



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Samverkan inom CSR

- En fallstudie genom Martin & Servera på Svenska Sojodialogen

Cooperation within CSR

- A case study through Martin & Servera of Svenska Sojodialogen

Amanda Carlström
Anna Ramvall

Samverkan inom CSR
- En fallstudie genom Martin & Servera på Svenska Sojodialogen

Cooperation within CSR
- A case study through Martin & Servera of Svenska Sojodialogen

Amanda Carlström
Anna Ramvall

Handledare: Per-Anders Langendahl, SLU,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Richard Ferguson, SLU,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0812

Program/utbildning: Agronomprogrammet - Ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2017

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 1073

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: Samverkan, Soja, CSR, Intressenter, Kommunikation, Foodservice,
Livsmedel



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Abstract

Soya is used both directly as food but also as feed for cattle and in various other products. This means that problems with the soya production affect many different industries, but also the conditions for the producers and the effects on the environment. One way of handling the complexity of such problems is cooperation between different parts of a value chain. One cooperative effort driven by the Swedish food industry and WWF is Svenska Sojdialogen. This initiative will be studied through a case study of the Swedish foodservice company Martin & Servera and their participation in Svenska Sojdialogen.

What appeared as important throughout the study to how well the cooperation works is that the members have an open communication and that there is an independent driving force that can push the initiative forward. Transparency and realism are also two important factors if the cooperative effort is going to work. What limits the results is that only one interview was performed. The study could have given a more interesting perspective if more views had been captured.

Cooperation is currently a relatively popular field of study, but what hasn't been extensively explored is how companies from different industries cooperate with an NGO to try and find a solution to a shared problem. Svenska Sojdialogen has only once before been studied, mostly because it is such a new initiative.

Sammanfattning

I den här uppsatsen undersöks samverkan för att nå en mer hållbar sojaproduktion. Det innebär att företag tillsammans med en NGO har valt att gå samman för att gemensamt nå en lösning på ett större komplext problem, vilket här är produktionen av soja. Samverkan kan ses som en del av företagets CSR-strategi. Företag kan välja att arbeta med CSR på olika sätt vilket gör det intressant att undersöka hur ett företag ser på just samverkan som en del av sin strategi. I sin strategi väljer företag också att använda kommunikation på olika sätt. Därför kommer denna uppsats även undersöka hur företagets kommunikationsstrategi kan kopplas till deras samverkan.

För att undersöka samverkan ur ett företagsperspektiv används en kvalitativ fallstudie på foodservice-företaget Martin & Servera och deras engagemang i Sojodialogen. För att visa vad som tidigare skrivits inom ämnet börjar teorikapitlet med att sammanfatta samverkan sen kommer en kort beskrivning av ett tidigare examensarbete på Sojodialogen. Vidare i kapitlet presenteras sedan lämpliga teorierna för ämnet. Först kommer intressentteori som är relevant för ämnet eftersom intressenter påverkar ett företags strategier på olika sätt. Slutligen presenteras kommunikationsteori och även där kan företag använda sig av olika strategier.

Insamlad empiri för studien visar att företagets intressenter påverkar företaget att samverka i Sojodialogen genom att bland annat ställa krav på företagets produkter. Det framgår också att företagets samverkan används som ett stöd för företaget att driva arbetet med CSR-frågor framåt och därmed också svara på produktkraven från intressenter. Det är framförallt empiri, teori och litteraturgenomgång som ligger till grund för analysen. I analysen undersöks hur väl empirin kan kopplas till teorierna och även hur väl empirin stämmer överens med tidigare litteratur.

Fallstudien visar att företags engagemang påverkas av bland annat företagets nyckelpersoner och hur samverkansgruppen är utformad. Även dialogen är viktig eftersom den gör att arbetet i samverkansgruppen och företagets enskilda arbete drivs framåt i gemensam takt. Företag använder också sin kommunikationsstrategi mot intressenter för att öka deras medvetenhet i specifika frågor som till exempel soja, men också för att öka intressenters förståelse för företaget. Den här studien är gjord utifrån ett företagsperspektiv. För framtida forskning hade det varit intressant att undersöka andra medlemmar inom Sojodialogen för att kunna jämföra resultatet. Slutligen kan det konstateras att det finns en del utmaningar med samverkan som påverkar företagets deltagande, men om det fungerar kan företaget få stöd i sitt eget arbete med specifika frågor som soja.

Förkortningar

CSR - corporate social responsibility

NGO - Non-governmental organisation

RTRS - Round table on responsible soy

WWF - Världsnaturfonden (World wildlife fund)

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM, FRÅGOR OCH SYFTE.....	2
1.2.1 Problem	2
1.2.2 Syfte och frågor	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.4 UPPSATSENS STRUKTUR	4
2 TEORIER	5
2.1 SAMVERKAN	5
2.1.1 Samverkan och CSR-arbete	5
2.1.2 Behovet av samverkan	5
2.2 SOJADIALOGEN	6
2.3 INTRESSENTTEORI	6
2.3.1 Uppdelning av intressenter.....	6
2.3.2 Intressenter kopplade till fallstudien	7
2.4 KOMMUNIKATIONSTEORI	7
2.4.1 The information strategy	8
2.4.2 The response strategy.....	8
2.4.3 The involvement strategy.....	9
2.5 TEORETISK SAMMANFATTNING	9
3 METOD	11
3.1 FORSKNINGSANSATS	11
3.2 INSAMLING AV TEORI	11
3.3 INSAMLING OCH ANALYS AV EMPIRI.....	12
3.4 TROVÄRDIGHET	13
3.5 ETISKA ASPEKTER	14
4 EMPIRI	15
4.1 BAKGRUND OM MARTIN & SERVERA.....	15
4.2 SAMVERKAN I SOJADIALOGEN	16
4.2.1 Avgörande faktorer för samverkan i Sojadialogen.....	17
4.2.2 Intressenters betydelse för Martin & Serveras samverkan i Sojadialogen	17
4.2.3 Samverkans betydelse för utveckling av CSR-arbete	18
4.3 KOMMUNIKATION KOPPLAD TILL SOJADIALOGEN	19
4.3.1 Martin & Serveras kommunikation kopplat till Sojadialogen.....	19
4.3.2 Martin & Serveras kommunikation med leverantörer.....	19
4.3.3 Martin & Serveras kommunikation med kunder.....	20
5 ANALYS	22
5.1 SAMVERKAN I SOJADIALOGEN	22
5.1.1 Avgörande faktorer för samverkan i Sojadialogen.....	22
5.1.2 Intressenters betydelse för Martin & Serveras samverkan i Sojadialogen	23
5.1.3 Samverkans betydelse för utveckling av CSR-arbete	23
5.2 FÖRETAGS KOMMUNIKATION KOPPLAD TILL SOJADIALOGEN.....	24
5.2.1 Martin & Serveras kommunikation med NGOs.....	24

5.2.2 <i>Martin & Serveras kommunikation med kunder</i>	25
5.2.3 <i>Martin & Serveras kommunikation med leverantörer</i>	26
6 DISKUSSION	28
6.1 SAMVERKANS BETYDELSE SOM CSR-STRATEGI	28
6.1.1 <i>Avgörande faktorer för samverkan i Sojdialogen</i>	28
6.1.2 <i>Intressenters betydelse för Martin & Serveras samverkan i Sojdialogen</i>	28
6.1.3 <i>Samverkans betydelse för utveckling av CSR-arbete</i>	29
6.2 SAMVERKANS PÅVERKAN PÅ KOMMUNIKATIONSSTRATEGI.....	30
6.2.1 <i>Martin & Serveras kommunikation med NGOs</i>	30
6.2.2 <i>Martin & Serveras kommunikation med kunder</i>	30
6.2.3 <i>Martin & Serveras kommunikation med leverantörer</i>	31
6.3 KritisK REFLEKTION	31
7 SLUTSATS	33
REFERENSER	35

1 Introduktion

I följande kapitel kommer bakgrunden till varför sojaproduktionen är ett problem och hur olika företag kan samverka för att tillsammans få en förbättring. Senare i kapitlet kommer ett tydligare definierat problem att presenteras som leder fram till uppsatsens syfte och forskningsfrågor. I slutet av kapitlet kommer avgränsningar att göras innan uppsatsens struktur presenteras.

