda kunderna, samtidigt som IP Salinity menar på att det svåraste som finns är kommunikation. IP Bertegruppen konstaterar att det är svårt att argumentera för ett hot som kommer längre fram och att det dessutom är svårt att från början känna till den rätta lösningen när det kommer till ett komplext område som hållbarhet. Många upplever hållbarhet som ett nytt koncept där Sverige ligger i framkant, men där resten av världen inte riktigt hängt med.

IP Företag X belyser att ekonomisk redovisning är en väl etablerad praxis som funnits under en lång tid, medan hållbarhetsredovisning är ett relativt nytt område som fortfarande utvecklas. Detta skapar en osäkerhet kring hur hållbarhetsrelaterade data bäst

mäts och rapporteras. IP Arvid Nordquist framhäver liknande utmaningar och påpekar att det trots framsteg inom området är svårt att hitta verktyg som effektivt kan samla in och hantera data utan att det kräver för mycket arbete. Särskilt utmanande är det när det gäller områden som biologisk mångfald och sociala aspekter längs värdekedjan. Deras lösning har varit att bygga ett eget system, men svårigheter uppstår då det inte finns något standardiserat system att luta sig mot. Flera av intervjupersonerna nämner att de använder sig av medarbetarundersökningar för att undersöka sociala frågor.

IP SIA Glass och IP Systembolaget diskuterar också utmaningar kopplade till mätning av social hållbarhet och andra mer immateriella aspekter av hållbarhet, som inte alltid är lätta att kvantifiera. IP Systembolaget och IP Kiviks Musteri betonar behovet av att utveckla mått och uppföljningsverktyg som inte bara är schablonmässiga utan som också ger en djupare förståelse för de specifika riskområden och förbättringsområden inom organisationen.

6.4 Framgångar

Företagen lyfter själva fram ett antal olika aspekter som framgångsfaktorer i deras hållbarhetsarbete. I detta avsnitt förevisas företagens identifierade framgångar. De faktorer som företagen presenterar som positiva har sedan kategoriserats till fyra olika övergripande aspekter, vilka är Lagkrav & Politik, Målsättningar & Kvantifiering, Integration & Motivation samt Affärsrelationer & Extern kommunikation.

6.4.1 Lagkrav & Politik

Ett återkommande ämne är att flera företag ser kommande lagkrav som något positivt i hållbarhetsarbetet. IP Företag X beskriver att det är positivt att det kommer mer och mer krav och verktyg för att kunna följa upp sitt hållbarhetsarbete. Även IP SIA Glass stödjer detta, där IP SIA Glass nämner specifikt CSRD som en framgångsfaktor. IP Axfood nämner däremot ett aktivt påverkansarbete mot politiken och omvärlden som en framgångsfaktor med motivationen att politiska beslut annars riskerar att motverka företagens hållbarhetsinitiativ.

6.4.2 Målsättning & Kvantifiering

IP Salinity beskriver hållbarhetsrelaterad målsättning och måluppföljning som en framgångsfaktor. Genom att fokusera på olika kvantifierbara mål såsom minskad transport och svinn har Salinity lyckats minska sitt koldioxidavtryck avsevärt i framförallt Scope 1 och Scope 3. Även IP Axfood och IP Systembolaget nämner olika aspekter inom målsättning och kvantifiering som framgångsfaktorer. IP Axfood lyfter fram väsentlighetsanalyser som ett användbart verktyg i identifiering och uppföljning av mål. IP Systembolaget beskriver ett pågående arbete i form av att kvantifiera koldioxidavtrycket för varje enskild produkt som något som har haft stor positiv påverkan på hållbarhetsintegreringen.

6.4.3 Integration & Motivation

Många företag beskriver integration av hållbarhetsarbete inom hela organisationen och motivation hos alla medarbetare som en avgörande framgångsfaktor. IP Arvid Nordquist säger att nyckeln till framgång är att få hela organisationen engagerad i hållbarhetsfrågor. Vidare beskriver IP Arvid Nordquist hur detta åstadkoms genom att hållbarhet är en integrerad del av affärsstrategin. IP Axfood för ett liknande resonemang och säger att hållbarhet bör integreras i företagets ordinarie verksamhet och att det är viktigt att skapa engagemang och kunskap om hållbarhet på alla nivåer i organisationen. Detta implementerar Axfood bland annat genom en internutbildning om företagets hållbarhetsmål och strategier. IP Salinity uppger att de har en fördel i att vara så få anställda och därför kan kommunicera hållbarhet till alla medarbetare, exempelvis genom en internutbildning inom CSRD. Även IP Systembolaget lyfter integrering som en framgångsfaktor och beskriver hur de har lagt ner att ha en separat hållbarhetsstrategi och istället har integrerat den i den övergripande företagsstrategin. IP Företag Y uppger att det ger en kontinuitet att ha en ägare som värdesätter hållbarhet högst. Ett exempel på en framgångsfaktor för att öka motivationen till hållbarhetsarbete hos ledningsgrupperna ges av IP Scandi Standard som berättar hur de införde ett bonussystem för vissa hållbarhetsmål.

6.4.4 Affärsrelationer & Extern kommunikation

Extern kommunikation och goda relationer med både leverantörer och kunder lyfts som en framgångsfaktor av några av företagen. IP Företag Y beskriver en framgångsfaktor i form av att ha ett starkt varumärke och en stark tillit från konsumenter, samt att de även har bra relationer till sina leverantörer, vilket stärker deras hållbarhetsarbete. IP Arvid Nordquist säger detsamma – att kunna samarbeta med leverantörer som delar deras intresse för hållbarhet samt att stärka affärsrelationer och bygga förtroende hos både kunder och leverantörer betraktas som avgörande. Även IP Systembolaget lyfter möjligheten att kommunicera mot både kunder och leverantörer som en framgångsfaktor. IP Systembolaget beskriver vidare hur att känna att de som återförsäljare har en möjlighet att påverka värdekedjan är en stor nyckel till att känna internt driv i hållbarhetsfrågor.

7 Diskussion

I detta avsnitt diskuteras och analyseras empirin med utgångpunkt i det teoretiska ramverket, den tidigare forskningen samt presentationen av intervjuade företag. Diskussionen är kategoriserad i olika delar som ger en bättre förståelse och enkelt gör att diskussionen går att koppla tillbaka till empirin. Precis som i empirin behandlar varje huvudrubrik, 7.1-7.4, respektive forskningsfråga 1-4. De teman och samband som gjorts förevisas här. Slutsatser dras sedan utifrån informationen som presenterats i detta kapitel.

7.1 Drivkrafter

Drivkrafterna som diskuteras och analyseras i denna del ger en redogörande bild kring varför livsmedelsföretagen implementerar hållbara strategier i sina affärsstrategier och vilka likheter och skillnader som kan uppstå mellan företagen, samt hur företagens kontext kan komma att påverka drivkrafterna. Den övergripande och mest förekommande drivkraften är krav från olika aktörer som på olika sätt har en påverkan på livsmedelsföretagen. Kraven skapar en maktstruktur där stora företag kan ställa väldigt höga krav på mindre företag för att kunna uppnå sina mål. De mindre företagen, vars verksamheter är beroende av att behålla de stora aktörer som kunder, blir således tvungna att anpassa sig efter dessa. De största aktörerna nämner att det finns externa aktörer såsom ägare och/eller allmänhetens krav som i sin tur driver deras utveckling framåt. Detta går även att koppla till Freemans (1984) intressentteori om att ett framgångsrikt företag bör ta flera intressenter i beaktning i ett företags tillvägagångssätt. Alltså formulerar de stora och framgångsrika företagen strategier som bottnar i ägare, leverantörer, anställda, kunder och samhällets krav eller önskemål. Detta leder i sin tur till att det även ställs krav på de mindre aktörerna som vidare ställer krav på sina leverantörer för att uppfylla en viss standard.

Många av de intervjuade företagen upplever att hållbara investeringar oftast inte är direkt ekonomiskt gynnsamma. Däremot kan hållbara investeringar ses som en metod att styrka sitt varumärke vilket flera företag uppger. Gentemot andra företag i branschen etableras en konkurrensfördel på marknaden förutsatt att företaget ligger i framkant gällande hållbarhetsarbete. Dock vittnar flera av de intervjuade företagen att det snarare är direkt nödvändigt för de svenska livsmedelsföretag att arbeta aktivt med dessa frågor för att fortsatt överleva i den svenska livsmedelsbranschen. Vad som för 20 år sedan var en potentiell konkurrensfördel är nu snarare ett grundläggande krav som måste uppfyllas. Konkurrensfördelar ur ett hållbarhetsperspektiv är inte något som bara går att åstadkomma genom dyra och hållbara investeringar. Enligt Harneys (2023) tankar om SRBV (Social Resource-Based View) så omfattar konkurrenskraft hanteringen av företagens interna resurser. Med tanke på att de intervjuade företagen varierar i storlek, finns det även en väsentlig skillnad i deras resursbas. Medan stora företag tack vare sina omfattande ekonomiska resurser kan investera betydande summor i hållbara projekt som ger konkurrensfördelar, får mindre företag i större utsträckning utnyttja sina interna kompetenser, såsom personal, för att skapa konkurrensfördelar.

EU-direktiv påverkar samtliga intervjuade företag och påskyndar den hållbara omställ-

ningen. Det kommer dock till ett pris av att behöva avsätta större resurser för redovisningen av hållbarheten i enlighet med nya EU-direktiv. Intervjuade företag ser det som en positiv förändring som påverkar till det bättre. Med nya CSRD kommer också en ökad insyn och transparens inom företagens hållbarhetsarbete. Detta kan i sin tur bidra till att skapa förtroende och öka ansvarsskyldigheten hos företag.

7.2 Arbetsmetodik

Företagen har i olika utsträckning och på skilda sätt integrerat hållbarhetsaspekter i sina affärsmodeller och strategier. Det råder dock en viss diskrepans kring vilka aspekter som ska inkluderas i deras hållbarhetsarbete. Samtliga företag understryker att det inte räcker med att bara arbeta med miljömässig hållbarhet, utan att även sociala frågor bör beaktas. Företagen har därmed mer eller mindre integrerat CSR i sin verksamhet. Däremot skiljer sig åsikterna åt när det kommer till om ekonomi är en del av hållbarhet. Oberoende om ekonomi ses som en aspekt eller inte nämner alla företagen skjuvzonen mellan ekonomi och miljö samt ekonomi och sociala frågor som beskrivs i TBL. Genom att integrera hållbarhet i sin affärsstrategi blir skjuvzonerna inte lika betydande, eftersom mer kostsamma investeringar i hållbarhet kan rättfärdigas som en del av affärsplanen. Viktigt är dock att notera att även om hållbarhet är integrerat i affärsstrategin, kan vissa hållbarhetsinitiativ uppfattas som för kostsamma.

För att effektivisera sitt hållbarhetsarbete är det viktigt att tänka igenom och utvärdera sina hållbarhetsinitiativ. Enligt intressentteorin är det viktigt att beslut tas med hänsyn till intressenternas behov, perspektiv och förväntningar, vilket beskrivs i avsnitt 3.6. Det är även avgörande att kunna motivera besluten med relevant underlag som stärker beslutets legitimitet. Företag har begränsade resurser och beroende på företagets storlek, sett till exempelvis antal anställda och omsättning, varierar företagens förutsättningar att genomföra sina hållbarhetsinitiativ. Detta kräver en väl genomtänkt prioritering av sina möjliga hållbarhetsinitiativ. Några av de undersökta företagen använder sig av väsentlighetsanalyser som ett verktyg för att först och främst identifiera sina alternativ och sedan bestämma vilka initiativ som bör prioriteras. Utformandet av väsentlighetsanalysen blir avgörande för dess effektivitet och utfall. Det är viktigt att noggrant välja parametrar som tar hänsyn till dels interna faktorer, såsom företagets tillgängliga resurser och kompetens, och dels externa faktorer, såsom krav från intressenter och lagkrav. Om man strävar efter att vara en ledande aktör i den hållbara utvecklingen är det dessutom viktigt att ha ett långsiktigt perspektiv och beakta framtida möjligheter och risker.