1.1 Bakgrund

Det finns en ständigt ökande efterfrågan på livsmedel vilket har förändrat landskap och samhällen över hela världen (McKenzie & Williams, 2015). Den ökade efterfrågan på livsmedel har lett till att mer livsmedel behöver produceras (Nepstad *et al.*, 2006; Olofsson & Öhman, 2012). Expansion av sojaproduktion i slutet på 1990-talet berodde framförallt på att det saknades proteinrikt foder till animalieproduktionen. Soja innehåller mycket protein och blev därför en attraktiv råvara (Nepstad *et al.*, 2006; Olofsson & Öhman, 2012). När efterfrågan på sojan steg gjorde även dess pris det, vilket resulterade i att produktionen av sojan expanderade vilket i sin tur förändrade landskapen (*ibid.*). Efterfrågan på framförallt kött har gjort att även efterfrågan på soja har ökat, vilket har påverkat bland annat Amazonas regnskogar negativt (Nepstad *et al.*, 2006; Olofsson & Öhman, 2012). Regnskogen skövlas för att göra marken till åker där sojan kan odlas (*ibid.*). Regnskogar och naturskyddsområden som skövlats har bland annat haft en negativ effekt på naturliga ekosystem (WWF, 2017a). Sojaproduktionen har även varit negativ för människor, bland annat på grund av användandet av miljögifter (*ibid.*).

RTRS eller Round Table on Responsible Soy är en organisation som startades 2006 (RTRS, 2014a). De verkar för att sojaproduktionen ska bli hållbar ur flera aspekter än bara miljömässigt. De vill även att sojaproduktionen ska vara ekonomiskt och socialt hållbar. Genom RTRS samlas aktörer i alla led, från producenter som kan certifiera sig, till aktörer längre bort i produktionsledet som erbjuder möjligheter att köpa certifikat för den kvantitet soja som används till och i deras produkter. Producenter som väljer att certifiera sig blir inspekterad av en oberoende utomstående part vilket minskar risken för fusk eller partiskhet.

Krav som ska uppfyllas för att få vara RTRS certifierad är bland annat att sojan ska produceras under schyssta arbetsförhållanden, med ansvar för miljön, följa lagen och vara en del av lokalsamhället (RTRS, 2014a). Från dessa mer övergripande krav finns det sedan mer specificerade krav som till exempel att naturskyddsmark inte får skövas (d.v.s. regnskog eller cerradon) och att arbetare ska ha rätt att till exempel vara med i en fackförening (*ibid.*). Att RTRS inkluderar hela samhället och även erbjuder möjligheten att köpa certifikat ger alla intressenter som har något intresse i sojaproduktionen en möjlighet att bidra för att förbättra sojaproduktionen. Det finns många svenska företag som köper certifikat av RTRS (*ibid.*).

CSR som är en förkortning av Corporate Social Responsibility har i tidigare teori bland annat definierats som ett sätt för företag att se sin roll i samhället och på det sättet även förstå sitt ansvar för den rollen (Trapp, 2014). Översatt till svenska skulle CSR kunna förklaras som företagets ansvarstagande i samhället (*NE-CSR*, 2017). Ur ett bredare perspektiv kan CSR ses som ett verktyg för företag att identifiera sin roll i samhället och på vilket sätt företaget kan ta ansvar för den rollen (Jr & Chandler, 2010). CSR-arbete kan enligt denna definition

alltså innefatta flera olika typer av aktiviteter som på något sätt innebär att företaget tar ansvar för den roll de har i samhället (Barney *et al.*, 2011).

CSR-arbete fokuserar ofta på ett specifikt problem av antingen social eller miljömässig karaktär som till exempel sojan eller palmoljan (Barney *et al.*, 2011). Genom studier av olika företag har det visat sig att företag använder sig av NGOs på olika sätt när de vill uppnå CSR-mål (Nijhof *et al.*, 2008). NGO står för Non Governmental Organization och innebär en icke-statlig organisation verkar, ofta över nationsgränser, för att uppnå ideella eller kommersiella mål (NE- NGO, 2017).

Företag som samverkar med NGOs vill tillsammans bli en drivande kraft för att nå hållbar utveckling (WWF, 2017b). De vill gemensamt nå en lösning på ett större och mer komplext problem som alla gemensamt kan bidra till på sitt eget vis. Studier om CSR visar att intresset för företag och deras samverkan med NGOs har ökat (den Hond *et al.*, 2015). Det beror på att NGOs har en viktig roll i hur CSR växer fram, definieras och mäts i företag (ibid.). I företagsledningen ses samverkan med en NGO som ett sätt att öka stabiliteten och trovärdigheten för att företaget ska kunna fortsätta ostört med sin verksamhet (Lucea, 2010). Om företag och NGO:n kan identifiera och uttala samma mål kan en samverkan mellan dessa parter växa fram (Yaziji & Doh, 2009). Kan inte parterna finna ett gemensamt mål kan NGOs istället konfrontera företaget genom olika aktioner som bojkottning, protester eller genom kampanjer för andra företag.

Verksamheter i hela kedjan från jord till bord har tillsammans med WWF som NGO bildat Svenska Sojdialogen som är en gemensam överenskommelse för att tillsammans bidra till en mer ansvarsfull producerad soja (WWF, 2017a). För att gå med i Svenska Sojdialogen krävs det inte medlemskap i RTRS eller Proterra. Det företag som går med i Svenska Sojdialogen åtar sig är att enbart använda soja som är certifierad enligt RTRS eller Proterra, i både egenproducerade livsmedel och importerade produkter (ibid.). Finns det inte möjlighet att endast använda certifierad soja, eller om företag inte själva använder soja kan de istället köpa certifikat från antingen RTRS eller Proterra motsvarande den kvantitet soja deras produkter förbrukar. Sojdialogen har hittills engagerat 29 företag i hela livsmedelskedjan.

Det används en stor andel soja i livsmedel som importerar till Sverige, vilket gör att alla företag i livsmedelskedjan är viktiga i arbetet med sojafrågan (WWF, 2017c). Bland dessa företag finns det foodservice-företag som är en del av den sektor som förser hotell, restauranger, offentliga storkök (t.ex. kriminalvård, skolkök och vård & omsorg) med livsmedel, dryck och olika typer av tillbehör. Detta gör att Martin & Servera som har högst omsättning av foodservice-företagen i Sverige också har stor påverkan. Deras miljöarbete kan ge en större effekt genom att skicka viktiga signaler till kunder, leverantörer och andra aktörer i livsmedelskedjan.

1.2 Problem, frågor och syfte

I det här avsnittet presenteras uppsatsens problem. Problemen leder sedan fram till syfte som kommer besvaras genom att svara på uppsatsens forskningsfrågor.

1.2.1 Problem

Företag blir på olika sätt påverkade att arbeta med CSR (Trapp, 2014). Det sker bland annat från företagets intressenter där allt fler ställer ett högre krav på att företagen ska arbeta aktivt

med CSR-frågor (ibid.). Företag blir påverkade av sina intressenter att välja olika strategier (Lindkvist *et al.*, 2014). När företaget planerar sitt CSR-arbete påverkar därför intressenterna vilken strategi företaget väljer (Barney *et al.*, 2011; Trapp, 2014). Idag saknas forskning på vad olika typer av CSR-arbete betyder för företag (Trapp, 2014; den Hond *et al.*, 2015). En strategi i företags CSR-arbete kan till exempel vara att samverka med företagets intressenter (den Hond *et al.*, 2015) Företags strategi kan även vara att samverka med NGOs, som själva arbetar med CSR. Det saknas även här forskning på vad den här formen av samverkan betyder för företag och vilken betydelse företags intressenter har i det här valet av CSR-strategi (ibid.).

Kommunikation är viktigt när företag gör olika typer av CSR-arbete (Brassington & Pettitt, 2013). När allt fler intressenter ställer krav på företaget att arbeta med CSR påverkar det vilken kommunikationsstrategi företaget väljer att använda (Schlegelmilch & Pollach, 2005). Genom att kommunicera sitt CSR-arbete blir även företagets intressenter medvetna om det CSR-arbete företaget gör (Ammenberg, 2012; Brassington & Pettitt, 2013). Det saknas kvalitativa fallstudier som undersöker relationen mellan företagets CSR-arbete och valet av deras kommunikationsstrategier (Pollach *et al.*, 2012). Bristerna på forskning inom ämnet kan ses som en typ av gap-spotting (Sandberg & Alvesson, 2011). Den tidigare studie som gjorts på Sojodialogen fann att det vore lämpligt för framtida forskning att analysera fenomenet samverkan med fokus på just kommunikation för att öka förståelsen för Sojodialogen (Åhlman, 2015).

1.2.2 Syfte och frågor

Uppsatsens syfte är att utifrån ett foodservice-företags perspektiv undersöka samverkan för en hållbar sojaproduktion. Studien bidrar med att öka förståelsen för varför samverkan inom Svenska Sojodialogen är en del av Martin & Serveras CSR-strategi och på vilket sätt CSR-arbetet hänger ihop med företagets val av kommunikationsstrategier. Syftet har format följande forskningsfrågor.

- Vad har samverkan i Sojodialogen för betydelse för Martin & Servera?
- Vilken betydelse har Martin & Serveras intressenter i företagets val att samverka för en hållbar sojaproduktion?
- På vilket sätt hänger Martin & Serveras samverkan i Sojodialogen ihop med deras val av kommunikationsstrategier?

1.3 Avgränsningar

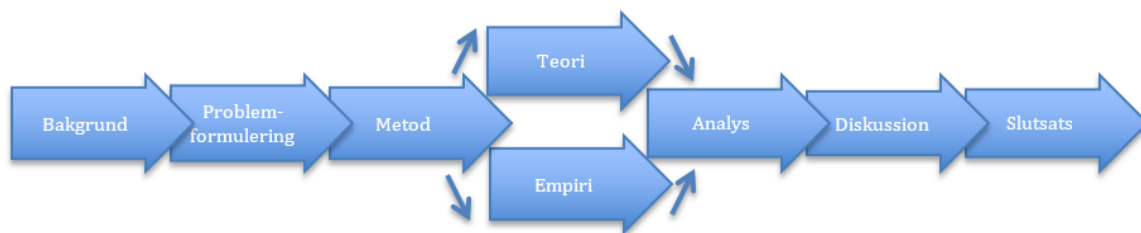
Uppsatsen skrivs i företagsekonomi och begränsas till CSR som är en del inom ämnet marknadsföring. För att göra ytterligare begränsningar studeras samverkan som är ett sätt för företag att arbeta med frågor inom CSR. Fenomenet samverkan kommer begränsas till att undersökas ur ett företagsperspektiv. Enheten för analys är foodservice-företaget Martin & Servera och deras samverkan i Sojodialogen. Anledningen till att den här typen av företag valdes ut är den viktiga rollen den spelar nära slutet av värdekedjan, där deras beslut skickar viktiga signaler till resten av värdekedjan (WWF, 2017c). Martin & Servera är medlemmar i RTRS och köper certifikat därifrån vilket gör att den organisationen är mer central i det här arbetet än Proterra.

De teorier som används för att utvärdera fenomenet samverkan ur ett företagsperspektiv är intressentteori och kommunikationsteori. Teorierna valdes eftersom samverkan är en CSR-

strategi (den Hond *et al.*, 2015). Ett företags strategi påverkas av företagets intressenter, som påverkar företag att gå i olika riktningar (Lindkvist *et al.*, 2014). Studiens fokus ligger framförallt på företagets externa intressenter. Företagen använder också kommunikationen på olika sätt i sin strategi (Morsing & Schultz, 2006). Därför kommer studien även koppla företagets kommunikationsstrategi till deras samverkan.

1.4 Uppsatsens struktur

För att göra det lättare för läsaren att förstå uppsatsens struktur har en schematisk figur gjorts som beskriver de olika stegen. Figur 1 nedan börjar med bakgrunden som beskriver vad uppsatsen ska handla om. Bakgrunden går sen över till en problemformulering och en beskrivning av uppsatsens syfte. I kapitel 2 presentera tidigare forskning inom ämnet tillsammans med utvalda teorier. Efter det i kapitel 3 presenteras metoden som valts för uppsatsen. Empirin från intervjun presenteras i kapitel 4. En analys av materialet från framförallt kapitel 2 och 4 görs sedan i kapitel 5. I kapitel 6 diskuteras sedan problem, syftet och resultat från genomförda studier. Uppsatsen avslutas med en slutsats och där besvaras även forskningsfrågorna.



Figur 1. Schematisk bild över uppsatsens struktur. Egen bearbetning.

2 Teorier

I detta kapitel presenteras resultatet av litteraturstudien. Avsnittet börjar med att beskriva vad forskningen tidigare skrivit om samverkan och sedan kommer en kort beskrivning av ett examensarbete som tidigare gjorts på Sojdialogen. Därefter presenteras intressentteori och kommunikationsteori, teorierna har valts ut parallellt med insamlingen av empiri och tidigare forskning. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

2.1 Samverkan

Samverkan har definierats som en sammanslutning av frivilliga aktörer som ansluter sig för att uppfylla ekonomiska, sociala och kulturella behov (Carrasco, 2007). I samverkan innefattas värden för den enskilda aktören, för aktörens ansvar, demokrati, jämlikhet och solidaritet. Grunden för samverkan bygger på att aktörerna är ärliga, att det finns transparens, att alla är ansvarstagande och har sociala mål (ibid.).

2.1.1 Samverkan och CSR-arbete

Det går att se många kopplingar mellan samverkan och CSR-arbete (Carrasco, 2007). Inom samverkan ska företag delge information om deras arbete till övriga aktörer och sina anställda. Aktörerna ska också finnas där för övriga medlemmar genom att arbeta på lokal, regional, nationell och internationell nivå. När en aktör arbetar mot en hållbar utveckling av sitt företag ska sättet de arbetar på godkännas av resterande aktörer som är med och samverkar. Det finns alltså en kompromiss i samverkan mellan samhället, arbetare och miljön. Det gör att det finns likheter med CSR-arbete som ofta fokuserar på sociala eller miljömässiga problem (Barney *et al.*, 2011).

2.1.2 Behovet av samverkan

Globalisering har lett till att olika former av internationell samverkan blivit viktiga för att hantera för- och nackdelar med en integrerad marknad (Edwards, 1999). När det handlar om den globala marknaden kan avtalen inte bara vara kopplade till produkten, det måste finnas socialt ansvar och standarder som inte bara är till fördel för en part (ibid.). Den globala utvecklingen har gjort det är svårt för en NGO att agera på egen hand. De behöver istället samverka med olika sektorer över hela världen för att få in sociala frågor på den globala marknaden (ibid.). Det innefattar till exempel kontakt med olika typer av företag.

När det kommer till företag kan deras kontakt med NGOs beskrivas i tre olika steg (Nijhof *et al.*, 2008). Ligger företagets fokus endast på att stärka identiteten är kontakten med NGOs svag och används till största del för att få information. För företag som vill förhindra risken att förstöra företagets rykte eller som vill skapa förbättrade handelsmöjligheter ligger fokus på extern efterfrågan och hur den kan tillgodoses, där är kontakten med NGOs större för att skapa en dialog kring vad företaget behöver ha för åtgärder (ibid.). Slutligen finns det företag som reflekterar över sin position i samhället, här är kontakten med NGOs som störst. Det förs då en aktiv dialog mellan parterna som utvecklas till en samverkan på lokal, regional eller global nivå. Den aktiva dialogen mellan NGOs och företag kan beskrivas som samverkan eftersom det är en sammanslutning av frivilliga aktörer som ansluter sig för att uppfylla bland annat sociala behov (Carrasco, 2007).

2.2 Sojdialogen

Endast en studie har tidigare gjorts på Svenska Sojdialogen. Det var ett examensarbete som 2015 gjordes på Sojdialogen för att undersöka vilka faktorer som leder till samverkan mellan aktörer i en värdekedja och NGOs (Åhlman, 2015). I det arbetet låg fokus framförallt på Sojdialogens utvecklingsprocess, varför olika aktörer valt att gå med och vilka nyckelfaktorer som gjorde formationsprocessen möjlig. Studien gjordes för att få ett brett perspektiv och var därför öppen för många möjliga underliggande faktorer. Det var viktigt för att minimera begränsningarna eftersom delar av forskningen inom området fortfarande inte var helt fullständiga. För att uppnå önskat resultat kontaktades olika aktörer inom Sojdialogen för att sedan kunna jämföra deras resultat.

Den generella uppfattningen om varför aktörer valde att gå med i sojdialogen var för att det fanns behov av en kollektiv handling. Många av aktörerna uppfattade inte att det fanns någon efterfrågan från kunderna utan att marknadens aktörer behövde göra någonting gemensamt genom en utvecklande dialog. Att gå med i Sojdialogen såg aktörerna som en del av sina strategier och deras värderingar. Studien inkluderade många olika typer av aktörer som gått med i Sojdialogen och visar att de olika aktörerna verkar drivas av liknande faktorer. Författaren föreslår att vidare forskning kan analysera fenomenet med fokus på kommunikation för att ytterligare öka förståelsen för Sojdialogen och samverkan.

2.3 Intressentteori

I företag finns det oftast flera olika självständiga intressen som kommer från företagets olika intressenter (Lindkvist *et al.*, 2014). Utifrån det här har intressentmodeller bildats för att bättre förstå hur olika mål och intressen påverkar ett företag. Det är en instrumentalisk modell som menar att intressenter måste övertygas för att företaget ska nå sina mål (ibid.). Eftersom uppsatsen vill fokusera på att undersöka samverkan ur ett företagsperspektiv har intressentteorin valts.