Under intervjuerna framkom det att en viktig aspekt av hållbarhetsarbetet är att inte enbart personer vars huvudsakliga uppgift är att arbeta med hållbarhet engagerar sig inom detta område. Att främja engagemang inom hela organisationen är en betydelsefull del av företagets hållbarhetsarbete. I empirin nämns det att företag arrangerar interna utbildningar för att skapa detta engagemang kring hållbarhet i hela organisationen. Särskilt viktigt är det, som Winston et al. (2023) förklarar i avsnitt 2.2, att mellancheferna driver hållbarhetsinitiativ. För att se till att mellancheferna är kapabla till detta ställer det extra höga krav på just deras utbildning. Ytterligare ett sätt att säkerställa att mellancheferna besitter tillräcklig kompetens för att bidra till företagets hållbarhetsstrategi

är genom kontinuerliga möten där man följer upp avdelningarnas hållbarhetsarbete och diskuterar framtida initiativ. Genom denna uppföljning kan ett ökat ansvar för aktivt deltagande i hållbarhetsarbete uppnås. Ytterligare incitament för detta kan vara att koppla bonusar till presentationer inom hållbarhet, vilket en del av intervjupersonerna nämner att de tillämpar. Det är dock viktigt att det råder full transparens för att undvika att avdelningar presenterar en felaktig bild av sina hållbarhetsinsatser enbart för att erhålla beröm eller bonusar. Vidare är det fördelaktigt om utbildningarna sker med jämna mellanrum, särskilt med tanke på det som IP Axfood påpekar, att hållbarhet är ett aktuellt och dynamiskt område.

När det kommer till extern kommunikation råder meningsskiljaktigheter kring huruvida företagen kände sig förstådda av kunderna när det kommer till hållbarhetsarbetet. Det är svårt att fastställa de exakta orsakerna till motsägelserna, men en möjlig faktor är hur långt företagen kommit i sitt hållbarhetsarbete i jämförelse med sina kunder. Om företaget ligger före sin kund kan det bli svårare att förklara för kunden varför de ska betala mer för hållbara varor. Detta kan innebära att företagen behöver övertyga sina kunder, då det i enlighet med TBL finns en skjuvzon mellan den ekonomiska och miljöbetingade *bottom line*. När hållbarhetsarbetet är jämnare fördelat genom värdekedjan är inte detta ett problem i samma grad. De företag som upplever denna skillnad håller därav utbildningar med sina kunder. Det kan ses som ett tillvägagångssätt för att försöka jämna ut klyftorna i hållbarhetsarbetet och därmed få en jämnare värdekedja.

En diskrepans vad gäller intern kommunikation är huruvida det är enkelt eller inte. I empirin nämndes att IP Salinity tycker att intern kommunikation är en utmaning samtidigt som IP SIA Glass, IP Företag Y samt IP Scandi Standard tycker att det är relativt enkelt. Initialt kan variation i hur enkelt intern kommunikation uppfattas bero på storleken på företaget. Det vill säga att i fall där ett företag har färre anställda tenderar intern kommunikation att vara enklare, vilket även IP Salinity nämner som en fördel gentemot större företag, även om kommunikation ändå lyfts som en utmaning. Utöver företagets storlek kan det även tänkas bero på exempelvis geografiska orsaker i form av att olika delar av verksamheten kan vara på olika geografiska platser eller andra fundamentala skillnader. Det kan även innebära problem med olika språk, men även olika sociala normer kring hållbarhet vilket försvårar arbetet. I empirin uppges det att Fazer, Systembolaget samt Svenska Foder använder sig av företagsnätverk vid intern kommunikation. Dessa tre företag är bland de största, sett till omsättning. Det kan bero på att företag av en viss storlek behöver nå ut till ett stort nätverk av avdelningar och människor på ett enkelt vis och därav har implementerat interna företagsnätverk.

Leverantörsdagar är ett effektivt och direkt sätt att förmedla hållbarhetsarbetet externt. Empirin visar på att det finns ett samband, sett till att majoriteten av företagen som arbetar med leverantörsdagar också har uppförandekoder för sina leverantörer. Det är en kombination som kan fungera bra ihop, då företagen kan presentera uppförandekoden direkt under leverantörsdagarna för att kommunicera till sina leverantörer hur dessa ska arbeta.

7.3 Hinder & Utmaningar

Det är svårt att identifiera den största utmaningen eftersom inget tema existerar avskilt. Snarare är varje hinder kopplade till varandra, vilket skapar ett intrikat nät av samverkande faktorer. Den röda tråden kretsar dock kring balansakten mellan att vara ekonomiskt lönsamma men samtidigt leva upp till höga hållbarhetsambitioner. Detta är i enlighet med de skjuvzoner som presenteras i teorin i TBL.

Regleringar nämndes i tidigare avsnitt som en drivkraft, och många företag lyfter det som en positiv faktor som guidar hållbarhetsarbetet. Det kan däremot leda till en begränsad frihet att utforska nya metoder, samtidigt som stora resurser allokeras administration istället för direkta hållbarhetsinsatser. Det kan te sig rimligt att stora företag bör ha kapacitet att hantera denna belastning, men i enlighet med intressentteorin är det viktigt att beakta hur andra aktörer påverkas.

När kraven ökar påverkas leverantörskedjan, och företagen måste nu säkerställa att deras leverantörer också uppfyller dessa högre standarder. Här uppstår en paradox i att vilja arbeta med mindre aktörer, samtidigt som det i många fall är mycket krävande eller inte alls realiserbart för dessa att klara av direktiven. Resultatet kan bli att den restriktiva inställningen leder till att affären förloras till kunder som inte har lika höga förväntningar, och som potentiellt inte bedriver något hållbarhetsarbete överhuvudtaget. Samma problematik kan även manifestera sig vid samarbeten med stora företag. Särskilt problematiskt är det vid handel med leverantörer från jurisdiktioner där hållbarhetsregleringen är betydligt mindre omfattande. Flera intervjupersoner nämnde att de samarbetar med ett stort antal som är utspridda över ett brett geografisk område. Att oavbrutet säkerställa fullständig efterlevnad av hållbarhetskriterierna är praktiskt taget inte genomförbart. Vissa intervjupersoner nämner oberoende aktörer som kontrollerar leverantörerna som en lösning, men dessa är inte alltid tillförlitliga på grund av risker för korruption eller ineffektivitet i vissa regioner (Amacher et al., 2012). Undvikande av dessa regioner är ibland oundvikligt, givet att vissa råvaror endast kan erhållas därifrån. Intervjupersonerna påpekar att det i många fall går att använda substitut, men då uppstår istället komplikationer kopplat till efterfrågan.

Empirin tyder på en klar ovilja till förändring från konsumentens sida. Framförallt råder dissonans mellan konsumenternas önskan om miljövänliga produkter och deras motvilja att betala högre priser, vilket blir ytterligare en skjuvzon för företagen. Det är särskilt påtagligt för mindre företag vars skalbarhet inte matchar den hos större konkurrenter. Detta innebär att prishöjningar utgör en substantiell risk att förlora kritiska marknadsandelar. Det framgår också i intervjusvaren att konsumenter inte gärna förändrar sina matvanor. Ingen av intervjupersonerna föreslår någon förklaring till denna företeelse utöver prisskillnader, men enligt mycket av det som tidigare forskning visar, och som redogörs för i avsnitt 2.3, kan detta även bero på andra faktorer. Att det kan finnas en ovilja till förändring även bland företagen är inget som direkt nämns, men något som implicit antyds mellan raderna. Ett relevant exempel är citatet från IP Bertegruppen: *”En organisation kan ha en jättestor, fin och jättebra hållbarhetsavdelning* [...] *Men när man sedan når inköpsavdelningen, kan man ibland undra: Har ni ens hört talas om att ni har en hållbarhetsavdelning?”*

Citatet pekar på en informationssilo och ett implementeringsgap, där olika avdelningar fungerar som isolerade enheter snarare än komponenter i en helhet. Detta leder vidare till nästa utmaning, vilket är bristen på kunskap. De flesta intervjupersonerna nämner att nödvändiga verktyg saknas och att det krävs utbildningsinsatser både internt men även externt till alla aktörer som är en del av värdekedjan.

7.4 Framgångsfaktorer

Flera av de aspekter som företagen själva lyfter fram som framgångsfaktorer tyder på det som beskrivs inom intressentteorin och det relaterade konceptet om intressenthantering inom SRBV. IP Axfoods beskrivning av ett aktivt påverkansarbete mot politiken och omvärlden som en framgångsfaktor kan ses som ett konkret exempel på vikten av att identifiera och samarbeta med aktörer som kan påverka företagets verksamhet enligt det som framhävs av SRBV. Det faktum att ett stort antal företag lyfter goda relationer och samarbete med kunder och leverantörer som framgångsfaktorer pekar på intressentteorins betydelse för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Det är tydligt att synergier och ömsesidighet mellan olika intressen som framhävs av intressentteorin är en stark framgångsfaktor för företagens hållbarhetsintegrering. Typen av relation kan dock variera beroende på företagets storlek. Desto större företaget är ju viktigare är företaget för sina leverantörer och därmed finns större potential till att göra skillnad. Trots att storleken på företag vanligtvis väger tungt när det kommer till relevans för leverantörer så kan mindre företags inflytande också vara stort, det är något Företag Y beskrivit. Om företagen delar uppfattning och bild av hållbarhet samt har en god relation kan det bli ett samspel mellan företagen och en transparent relation uppstår. Detta tillvägagångssätt, där företag skapar relationer, beskrivs av intressenthantering inom SRBV. I sådana situationer kan företagen hjälpa varandra och utbyta information kring arbetet de gör. Det främjar ömsesidig nytta och leder till att även mindre företag kan påverka sina leverantörer trots storlek.

Resultaten som presenteras i empirin pekar även på vikten av det andra konceptet utöver intressenthantering inom SRBV, nämligen ett uppdragsdrivet tillvägagångssätt. Många av företagen nämner arbete med målsättning och måluppföljning till specifika, kvantifierbara hållbarhetsaspekter som en framgångsfaktor vilket stämmer väl överens med det uppdragsdrivna tillvägagångssätt som beskrivs som ett tydligt definierat uppdrag att uppnå miljömässig och social hållbarhet inom SRBV.

Arbetet med specifika, hållbarhetsrelaterade mål kan ses som ett exempel på den tredje typen av SBMI, hållbar diversifiering av affärsmodeller. Att arbeta med mål som exempelvis minskad transport, ökad återvinning och minskat koldioxidavtryck, som inte är direkt kopplade till den vinstdrivande verksamheten, utgör konkreta exempel på utvecklandet av en hållbar affärsmodell som ett komplement till den ursprungliga ekonomiska affärsmodellen, i enlighet med den tredje typen av SBMI. Hållbar omställning av affärsmodeller, den andra typen av SBMI, kan också uttydas i företagens framgångsfaktorer i form av vikten av att integrera hållbarhetsstrategin i den ordinarie affärsverksamheten som framhävs av flera företag. Arvid Nordquists och Systembolagets inkorporering av hållbarhetsarbete och hållbarhetsstrategier i den ordinarie verksamheten respektive det övergripande stra-

tegiska arbetet är ett typexempel av hållbar omställning av affärsmodeller.