2.3.1 Uppdelning av intressenter

Företag har flera olika intressenter som går att dela upp på olika sätt (Freeman, 2010; Lindkvist *et al.*, 2014). Ett sätt att kategorisera intressenter är att dela upp företagets intressenter i primära, sekundära, institutionella samt sociala (Waddock *et al.*, 2002). Primära intressenter är avgörande för att företaget ska finnas; till exempel ägare, anställda, leverantörer och kunder. Sekundära intressenter är till exempel NGOs, samhället och staten. Övriga intressenter är generella sociala trender och institutionella förväntningar där till exempel olika topplistor över företag ingår.

Det går även att dela upp ett företags intressenter i interna och externa intressenter (Freeman, 2010; Lindkvist *et al.*, 2014). I den här modellen kategoriseras leverantörer, kunder, NGOs, samhället, staten, trender och förväntningar som externa intressenter. Bland interna intressenter ingår främst verksamhetens olika yrkeskategorier. Modellen har visat sig vara användbar i forskning som ett sätt att visa strategier och målutveckling hos ett företag (Lindkvist *et al.*, 2014).

2.3.2 Intressenter kopplade till fallstudien

I modellen där intressenter delas upp i primära och sekundära hör leverantörer och kunder till företagets primära intressenter medan NGOs är sekundära intressenter (Waddock *et al.*, 2002). Enligt modellen är primära intressenter avgörande för ett företag. Sekundära intressenter är inte avgörande men påverkar företaget. Eftersom kunder och leverantörer anses vara avgörande för ett företag kommer studien fokusera på dessa. NGO är en intressent som ingår i Sojadiaologen och därför är även NGOs intressanta för studien. Kunder, leverantörer och NGOs är alla externa intressenter (Freeman, 2010; Lindkvist *et al.*, 2014). Uppsatsen kommer övergripande att definiera intressenterna som interna och externa.

Det finns tre nyckelvariabler som är avgörande för att företag ska samverka med NGOs (den Hond *et al.*, 2015). Den första nyckelvariabeln är hur ofta kontakt med en NGO uppstår eftersom det visar hur mycket företaget använder sig av NGOs i sitt beslutsfattande. Den andra är hur bra NGO:s resurser och mål passar företagets. En NGO kan till exempel fungera som en källa till information för företaget om vilka sociala förväntningar som kan komma att uppstå (*ibid.*). Företag blir på det sättet medvetna om förändringar som behöver göras inför framtiden. Slutligen beror det på företagets engagemang i CSR. Finns det ett engagemang inom företaget kommer företaget troligen ha kontakt med en NGO som har resurser och mål som passar företagets informationsbehov och kan hjälpa dem uppnå sina mål.

För att göra det tydligt kommer studien framförallt handla om företags externa intressenter för att undersöka samverkan ur ett företagsperspektiv, men studien kommer även ta hänsyn till interna intressenter. Externa intressenter som står i fokus är framförallt NGOs, kunder och leverantörer. Det kan på många sätt vara svårt för företag att interagera med externa intressenter som NGOs. Det beror till viss del på att det är svårt för företag att veta vad som ska prioriteras. Företagsekonomiska intressen ska vägas mot NGOs intressen (den Hond *et al.*, 2015). Genom att ta hänsyn till externa intressenter kan ett företags strategi påverkas i olika riktningar (Lindkvist *et al.*, 2014). Det finns vissa utmaningar när det kommer till samverkan med intressenter eftersom de kan ha olika motiv, värderingar och syn på hur ett mål ska uppnås (Jones *et al.*, 2007). I den här studien kommer fokus ligga på kopplingen mellan intressenter och företagets samverkan eftersom intressenter påverkar vilka val företagen gör.

2.4 Kommunikationsteori

Intressenter har olika värderingar och företag försöker hela tiden att ta hänsyn till det i kommunikationen till sina intressenter (Brassington & Pettitt, 2013; Lindkvist *et al.*, 2014). Intressenter ställer krav på att företag ska ha en öppen och tydlig kommunikation av sitt CSR-arbete (Ammenberg, 2012). Den bild företag presenterar är nämligen det som företagets intressenter, däribland kunderna, baserar sina beslut på (Brassington & Pettitt, 2013).

För att företags intressenter ska kunna ta beslut utifrån det CSR-arbete företaget gör är det viktigt att företagen inte kommunicerar en missvisande bild (Ammenberg, 2012; Brassington & Pettitt, 2013). För att undersöka hur företagens kommunikation fungerar finns det olika kommunikationsmodeller och inom dessa modeller finns det sedan strategier (Lindkvist *et al.*, 2014). Det går att dela upp ett företags kommunikation till intressenter i tre olika strategier (Morsing & Schultz, 2006).

Tabell 1. Tre olika kommunikationsstrategier. Egen bearbetning.

The information strategy	The response strategy	The involvement strategy
Envägskommunikation	Tvåvägskommunikation	Dialog
Informera intressenter	Övertala intressenter	Diskutera med intressenter

Strategierna beskriver hur företag gör för att kommunicera information om sitt CSR-arbete (Morsing & Schultz, 2006). Anledningen till att företag väljer olika strategier är att olika företag har olika synsätt när det kommer till sina intressenter (ibid.). De olika strategierna är “the information strategy”, “the response strategy” och “the involvement strategy”. Tabell 1 ovan ger en kort sammanfattande bild av de tre olika strategierna, sedan följer en rubrik för varje strategi som ger mer utförliga beskrivningar.

2.4.1 The information strategy

Den första är “the information strategy” och den bygger på envägskommunikation från företaget till intressenterna (Morsing & Schultz, 2006). Här är syftet att sprida information om företaget så objektivt som möjligt. Det görs ofta genom att företaget kontinuerligt ger information till media, tidningar, broschyrer, osv. I den här modellen anser företag att intressenterna kan påverka genom att antingen vara lojala och stödja företaget eller på ett motsatt sätt genom att demonstrera. Företag som använder den här strategin vill behålla det positiva stödet från intressenter genom att kontinuerligt ge information om det positiva CSR-arbetet företaget gör.

2.4.2 The response strategy

Den andra strategin är “the response strategy” och bygger istället på tvåvägskommunikation (Morsing & Schultz, 2006). Där flödar kommunikationen till och från intressenterna med syfte att ändra på intressenters attityd och beteende. Målet är att utveckla sin kommunikation, inte att utveckla hur företaget arbetar med till exempel CSR. Utmaningen företaget har i den här strategin är att göra företagets beslut och handlingar relevanta för intressenterna. Genom att få feedback kan företag se om intressenternas förståelse för företaget har förbättrats eller inte och sedan försöka ändra intressenters bild genom att anpassa informationen.

Här ligger fokus på att övertyga intressenterna att företaget är attraktivt (Morsing & Schultz, 2006). Ett problem med den här strategin är att företag ofta ställer frågor där det bara finns svarsalternativ som passar in på det företaget vill höra och är inte intresserade av i vilken riktning intressenterna tycker företaget ska utvecklas. Kommunikationen leder endast till att företagets identitet stärks och inte till att företaget utvecklar sitt CSR-arbete eftersom kommunikationen bygger på att ändra intressenter och inte företaget.

2.4.3 The involvement strategy

“The involvement strategy” är den tredje och sista strategin där kommunikationen sker som en dialog med intressenterna (Morsing & Schultz, 2006). Här kan övertalning också ske men det kan då även vara intressenter som försöker få företaget att förändras och agera. I det ideala scenariot av den här modellen ska dialogen göra att både företag och deras intressenter utvecklas. Företag ska inte bara försöka påverka intressenterna utan även lyssna och själv göra förändringar vid behov.

Den här strategin överensstämmer med den första när det kommer till hur intressenter kan påverka men menar att det inte är tillräckligt att bara ge information om hur CSR-arbetet genomförs (Morsing & Schultz, 2006). Intressenter måste också involveras för att kunna ta beslut i rätt riktning vilket skiljer den här strategin från den första och den andra. I den här strategin är det viktigt att företaget kan etablera en god kontakt med många olika intressenter. Ett företags CSR-program är beroende av en fungerande dialog med interna intressenter som påverkas inom organisationen. Även kontakten med externa intressenter som berörs är viktig för att på det sättet få en samverkande dialog.

2.5 Teoretisk sammanfattning

Samverkan är ett fenomen som går att koppla till CSR eftersom det bygger på kompromisser mellan ekonomin, samhället och miljön. Företag väljer att samverka med en NGO när de har reflekterat över företagets position i samhället. NGOs är alltså intressenter till företag och i samverkan genom Sojdialogen påverkas företaget av den här intressenten. Företag vill ha en aktiv dialog med NGOs för att tillsammans komma fram till hur CSR-arbete kan passas in i företagets strategi. I studien om Sojdialogen sa många aktörer att det var en del av företagets strategi att gå med i den typen av samverkan med intressenter där bland annat en NGO innefattas. Företagen insåg sin roll i samhället och såg därför behov av en kollektiv handling med aktiva dialoger och på det sättet blev samverkan också en del av företagets kommunikationsstrategi.