Vikten av integration och motivation till hållbarhetsarbete inom hela organisationen som framgångsfaktor stödjer även det som tidigare forskning visat. I enlighet med forskning av Winston et al. (2023), som beskrivs i avsnitt 2.2, tyder företagens propagerande för ökad kunskap och engagemang hos alla medarbetare som en framgångsfaktor på att detta kan vara en avgörande aspekt i hållbarhetsintegreringen. Det är möjligt att reflektera över huruvida olika företag kan ha olika förutsättningar för att implementera den här framgångsfaktorn. Det kan vara lättare för mindre företag med färre anställda att öka kunskap och engagemang genom interna utbildningar och personlig kommunikation, något som nämns bland annat av IP Salinity. Att IP Axfood lyfter internutbildning som ett sätt att uppnå engagemang talar dock något emot detta. Större företag kan ha svårare att nå ut till alla sina medarbetare via personlig kommunikation och utbildning, men kan trots detta ha större medel att använda ekonomiska incitament för att främja motivationen till hållbarhetsarbete, till exempel likt Scandi Standards bonussystem för dess ledningsgrupper.

CSRD är en särskilt komplex fråga när det kommer till dess effekt på företagens hållbarhetsarbete. Även om vissa företag ser lagkrav som en framgångsfaktor och IP SIA Glass till och med nämner specifikt CSRD som en framgångsfaktor så är det också en av de största utmaningarna som företagen uppger, något som talar emot CSRD som en framgångsfaktor. Men de flesta av företagen som beskriver CSRD som en drivkraft är även positivt inställda till direktivet. Specifikt nämner Systembolaget att CSRD inte är ett hinder för de som redan har arbetat länge med hållbarhet, vilket stödjer det som vissa företag säger att direktivet helt enkelt utgör en guidning i hur hållbarhetsarbetet kan genomföras. Detta skulle möjligtvis tyda på att CSRD är en framgångsfaktor för de företag som redan har kommit igång med sin hållbarhetsrapportering, som är vana vid den typen av arbete och redan har allokerat resurser till det. Vidare kan CSRD även ses som en framgångsfaktor för de företag som inte är först ut med att behöva rapportera enligt ESRS, utan som kan ta inspiration av de företag som rapporterar redan för räkenskapsår 2024 enligt tidslinjen för direktivet, vilket stöds av intervjun med IP Salinity.

Ett hinder som ofta nämns i samband med CSRD och andra lagkrav är bristen på specifik data och systemlösningar som kan hantera de ökade kraven. En möjlig framgångsfaktor som skulle kunna hantera detta är ökad transparens och delande av hållbarhetslösningar mellan företag, något som nämns i intervjun med IP Systembolaget. Genom att dela med sig av sitt arbete och utvecklade systemlösningar, antingen genom frivilliga samarbeten som *Det svenska handslaget* eller kommersiella förhandlingar, hade omställningen till de ökade rapporteringskraven kunnat underlättas.

Många företag uppger en drivkraft i form av konkurrensfördelar till följd av hållbarhetsarbete, vilket kan betraktas som en framgångsfaktor starkt relaterad till de gällande affärsrelationer och extern kommunikation som beskrivs i empirin. Samtidigt finns en oro inför när fler företag har kommit längre i sin hållbarhetsomställning i framtiden, att dessa konkurrensfördelar inte längre kommer vara aktuella. Även den ovan nämnda potentiella framgångsfaktorn i form av ökad transparens och kommunikation mellan företag skulle

kunna motverka framgångsfaktorn konkurrensfördelar.

Nästan alla företag förutom Systembolaget beskriver en krock mellan miljömässig hållbarhet och ekonomin, precis som skjuvzonen mellan den miljömässiga och den ekonomiska *bottom line* inom TBL. Att Systembolaget inte upplever denna krock på grund av sin annorlunda affärsmodell skulle kunna kallas en framgångsfaktor. Men detta är inte relevant i den aktuella kontexten eftersom majoriteten av alla företag inom livsmedelsindustrin är privatägda och därmed inte kan frångå en vinstdrivande verksamhet på samma sätt som Systembolaget. Däremot uppger flera företag att det finns ekonomiska incitament i form av hållbarhetsarbete som också innebär resursbesparingar. Några exempel som ges i intervjuerna är energibesparande åtgärder och minskning av svinn, antingen genom att sälja svinnet till andra industrier eller att utöka det egna sortimentet med produkter tillverkade av svinn. Detta kan klart anses vara en framgångsfaktor, och har en potential att motverka skjuvzonen mellan hållbarhet och ekonomi.

8 Slutsats

Utifrån det som beskrivs i empirin och diskussionen har studien funnit att det finns flera olika drivkrafter bakom företagens beslut att implementera hållbarhetsstrategier. Både interna drivkrafter i form av etiska motiv eller ekonomiska incitament samt externa drivkrafter, såsom krav från intressenter, konkurrensfördelar och regleringar och lagar har beskrivits av företagen. Dock beskriver inget enskilt företag alla olika drivkrafter, vilket visar på att variation i hållbarhetsarbete, kunskap och typ av företag påverkar i vilken utsträckning företaget påverkas av olika drivkrafter. Den mest framträdande drivkraften hos de intervjuade företagen är de krav som ställs av olika aktörer, inklusive ägare, kunder och allmänheten. Dessa krav formar en maktstruktur där större företag kan ställa höga krav på de mindre, vilka i sin tur är beroende av storföretagen för sin överlevnad. Större företag utformar strategier som inkluderar krav och önskemål från investerare, leverantörer, anställda, kunder och samhället, vilket även skapar en dominoeffekt nedåt i värdekedjan.

Arbetsmetodiken hos företagen skiljer sig, men det går att identifiera övergripande mönster. Samtliga företag visar på en utvidgning av hållbarhetsbegreppet till att även inkludera social hållbarhet utöver miljömässig. Även arbete mot olika hållbarhetsmål och kvantifiering av dessa i form av exempelvis väsentlighetsanalys är en genomgående röd tråd hos majoriteten av företagen.

Olika företag har beskrivit olika tillvägagångssätt när det kommer till kommunikation, men en gemensam faktor för många är interna möten som används för att sprida hållbarhetsarbetet längre ner i organisationerna. Hos de större företagen är även kommunikation via det interna företagsnätverket vanligt och interna utbildningar används också inom några företag. Externt beskriver många av företagen hur de kommunicerar till slutkund med diverse typer av reklam och sociala medier, men också till större kunder och leverantörer med möten och utbildningar. Det finns en tydlig koppling mellan drivkraften i form av konkurrensfördelar och framgångsfaktorn extern kommunikation eftersom konkurrensfördelar kan åstadkommas med hjälp av extern kommunikation, även om det också finns vissa osäkerheter när det kommer till framtidens konkurrenssituation när allt fler propagerar för hållbarhet. Det är osäkert huruvida kommunikation kan anses vara främst en utmaning eller en framgångsfaktor, då många företag lyfter det både som något som fungerar väl, men samtidigt något som kan vara svårt att lyckas med.

Studiens resultat visar den osäkerhet mellan utmaningar och hinder och framgångsfaktorer som föreligger. Det framgår tydligt i diskussionen att olika företag har olika förutsättningar, vilket påverkar huruvida vissa aspekter utgör ett hinder eller en framgångsfaktor för dem. Det som kan ses som en framgångsfaktor hos ett företag kan utgöra en utmaning för ett annat. Av samma anledning framgår det att olika företag har olika möjligheter att implementera olika framgångsfaktorer. Men här finns ändå en potential för företagen att ta inspiration från varandra och främja sitt hållbarhetsarbete genom att försöka omvandla sina hinder till framgångsfaktorer, som till exempel när det kommer till både intern och extern kommunikation, som har identifierats som både utmaning och framgångsfaktor. Det är även viktigt att poängtera att vissa framgångsfaktorer kan motverka varandra,

som till exempel den möjliga krocken mellan ökad transparens och konkurrensfördelar som beskrivs i diskussionen. Detta visar på vikten av att ta hänsyn till möjliga effekter vid förändring av hållbarhetsarbetet.

Baserat på det som beskrivs i diskussionen stödjer studiens resultat mycket av det som tidigare forskning visar. Den komplexa dynamiken mellan utmaningar och framgångsfaktorer som påvisats i denna studie ger även upphov till möjligheter för vidare forskning kring olika strategier och arbetssätt för hållbarhetsintegrering, inte bara i livsmedelsindustrin utan även i andra organisationskontexter. Det finns även en stor potential att utforska dessa frågor hos andra aktörer inom livsmedelsindustrin än vad som har gjorts i denna studie. Till exempel hade det varit mycket intressant att undersöka detta ämne vidare på en annan nivå i värdekedjan, hos råvaruleverantörer eller liknande, eftersom den problematik som undersökts i denna studie i många fall kokat ner till utmaningar relaterade till värdekedjan. Avslutningsvis så kan framtiden, med förändrade lagliga och politiska förutsättningar samt förändrade krav från intressenter, förväntas medföra både möjligheter och utmaningar för företagens hållbarhetsintegrering vilket öppnar upp för framtida forskning. Med tanke på hastigheten som det politiska landskapet kring hållbarhet har förändrats och förväntas utvecklas vidare i framtiden kan resultaten som presenteras i denna studie förväntas bli utdaterade relativt snart. Men detta ser inte författarna nödvändigtvis som något negativt utan som en stor potential för framtida forskning att bygga vidare på, och framförallt kontrastera mot, studiens resultat. Som kan ses exempelvis i komplexiteten med CSRD står livsmedelsindustrin inför stundande omställningar, och det kommer bli väldigt intressant att se hur de drivkrafter, arbetssätt, utmaningar och framgångsfaktorer som studerats här kan komma att se ut om ett, två eller tio år.

Referenser

Ali, M., Mustapha, I., Osman, S., & Hassan, U. (2021). University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. Journal of Cleaner Production, 286, 124931. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931

Allabolag.se. (2022). Hämtad 17-04-2024 från https://www.allabolag.se/

Amacher, G., Ollikainen, M., & Koskela, E. (2012). Corruption and forest concessions. Journal of Environmental Economics and Management, 63, 92-104. https://doi.org/10.1016/J.JEEM.2011.05.007.

Arvid Nordquist. (2022). Hållbarhetsrapport. Hämtad 20-04-2024 från https://www.arvidnordquist.no/siteassets/om-arvid-nordquist/pdfs/se/hr_an_2022_202302_sv_low.pdf

Ax, C., & Kullvén, H. (2016). Den nya ekonomistyrningen, Upplaga 5 [Extra kapitel]. Liber AB. https://www.liber.se/DNE

Axfood. (2024). Axfoodfamiljen. Hämtad 17-04-2024 från https://www.axfood.se/om-axfood/bolagsfamilj/

Axfood. (2024). Axfoods hållbarhetsprogram. Hämtad 20-04-2024 från https://www.axfood.se/globalassets/startsida/hallbarhet/publikationer-och-rapporter/axfoods_hallbarhetsprogram_2024_feb.pdf

Axfood. (2022). Hållbarhetsrapport. Hämtad 20-04-2024 från https://axfood.se/globalassets/startsida/investerare/rapporter-och-presentationer/2022/axfood-ars--och-hallbarhetsredo
pdf

Axfood. (2024). Hållbarhet: Publikationer och rapporter. Hämtad 20-04-2024 från https://www.axfood.se/hallbarhet/publikationer-och-rapporter/ Bals, L., & Rosca, E. (2022). Resource-based view. I Tate, W., Ellram, L., & Bals, L. (Red.), Handbook of Theories for Purchasing, Supply Chain and Management Research (s. 106–117). https://doi.org/10.4337/9781839104503.00012

Bertegruppen. (2023). Hållbarhetsrapport. Hämtad 20-04-2024 från https://www.siaglass.se/media/2569/bertegruppen_ha-llbarhetsredovisning-2023.pdf

Bray, J., Johns, N., Kilburn, D. (2010) An Exploratory Study into the Factors Impeding Ethical Consumption. Journal of Business Ethics 98:597–608. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0640-9

Bryman, A., & Bell, E. (2018). Business Research Methods (5:e uppl.). Oxford University Press.