Behovet av den gemensamma handlingen kan bland annat kopplas till globaliseringen. Det är inte bara svårt för NGOs att agera på egen hand. När företag reflekterat över sin position i samhället ökar kontakten med externa intressenter som NGOs eftersom det krävs för att få en möjlighet att lyfta sociala frågor på världsmarknaden. Eftersom Sojdialogen handlar om en råvara som inte produceras i Sverige är världsmarknaden avgörande för att kunna lyfta sociala frågor. De företag som handlar på en global marknad är en del av den. För att kunna ta ansvar för sojaproduktionen samverkar svenska företag från livsmedelskedjan tillsammans med en NGO genom Sojdialogen. Det är alltså en samverkan mellan företag och NGO som är deras intressent.

Intressenter har stor betydelse för ett företags val av strategi. I Sojdialogen finns det en NGO men eftersom det även finns representanter för olika delar av livsmedelskedjan kan det uppstå samverkan mellan aktörer och deras leverantörer. Leverantörer är också intressenter med mål och egna intressen. Intressenter är även en central del i kommunikationsstrategierna företaget väljer att använda och i Sojdialogen vill medlemmarna få en aktiv dialog. Företagets kommunikation av CSR-arbete kan delas upp i tre olika strategier där synen på intressenter är en central punkt. I en av strategierna vill företag få en aktiv dialog med intressenter, en strategi som medlemmarna också vill ha genom Sojdialogen. Hur företag väljer att arbeta går på det här sättet att koppla till företagets syn på intressenter.

Företag kan anse att intressenters roll är att påverka genom att vara lojala eller motsatt genom att demonstrera mot företag och då finns det ingen direkt kontakt med intressenter som NGOs. Har företag denna syn väljer de istället envägskommunikation där de endast sprider information. Om företaget inte har någon direkt kontakt med NGOs kommer inte samverkan uppstå. Vissa företag tycker istället att intressenter som NGOs och kunder går att påverka och vill ha återkoppling för att veta hur företaget kan ändra intressenters syn på företaget. Här finns det inget engagemang från företaget att förändra sitt CSR-arbete. Då väljer företag istället att ge ut information men vill ha återkoppling som berättar hur intressenter ser på företag för att kunna ändra deras negativa synsätt. Om företag inte vill göra förändringar kan inte heller samverkan uppstå.

Ett annat sätt företag kan se på intressenter är som ett verktyg som hjälper företaget att utvecklas. I det fallet förs en dialog med intressenterna för att få åsikter om hur företaget bör förändras. Finns det en dialog där kontakten med NGOs är stor finns det större chans att samverkan uppstår som i Sojodialogen. Då använder företag även de här intressenterna som informationskälla för att utvecklas sitt eget CSR-arbete. Synen på intressenterna påverkar vilken strategi företaget väljer i sitt kommunikationsarbete och är även avgörande för om samverkan uppstår eller inte.

3 Metod

I det här kapitlet presenteras valda metoder för uppsatsen. Den börjar med att beskriva vilken forskningsansats som är vald och varför. Efter det kommer en beskrivning av hur insamling av data och teori har gått till. Kapitlet avslutas med att diskutera resultatets trovärdighet och etiska aspekter.

3.1 Forskningsansats

Uppsatsens syfte och problem har undersökts med en kvalitativ metod för att få en djupare förståelse för ett företag och dess omgivning (Bryman & Bell, 2013). Det handlar alltså om att få djupare förståelse genom information om ett enskilt fall (ibid.). I studien passar det därför bättre med en kvalitativ metod eftersom det är Martin & Serveras engagemang i Sojdialogen som studeras. Vid en kvantitativ metod är målet istället att få en mer övergripande förståelse för en hel population (ibid.). Sojdialogen är ett initiativ som bygger på samverkan mellan aktörer (WWF, 2017a). Det är därför aktörernas syn på samverkan är viktig för att förstå hur Sojdialogen fungerar. En kvalitativ studie kan ge en djupare förståelse för varför enskilda aktörer som Martin & Servera valt att samverka i Sojdialogen.

I uppsatsen studerades Martin & Servera som just nu är det största företaget inom foodservice i Sverige (Martin & Servera, 2017b). En fallstudie väljs för att fånga det unika och komplexa aspekterna i just den organisation eller det fall som studeras (Bryman & Bell, 2013; Yin, 2013). En fallstudie innebär att få en djupare förståelse för ett specifikt fall, det kan vara en organisation eller företag (Bryman & Bell, 2013). I den här uppsatsen kommer endast ett företag som gått med i Sojdialogen att undersökas vilket gör fallstudien lämplig eftersom målet är att få en djupare förståelse för Sojdialogen ur ett företagsperspektiv. Det är också lämpligt för att mängden variabler och olika typer av motivation inte ska bli för många för att kunna dra meningsfulla slutsatser utifrån studien (Yin, 2013). Detta gör dock att resultatets överförbarhet kan bli mer begränsad.

En fallstudie är lämplig eftersom samverkan är ett komplext fenomen där det är svårt att särskilja fenomenet och kontexten vilket gör att fenomenet måste studeras i sin kontext. På grund av det komplexa fenomenet är det inte lämpligt med en kvantitativ studie eftersom det där vanligen är ett fåtal variabler som studeras med hjälp av flera mätpunkter (Yin, 2013). Fokus kommer ligga på endast ett företag inom Sojdialogen vilket gör att inte heller en multipel fallstudie är aktuell. Det beror på att en multipel fallstudie ofta innehåller flera fall där målet är att hålla fokus på en specifik fråga (Bryman & Bell, 2013).

3.2 Insamling av teori

Insamling av teori har i den här uppsatsen gjorts genom en narrativ litteraturgenomgång. Den främsta styrkan med en narrativ litteraturgenomgång är att författarna har möjlighet att utifrån empirin som samlas in hitta nya förslag på intressanta teorier som passar ämnet (Bryman & Bell, 2013). Målet med litteraturgenomgången har därför varit att få en övergripande bild över vad tidigare forskning har kommit fram till inom samverkan och att hitta lämpliga teorier för ämnet. En narrativ litteraturgenomgång används ofta inom kvalitativa studier som bygger på ett induktivt synsätt där teorin alltså bygger på empirin (ibid.).

Teorierna som presenterats är teorier som ansetts varit intressanta utifrån den empiri som samlats in för den här studien. Litteraturgenomgången ska vara grunden till uppsatsens teoretiska ramverk och ska finnas för att öka förståelsen för det aktuella ämnesområdet (Bryman & Bell, 2013). För att ta fram uppsatsens teoretiska ramverk har ett urval av lämpliga nyckelord använts i framförallt databaserna Primo och Google Scholar. Nyckelorden som främst använts i olika kombinationer är samverkan, sojaproduktion, CSR, intressenter, kommunikation, kommunikationsstrategi, Sojdialogen, hållbarhet, CSR-arbete, CSR-strategier, NGO och företag.

3.3 Insamling och analys av empiri

Inom kvalitativ forskning sker insamling av data ofta genom intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Det finns olika typer av intervjuer och den intervjuform som valts för detta arbete är semistrukturerad intervju. En semistrukturerad intervju ger intervjupersonen en stor frihet till tolkning och kan därför utforma svaren efter eget tycke (ibid.). Det gör intervjun flexibel så att den intervjuade får välja vad som är viktigt att förklara och lägga fokus på. I en semistrukturerad intervju finns det övergripande teman som gör samtalet friare än specifika frågor. För att få en bild av hur företaget arbetar med kommunikation i sitt CSR-arbete och på vilket sätt de samverkar med en NGO genomfördes intervjun med Britta Ekman som är hållbarhets- och kvalitetsansvarig för livsmedel på Martin & Servera.

Intervjun genomfördes på ett café i Uppsala. Britta fick välja miljö för att det skulle vara en så avslappnad miljö som möjligt för henne. En avslappnad miljö gör det mer troligt att den intervjuade ger svar som är mindre påverkade av situationen (Alvesson, 2003; Gubrium, 2012). Intervjun spelades in för att inte missa viktig information och efteråt gjordes en transkribering. Transkribering innebär att det som sades skrivs ner i ett dokument för att det som sades skall bli lättare att hantera och bearbeta. Transkriberingen skedde nära inpå att intervjun genomfördes för att alla intryck av intervjun skulle vara i så färskt minne som möjligt. Detta är viktigt eftersom en inspelning inte fångar ansiktsuttryck och annat kroppsspråk som kan vara väsentligt för tolkandet av intervjun (Trost, 2010). För att öka intervjuens trovärdighet och minska risken för missförstånd skickades den sammanfattande transkribering av intervjun till Britta som hon fick lämna kommentarer och synpunkter på. Denna återkoppling till den intervjuade kallas för respondentvalidering och används för att öka empirins trovärdighet (Bryman & Bell, 2013). Respondentvalideringen erhöles från Britta Ekman 11/4-2017.

Det är viktigt att ta hänsyn till den sociala kontexten i intervjusituationen då den kan påverka resultatet (Alvesson, 2003). Att intervjun genomfördes på ett café kan därför påverka resultatet eftersom det ständigt finns en risk för att det som sägs hörs av någon annan som sitter bredvid (Gubrium, 2012). Det finns också risk för att en miljö med mycket ljud stör eventuella ljudinspelningar eller är distraherande för konversationen (ibid.). Bakgrundsljuden resulterade dock inte i problem med att höra vad som sades under ljudinspelningen. Det finns även vissa nackdelar med att vara flera personer som intervjuar en person eftersom det i vissa fall kan upplevas som hotfullt (Bryman & Bell, 2013). För att det inte skulle upplevas som hotfullt fick personen som intervjuades bestämma plats och tid. Intervjun gjordes på ett café vilket ofta ses som en avslappnad plats (Gubrium, 2012).

Utöver intervjun har även observationer genom dokumentanalyser av hemsidor genomförts för att få ytterligare information. Hemsidor är ett virtuellt dokument som kan användas för att få en bild av Martin & Servera och Sojdialogen för att sedan kunna redogöra för en aktuell

bakgrundsinformation (Bryman & Bell, 2013). Martin & Serveras hemsida studerats för att bilda en uppfattning om företaget och vilken information som finns tillgänglig. Martin & Serveras hemsida ger även en uppfattning om vilken typ av information som finns tillgänglig för Martin & Serveras externa intressenter. Utöver Martin & Serveras hemsida har även WWF:s hemsida med information om Sojadialogen och RTRS hemsida studerats. Denna form av datainsamling kan även ge bra indikatorer till vad som påverkar företaget att samverka i Sojadialogen.

I den här uppsatsen är Martin & Serveras enheten för analys för att förstå samverkan som studeras i kontexten av Sojadialogen. I analysen av insamlade data används grundad teori där analysen sker parallellt med insamlingen av data (Bryman & Bell, 2013). Det innebär att teorierna som tagits fram utifrån empirin även används systematiskt för att analysera den data som samlas in. I grundad teori är kodning där data bryts ned och kategoriseras tillsammans med en kontinuerlig jämförelse redskap som används för att skapa ett samband mellan teori och empiri (ibid.). Grundad teori är det vanligaste sättet att analysera data från en kvalitativ studie (ibid.).

3.4 Trovärdighet

Det finns fyra kriterier som går att använda för att bedöma trovärdigheten hos en kvalitativ studie; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2013; Yin, 2013). Tillförlitlighet är det första kriteriet och där undersöks om den sociala verkligheten i fallstudien har uppfattats på rätt sätt. Det innebär att personer som ingår i den sociala verkligheten som blivit studerad ska få chansen att godkänna den information som forskaren har tolkat. Det kallas för respondentvalidering (ibid.). Informationen som samlats in från intervjun med Britta Ekman på Martin & Serveras har även granskats av samma person. En semistrukturerad intervju stärker också trovärdigheten eftersom det gör att ledande frågor kan undvikas (Trost, 2010). Den intervjuade personen får istället själv prata mer fritt kring olika ämnen och inte svara på direkta frågor.

Det andra kriteriet är överförbarhet och där undersöks hur väl den sociala verkligheten har beskrivits. Denna typ av undersökning görs för att få en uppfattning om vad som är kontextuellt unikt för den verklighet som studerats (Bryman & Bell, 2013). Överförbarhet är en viktig aspekt eftersom det är avgörande för hur väl resultatet av forskning kan föras över till andra kontexter eller situationer. Uppsatsen försöker uppnå det här kriteriet genom att ge tydliga beskrivningar av informationen som tolkats i intervjun och teorierna som redan finns inom ämnet. Det här kriteriet är ofta svårt att uppnå i kvalitativa studier eftersom fallen som studeras ofta är komplexa och specifika vilket gör resultatet svårt att direkt överföra på andra liknande fall (Bryman & Bell, 2013; Yin, 2013).

Pålitlighet är det tredje kriteriet, det innebär att alla olika faser i forskningen från problemformulering, till varför företag och personer valts ut, till material från intervju, osv. ska granskas (Bryman & Bell, 2013). Här ingår också en tydlig analys av teoretiska slutsatserna för att se i vilken utsträckning de är berättigade. För kvalitativa studier sker granskning av material inte i lika stor utsträckning som för kvantitativa studier. Det beror på att det ofta finns enorma mängder av data från kvalitativa undersökningar vilket gör att uppgiften att gå igenom den blir oerhört krävande (ibid.). Utifrån det här resonemanget kommer den här uppsatsen därför inte ta hänsyn till det här kriteriet i någon större utsträckning.

Utifrån det fjärde och sista kriteriet konfirmering ska en bedömning av forskarens handlingar göras. Det ska framgå tydligt att forskaren handlat i god tro och genom hela arbetet försökt varit så objektiv som möjligt (Bryman & Bell, 2013). Personliga värderingar eller teoretisk inriktning ska alltså inte påverka resultatet. För att uppfylla det här kravet är det viktigt att vara medveten om att författarnas erfarenheter och bakgrunder kommer ha inverkan på resultatet. Även personen som intervjuas har egna erfarenheter, bakgrund och även egna agendor som kommer påverka arbetet. För att försöka minska den här typen av påverkan gjordes intervjun utifrån övergripande teman och öppna frågor. En ytterligare åtgärd var att hela tiden försöka hålla en objektiv syn vid bearbetning av materialet.

3.5 Etiska aspekter

I den här uppsatsen har hänsyn tagits till etiska aspekter under insamlingen av materialet för att se till att den data som samlats in och använts på ett etiskt korrekt sätt. En aspekt är att det ska finnas ett samtycke mellan intervjuobjektet och författarna om att intervjun är frivillig (Bryman & Bell, 2013). Intervjuobjektet ska även få ta del av uppsatsens syfte innan intervjun börjar (ibid.). Intervjuperson fick därför mail innan intervjun med information om studien, syftet och även en intervjumall med övergripande frågor. Innan intervjun startade fick intervjuobjektet även godkänna att samtalet spelades in och var även medveten om att det skulle användas som empiriskt material i uppsatsen. Den intervjuade personen har även löpande fått godkänna det som skrivits för att säkerställa att det som sades inte har förvringts eller getts en missvisande mening.

4 Empiri

I följande kapitel kommer den empiri som samlats in i fallstudien att presenteras. Majoriteten av den data som presenteras är hämtad från den intervju som gjordes med Britta Ekman på ett café 5/4–2017.

4.1 Bakgrund om Martin & Servera

Martin & Servera bildades 2012 efter en sammanslagning av två företag (Martin & Servera, 2017a). Martin & Servera är en koncern som är verksamma inom foodservice i Sverige och Finland och där Martin & Servera är moderbolaget (Martin & Servera, 2017b). Totalt består koncernen av sju dotterbolag inom olika delar av foodservice. 2016 hade koncernen en omsättning på 13,3 miljarder kronor vilket gör dem störst inom foodservice i Sverige. Foodservice är en bransch som erbjuder service till restauranger och storkök. Servicen kommer i många former, de erbjuder allt från färskvaror, utbildningar, drycker, tallrikar, koppar och förbrukningsvaror som behövs i ett storkök. Att Martin & Servera har ett så brett utbud och levererar till allt från offentlig handel till privata restauranger och restaurangkedjor gör att deras arbete för miljön får ett stort genomslag.

Sojans värdekedja är svår att tydligt beskriva för att det saknas transparens inom livsmedelsproduktionen, dessutom kommer kedjan att se ut på olika sätt beroende på vilken produkt det rör sig om. Vad som inte förändras är att sojan produceras på gårdar i andra delar av världen än Europa (RTRS, 2014b). Denna soja samlas sedan upp hos ett fåtal större företag som torkar och distribuerar sojan vidare till förädling. Därefter ser det lite olika ut beroende på vad det ska bli för någonting av sojan. Blir det foder ska den alltså ätas upp av ett djur som sedan ska slaktas och bearbetas till antingen styckningsdetaljer eller charkuteriprodukter. Det är sedan dessa i någon grad förädlade råvara som Martin & Servera köper in för att sedan leverera till sina kunder där produkten sedan slutligen når konsumenten.