Campbell, D. T., & Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6:e uppl.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (6:e uppl.). SAGE Publications.

Elkington, J. (1997). The triple bottom line: Sustainability's Accountants. In Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business (pp. 84-95). Capstone Publishing Limited

European Financial Reporting Advisory Group.(2023). The first set of ESRS - the journey from PTF to delegated act.
https://www.efrag.org/lab6

Europeiska kommissionen. (2019). Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482/attachments/1/translations/en/renditions/native

Europeiska kommissionen. (2024). Företagens hållbarhetsrapportering.
https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-report
company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Europeiska kommissionen. (2023). Questions and Answers on the Adoption of European Sustainability Reporting Standards https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_4043

Europeiska Unionen.(2022). Europaparlamentet och Rådets Direktiv (EU) 2022/2464. Europeiska Unionens officiella tidning. L 322/15.
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464

Fazer. (2023a). Detta är Fazer. Hämtad 20-04-2024 från https://www.fazergroup.com/sv/detta-ar-fazer/

Fazer. (2023b). Hållbarhet. Hämtad 20-04-2024 från https://www.fazer.se/hallbarhet/

Flick, U. (2018). The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection. SAGE Publications. https://doi.org/9781473952133

UNFCCC FN:s ramkonvention om klimatförändringar. (2016). Parisavtalet. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/parisagreement_publication.pdf

Freeman, R. E. (1984). The Stakeholder Concept. Managing in Turbulent Times, s. 25–27. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675.004

Fridén, E., & Karlberg, P. (2018). Hållbarhetsredovisning inom livsmedelsbranschen: En kvalitativ studie om branschspecifika väsentligheter utifrån intressent- och legitimitetste-

orin [Examensarbete, Högskolan i Skövde]. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1211883/FULLTEXT01.pdf

Garnett T. Food sustainability: problems, perspectives and solutions. Proceedings of the Nutrition Society. 2013;72(1):29-39. doi:10.1017/S0029665112002947

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. Journal of Cleaner Production, Volume 198, 401-416. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240.

Halej, J. (2017). Ethics in primary research (focus groups, interviews and surveys). Equality Challenge Unit.

Harney, B. (2023). Resource-based view. I Business 2023 (s. 338–339). https://doi.org/10.4337/9781800378841.R.12

Hennink, M., & Hutter, I. (2020). Qualitative Research Methods (2:a uppl.). SAGE Publications Ltd.

Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. Organization & Environment, 27(4), 328-346. https://doi.org/10.1177/1086026614535786

IP Arvid Nordquist. (29 februari, 2024). [Personlig intervju].

IP Axfood. (1 mars, 2024). [Personlig intervju].

IP Bertegruppen. (28 mars, 2024). [Personlig intervju].

IP Fazer. (2 april, 2024). [Personlig intervju].

IP Företag X. (29 februari, 2024). [Personlig intervju].

IP Företag Y.(12 april, 2024).[Personlig intervju].

IP Kiviks Musteri (5 april, 2024). [Personlig intervju].

IP Salinity (14 mars, 2024). [Personlig intervju].

IP Scandi Standard (5 mars, 2024). [Personlig intervju].

IP SIA Glass. (9 april, 2024).[Personlig intervju].

IP Svenska Foder (1 mars, 2024). [Personlig intervju].

IP Systembolaget (28 mars, 2024). [Personlig intervju]

Jansson, Y. & Lissdaniels, S. (2023). Förändrad hållbarhetsrapportering - vad händer? FAR. Hämtad 12-04-2024 från https://www.far.se/kunskap/hallbarhet/forandrad-hallbarhetsrapp

Kiviks Musteri. (u.å.). Vår historia. Hämtad 20-04-2024 från https://www.kiviksmusteri.se/om-foretaget/var-historia/

Lantz, A. (2007). Intervjumetodik (2:2. upplaga). Lund: Studentlitteratur

Lissdaniels, S. (2024) Frivillig eller lagstadgad hållbarhetsrapportering? FAR AB. Hämtad 2024-01-31 från https://www.far.se/kunskap/hallbarhet/far-forklarar-hallbarhet/frivillig-eller-lagstadgad-hallbarhetsrapportering/

Livsmedelsföretagen. (2022). Ekonomi och konjunktur. https://www.livsmedelsforetagen.se/var-industri/ekonomi-och-konjunktur/

Lokat, M., & Hagberg, S. (2021). Analys av livsmedelsföretags strategier i förhållande till branschens hållbarhetsutmaningar: En studie baserad på förädlingsföretag inom kött- och mejeriproduktion [Examensarbete, Linköpings Universitet]. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1577456/FULLTEXT01.pdf

Naturvårdsverket. (2023). Klimatet och konsumtionen. Hämtad 31-01-2024 från https://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljomal/Klimatet-och-konsumtionen

Nguyen, L., & Kanbach, . (2023). Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.2611 Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. Adm Policy Ment Health, 42(5), 533–544. https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y

Pérez, L., Hunt, D. V., Samandari, H., Nuttall, R.,0 & Biniek, K. (2022). Does ESG really matter—and why? McKinsey Quarterly. Hämtad 30-01-2024 från https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why

Porter, Michael E., Kramer, Mark. R. (2018). Creating Shared Value. In Lenssen, G.G., Smith, N.C. Managing Sustainable Business (pp. 323-346). Springer, Dordrecht. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16

Purvis, B., Mao, Y., Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. Sustain Sci 14, 681–695. https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5

Rockborn, N. (2023) Hållbarhetsredovisning – uppdaterat regelverk för ökad transparens och informationsgivning.

Hämtad 12-04-2024 från
https://www.gda.se/Nyheter-Insikter/nyheter/2023/hallbarhetsredovisning--uppdaterat-rege

Salinity. (2022) Hållbarhetsrapport 2022. Hämtad 20-04-2024 från https://www.salinity.se/wp-content/uploads/2023/08/Salinity_Hallbarhetsrapport_2022_Uppslag.pdf

Salinity. (u.å.). Om oss. Hämtad 20-04-2024 https://www.salinity.se/om-oss/
från Sanchez-Sabate, R., & Sabaté, J. (2019). Consumer Attitudes Towards Environmental Concerns of Meat Consumption: A Systematic Review. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16. https://doi.org/10.3390/ijerph16071220

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). Research Metods for Business Students. Pearson Education Limited. 318-360.

Scandi Standard. (u.å.). About us. Hämtad 20-04-2024 från https://www.scandistandard.com/about-us/

Schaltegger, S., & Synnestvedt, T. (2002). The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. Journal of Environmental Management, 65, 339-346. https://doi.org/10.1006/jema.2002.0555

Shepherd R. Resistance to Changes in Diet. (2002) Proceedings of the Nutrition Society. doi:10.1079/PNS2002147

SIA Glass.(2023). Vår hållbara resa. Hämtad 20-04-2024 från https://www.siaglass.se/sv/om-oss/information/var-hallbara-resa/

Sjölinder, S. J., & Elvin, T. (2022). Hållbarhetsredovisning i livsmedelsindustrin: En komparativ studie om fem svenska livsmedelsföretag. Kandidatuppsats, Institutionen för företagsekonomi, Södertörns Högskola. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1742555/FULLTEXT01.pdf

Stockholm Resilience Centre. (2017). Bidrag till Agenda 2030. Hämtad 30-01-2024 från
https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2017-02-28-contributions-to-
html

Svenska Foder. (u.å.). Om oss. Hämtad 20-04-2024 från https://www.svenskafoder.se/om-oss/

Svensk Handel. (2023). Hållbarhetsundersökning 2022/2023: Från pandemi till lågkonjunktur - Hållbarhet i en osäker tid. Hämtad 30-01-2024 från https://www.svenskhandel.se/api/documents/rapporter/svensk-handels-hallbarhetsundersokning-22-23.pdf

Systembolaget. (2023a) Företagsfakta. Hämtad 20-04-2024 från https://www.omsystembolaget.se/foretagsfakta/

Systembolaget. (2023b) Systembolaget i siffror. Hämtad 20-04-2024 från https://www.omsystembolaget.se/foretagsfakta/systembolaget-i-siffror/

Systembolaget. (2023c) Ansvarsredovisning 2023. Hämtad 20-04-2024 från https://www.omsystembolaget.se/globalassets/pdf/ansvarsredovisning/ansvarsredovisning-2023.pdf

Tenfält, T. (2022). Ökat intresse för hållbara pensioner. KPA Pension. Hämtad 30-01-2024 från https://www.kpa.se/globalassets/upload/dokument/rapport-hallbara-pensioner_nov2022.pdf

Tomasson, L. W. (2023). Hållbar utveckling. Vetenskap & Allmänhet. Hämtad 04-02-2024 från https://v-a.se/projekt/paverkan-och-utvecklingsarbete/bloom/hallbar-utveckling/

Vetenskapsrådet. (2023). Forskning och innovation för ett hållbart och säkert samhälle: Gemensamt underlag till regeringens forsknings och innovationspolitik från Energimyndigheten, Formas, Forte, Rymdstyrelsen, Vetenskapsrådet och Vinnova. In: Swedish Research Council Vetenskapsrådet.

Vila-Henninger, L., Dupuy, C., Van Ingelgom, V., Caprioli, M., Teuber, F., Pennetreau, D., Bussi, M., & Le Gall, C. (2022). Abductive Coding: Theory Building and Qualitative (Re)Analysis. Sociological Methods & Research, 0(0). https://doi.org/10.1177/00491241211067508

Världsnaturfonden WWF. (2023). Ny färdplan förenar svenska livsmedelsföretag. Hämtad 30-01-2024 från https://www.wwf.se/pressmeddelande/ny-fardplan-forenar-svenska-livsmedelsforetag/

Westman, T. (u.å.). Så förbereder du företagets hållbarhetsrapportering för CSRD. FAR. Hämtad 12-04-2024 från https://www.far.se/kunskap/hallbarhet/hallbarhet-i-rapporteringspliktiga-bolag/sa-forbereder-du-foretagets-hallbarhetsrapportering-for-csrd/

Winston, A., Polman, P., & Seabright, J. (2023). Middle Management Is the Key to Sustainability. Harvard Business Review, 101(6), 102–111.

Östermark, R. (2010). Forskningsmetodik och avhandlingsarbete. Handelshögskolan vid Åbo Akademi.

Appendix

Den intervjuguide som legat till grund för de semistrukturerade intervjuerna presenteras nedan.

Intervjuguide

Vad är det som driver hållbarhetsbeslut i er organisation?

Vilka hinder och utmaningar står ni på (företaget) inför vid hållbarhetsintegrering?

Följdfråga: Hur hanterar ni dessa utmaningar?

Hur kvantifieras olika hållbarhetsaspekter (sociala, ekonomiska, miljömässiga?)

Följdfråga: Hur väger ni sedan dessa mot varandra vid beslutsfattande?

Hur kommuniceras och integreras hållbarhetsstrategier och beslutsfattande från företagsledning till operativ nivå, samt krossfunktionellt mellan olika avdelningar?

Följdfråga: Hur kommuniceras hållbarhetsinitiativen externt?

Hur anpassar ni era hållbarhetsstrategier för att möta framtida utmaningar inom hållbarhet?

Kan du dela med dig av några framgångsfaktorer du identifierat i arbetet med hållbarhetsintegrering (det vill säga förändringar i hållbarhetsarbetet som bidragit positivt till er hållbarhetsintegrering)?