Martin & Servera är ett företag som av WWF bedöms vara marknadsledande när det kommer till arbetet för en bättre sojaproduktion (WWF, 2017c). Personen som intervjuats är Britta Ekman som arbetar på Martin & Serveras avdelning för hållbarhet & kvalité där hon är ansvarig för animalier. Att Britta dessutom sitter med i Sojodialogens arbetsgrupp gör att hon kan ge en bra bild av hur samverkan fungerar. Britta har alltså två roller, hon är ansvarig för hållbarhet och kvalité inom animalier och hon sitter med i den drivande gruppen i Sojodialogen. Martin & Servera har varit med i Sojodialogen och RTRS sedan 2015.

Utöver Svenska Sojodialogen gick Martin & Servera också med i RTRS 2015. Det är ett ställningstagande att gå med i den här typen av organisation som RTRS är. Martin & Servera valde att gå med i RTRS för att en del av deras företagsengagemang är att de vill bidra till en i framtiden mer långsiktigt hållbar livsmedelsproduktion. Det har därför också känts viktigt för företaget att vara aktiva i regelutvecklingsprocessen och vara med att styra utvecklingen på ett tidigt stadium. Martin & Servera ligger nära slutet av värdekedjan och är därför också väldigt långt ifrån sojaproduktionen.

Martin & Servera har valt RTRS men anser att det viktigaste är att det finns standarder och att en oberoende part sköter granskningen. När Martin & Servera skulle gå med i Sojdialogen upplevde Britta att det var lätt att driva frågan internt, men för den här typen av fråga krävs det budgetutrymme. Det är kostnader som är svår att kommunicera och ta betalt för från kund. Medlemsavgiften kostar 25 000 kr per år och det är inte en kostnad som kan ge mer betalt från kunden för produkterna. Utöver medlemsavgiften tillkommer dessutom kostnaderna för köp av certifikat

4.2 Samverkan i Sojdialogen

Sojdialogen växte fram som ett gemensamt engagemang mellan olika aktörer tillsammans med WWF. Det tog några år för projektet att formas på ett sätt som alla medlemmar kunde acceptera. En viktig del för många aktörer var den pragmatiska synen, där de som skriver under successivt ska kunna öka sitt engagemang. Det första året ett företag ansluter sig krävs det att företag köper certifikat för 60 % av sojan som använts för att producera importerade produkter eller att 60 % certifierad soja används i den egna produktionen. År två ska 100 % av sojanvändningen kompenseras för genom att köpa certifikat eller så ska den egna produktionen endast använda certifierad soja. Företag som använder soja i den egna produktionen och som vill ställa om kan börja successivt och samtidigt köpa certifikat för den del soja som inte är certifierad. Det kan vara en utmaning att direkt få tillgång till önskad mängd certifierad soja därför är det bra att företag kan kompensera för det genom att köpa certifikat. Företag kan alltså trappa upp sitt åtagande, det blir på det sättet en lägre tröskel för företag som vill ansluta sig och börja ta ansvar i frågan.

Britta säger att det var en självklarhet för Martin & Servera att gå med i Sojdialogen, företaget sätter även ett stort värde vid att RTRS har oberoende certifieringsorgan som gör revisioner. RTRS och ProTerra är de standarder som har tillräckligt hög kvalitet, därför är det dessa två organisationer som rekommenderas av Sojdialogen. En viktig faktor till varför just dessa rekommenderas är för att det finns en oberoende part som genomför revisioner för att säkerställa att kraven som ställs på certifierade sojaproducenter också följs.

När det kommer till arbetet med sojan tar Martin & Servera ett störst ansvar för sina egenmärkta varor men också för den egna importen. För Martin & Servera är åtagandet i Sojdialogen större än att bara skriva under på ett papper. Det handlar om att göra förbättringar i det egna arbetet och sedan få med andra genom att börja ställa krav på ett ökande ställningstagande i sojan. Martin & Servera ser sig inte som ett perfekt exempel på felfritt miljöarbete, de strävar efter många olika mål och att ständigt förbättra sig. Det försöker att ständigt förbättra sig inom alla områden men sker en skandal på något område kan resurserna och fokus temporärt hamna på det specifika området. Detta hindrar dock inte det regelbundna arbetet med sojan. Arbetsgruppen för sojdialogen träffas ungefär varannan månad, eller oftare vid behov. När det kommer till arbete med en specifik råvara som soja menar Britta att det är det viktigt för Martin & Servera att själva se över hur de gör innan de kan ställa krav på sina leverantörer. I ett förändringsarbete måste en början vara att titta på den egna verksamheten för att se vilka åtgärder som behöver göras. Sen kan arbetet utvecklas genom att försöka påverka andra att göra åtgärder i sina verksamheter.

4.2.1 Avgörande faktorer för samverkan i Sojdialogen

För en samverkansgrupp som Sojdialogen kan det uppstå svårigheter i det gemensamma arbetet. Det krävs mer än att alla bara skriver på, det behövs ett driv och ett engagemang för att arbetet ska gå framåt. En del medlemmar skriver på och tycker sedan arbetet är klart. Om det inte finns någon kraft och styrka att ta ytterligare steg för utvecklingen av den gemensamma dialogen kommer det inte heller att ske någon ständig förbättring i arbetet med sojan. Det är ofta specifika personer knutna till specifika företag som arbetar aktivt i Sojdialogen. Slutar den person på ett specifikt företag som varit engagerad i Sojdialogen kanske det inte finns någon ny person som kan ta samma roll. Det finns exempel på företag inom Sojdialogen där den engagerade personen bytt jobb och det inte tillkommit någon ersättare som tagit på sig den arbetsuppgiften. Sedan finns det andra exempel som till exempel WWF som bytt ut personen och där det istället har gått väldigt bra. Britta är med i arbetsutskottet för Sojdialogen och känner sig som en ambassadör för både Sojdialogen och för Martin & Serveras uppdrag.

För Sojdialogen finns det alltid en hotbild från marknaden som ständigt förändras. Ökar efterfrågan på en specifik råvara stiger priset på den fort. Det kan göra att andra marknader öppnar sig som inte har samma certifieringsstatus. Andra svårigheter eller risker med samverkan kan uppstå när det sker mellan olika branscher. Skulle någon bransch gå tufft och företag därför får det svårt ekonomiskt är det svårt att hålla fast vid de åtaganden och den ekonomiska kostnad Sojdialogen faktiskt innebär. Skulle ett företag behöva göra nedskärningar är den här extra ekonomiska kostnaden också svårare att försvara. En annan stor fara i den här typen av samverkan är om arbetet skulle uppfattas som färdigt. Det är därför viktigt att hålla igång en aktiv dialog och få gruppen att utveckla sig i gemensam takt där ingen part har färdiga åsikter. Idag går förändringsarbetet fort och därför finns det behov av att hela tiden bekräfta och säkerställa att arbetet utvecklas och inte stannar av.

4.2.2 Intressenters betydelse för Martin & Serveras samverkan i Sojdialogen

Martin & Servera har kunder i både privat och offentlig sektor som gör att de måste svara mot många olika typer av kriterier. Inom offentlig upphandling är kraven väldigt tydligt uttalade och där krävs det certifikat och dokumentation på att arbetet med till exempel sojan faktiskt utförs. Andra kunders krav är oftast inte lika uttalade när det kommer till miljöarbete, vilket bland annat kan bero på att en del kunders fokus istället ligger på att få ett lågt pris och snabba leveranser.

Sojdialogens krav och kriterier har bland annat byggts utifrån kriterierna som kommer från upphandlingsmyndigheten. I deras kriterier ska det finnas transparens och dokumentation för att det ska gå att göra uppföljningar som bekräftar att kraven som finns även följs. Kriterierna används inte bara av offentlig sektor utan även av kedjor som på olika sätt verkar inom offentlig sektor. Kraven från offentlig upphandling har varit en påtryckande kraft i företags hållbarhetsarbete. Därför har även Sojdialogen vuxit fram parallellt med kriterierna som är skapade av upphandlingsmyndigheten.

Aktörerna i Sojdialogen representerar olika delar i livsmedelssektorn och verkar bland annat inom dagligvaruhandeln, foodservice och slakteri. Det som skiljer foodservice från dagligvaruhandeln är att en del av deras kunder kräver bevis för arbetet som görs med råvaror som sojan. Foodservice-företag som jobbar mot offentlig sektor blir utvärderade för att det där finns speciella produktkrav på sojan. Det ska gå att bevisa att kraven är uppfyllda för varje

enskild produkt där sojan ingår. På det viset har foodservice en annan marknad att förhålla sig till där det krävs intyganden, bevis och oberoende dokument. Därför kan motivet för att gå med i Sojdialogen vara starkare för ett foodservice-företag än för företag som verkar inom dagligvaruhandeln där privata kunder inte ställer samma krav direkt i butik på enskild produkt som verksamheter inom offentlig sektor gör.

Det finns representanter från hela livsmedelskedjan i Sojdialogen men det finns också många aktörer i olika delar av livsmedelskedjan som inte känner till problemet med sojan. En del av Martin & Serveras leverantörer har svårt att se hur deras produktion kan vara kopplad till sojan. Det är lättare att förstå sin koppling till sojan för leverantörer som ligger närmare sojaproduktionen i leverantörskedjan. Är det till exempel ett slakteri som hanterar levande djur är de ofta medvetna om att djuret har ätit foder och kan därför lättare förstå sin del i problematiken med sojaproduktionen. Några steg längre bort från källan i leverantörskedjan har Britta märkt att kopplingen ofta inte är lika tydlig. För ett företag som till exempel köper in charkråvara för att göra korv eller liknande kan det vara svårare att se sin roll i sojafrågan.

Det är också en svårighet att få leverantörer som köper in foder till sin produktion att förstå fodrets värde. Fodret kan ses som en nyckelfaktor i mycket av produktionen eftersom det påverkar djurhälsan, djurens tillväxttakt, kött-kvaliteten, osv. Foderfrågan är därför viktig i dialogen med leverantörer för att där öka medvetenheten om att välja rätt råvaror. Det har stor påverkan på köttet och är avgörande ur ett hållbarhetsperspektiv. Genom att prata om soja på det här sättet får det ny betydelse för aktörer i alla led av livsmedelskedjan. Alla tjänar på att förbättra råvaran vilket gör att frågan på det sättet blir konkurrensneutral.

Ska samverkan mellan flera företag och över flera olika branscher fungera är det viktigt att det rör sig om en konkurrensneutral fråga. Det är också viktigt att det finns en oberoende motor som driver samverkan framåt. I Sojdialogens fall är den motorn WWF. Att WWF står bakom Sojdialogen är viktigt eftersom det ger arbetet tyngd och trovärdighet. WWF är också den oberoende motorn i Sojdialogen som driver hela arbetet framåt med fakta som bas vilket är viktigt och en tillgång för företagen. Vad som är viktigt att ha i åtanke är att även om en NGO har mycket bra kunskap kanske deras önskemål inte alltid är kompatibla med vad som är företagsekonomiskt gångbart. Det är där företagen i Sojdialogen bidrar med sina synpunkter och kan balansera målsättningarna.

För att en samverkansgrupp som Sojdialogen ska fungera måste det vara medlemmar med god redlighet och ärlighet i sitt arbete. Alla parter måste fullfölja sina åtaganden och vara ärliga med vad de gör och inte gör. I en liten marknad som Sverige är det nästan en grundförutsättning att företagen verkar i grupp för det ger svenska marknaden en större röst ute i Europa. Utan NGOs skulle det inte finnas möjlighet för företag att ha samma bredd eller få tillgång till samma djup av fakta om vissa marknader. Kontakten med NGO är däremot inte alltid lätt, som när NGOs kommer med rapporter som gör att det egna företaget hamnar i negativt fokus, men kontakten är ändå en nödvändighet.

4.2.3 Samverkans betydelse för utveckling av CSR-arbete

Tidigare handlade arbetet med soja till stor del om att all leverantörsgranskning skulle ske i form av revisioner. Det innebär kortfattat att avvikelser skrivs som sedan ska rättas till. Det passa bra i många situationer men det ger bara ögonblicksbilder och har därför begränsningar. Martin & Servera har därför bestämt sig för att bredda paletten genom att gå med i Sojdialogen för att kunna bidra i frågan på flera sätt. Det är ett väldigt bra sätt att driva frågor

framåt gemensamt eftersom företag samverkar i frågor som är konkurrensneutrala, alla gynnas av bra soja. En naturlig utveckling ur ett framtidsperspektiv är att arbetet kring soja och sociala frågor görs på samma sätt. Det handlar om att öka kunskapen hos till exempel arbetarna.

Begreppet "capacity building" handlar om att bygga upp värdekedjan på andra faktorer genom till exempel utbildning av arbetarna. Det gäller alltså att hitta plattformar för att öka kunskapen i vissa delar av värdekedjan. Fokus har än så länge legat på att öka utbildningar inom arbetsrätt. Det är en bra början eftersom arbetare måste förstå sin rätt till bra arbetsmiljö och sin rätt att ställa vissa krav på sina arbetsgivare. Där finns det utvecklingspotential och troligen behov av samverkansgrupper för att kunna driva den här typen av plattformarbete framåt. Ensam är ofta inte stark när det handlar om sociala frågor.

4.3 Kommunikation kopplad till Sojdialogen

Sojdialogen är ett svenskt initiativ, det har funnits trevande försök i andra delar av Europa, men utan framgång. Vad Britta tror är en viktig faktor i detta är att det i Sverige finns en öppenhet för kommunikation. Det behöver finnas ett förtroende i Sojdialogens arbetsgrupp så att det går att diskutera fritt utan att ha svaren klara. Det har ibland kallats för den svenska konsensuskulturen och betyder främst att den mer svenska, lite plattare, modellen för företagsorganisation främjar öppnare kommunikation (Lindkvist *et al.*, 2014). Det är viktigt att alla medlemmar har samma möjligheter att komma med förslag och ställa frågor för att ett initiativ som Svenska Sojdialogen ska kunna komma fram till gemensamma lösningar som alla medlemmar är nöjda med.

4.3.1 Martin & Serveras kommunikation kopplat till Sojdialogen

Martin & Servera är ett kommersiellt företag vilket innebär att arbetet måste vara företagsekonomiskt motiverat. Verksamheten ska vara lönsam annars finns det ingen anledning för företaget att finnas kvar på lång sikt. Detta påverkar företagets utvecklingsarbete eftersom utvecklingen av hållbarhetsarbetet måste ske i en takt som branschen och kunderna hinner med att förstå. Detta för att det ska finnas en förståelse från de externa intressenternas sida och för att underlätta kommunikationen av miljöarbetet som ett mervärde för företaget.

Sojan är svårkommunicerad och det är svårt att formulera ett tydligt budskap till kund om hur företagets arbete med soja går till. Det är svårt eftersom Martin & Servera köper certifikat för den mängd soja som används i produkterna. Dessa certifikat gör dock inte att sojan som råvara i produkterna blir certifierad och därför går det inte heller att göra en tydlig kommunikation av det i form av till exempel en miljömärkning.

4.3.2 Martin & Serveras kommunikation med leverantörer

Martin & Servera har kommit så långt i sitt arbete med sojan att sojafrågan år 2017 kommer handla mycket om kommunikation med deras leverantörer. Det känns viktigt för Britta eftersom hon känner sig som en ambassadör för både Sojdialogen och företagets uppdrag. Genom att visa leverantörer uppförandekoden som de skrivit på och bjuda in till arbete med soja är målet att få flera leverantörer att ta ett mer aktivt ansvar. Förhoppningarna är att leverantörerna själva ska köpa certifierat sojafoder, eller ställa krav på sina underleverantörer att göra det. Att ställa krav på en 100 % omställning på en gång är svårt. Det är lättare att

föreslå en mindre omställning som successivt ska öka och att leverantörer samtidigt kan börja köpa certifikat. En del leverantörer är verkligen föregångare som redan har tagit stort ansvar i sojafrågan medan andra knappt har tagit ett litet steg. Vissa är inte ens medvetna om att problemet kring soja existerar och därför vill Martin & Servera vara med och öka medvetenheten.

Det Martin & Servera främst använder för att kommunicera med sina leverantörer, utöver hemsidan, är Martin & Serveras uppförandekod. Genom den kommunicerar företaget bland annat kraven som företaget ställer på leverantörer angående djuromsorg, miljöansvar och arbetarvillkor. Uppförandekoden gör det även möjligt för Martin & Servera att vid behov göra revisioner av sina leverantörer och hela vägen tillbaka i leverantörskedjan om det skulle behövas. En sådan granskning görs i så fall tillsammans med Martin & Serveras egna leverantörer. Livsmedelsbranschen är generellt inte präglad av transparens vilket gör att en sådan handling kan vara nödvändigt.

Transparensen är viktigt för att upptäcka om kraven följs eller inte. Går det att följa alla produktionsled är det lättare att bekräfta om kraven följs. En önskan skulle vara att ha leverantörer med en helt integrerad produktion för det skulle göra spårbarheten mycket lättare. Det finns ett antal sådana leverantörer, men inte speciellt många. Det är framförallt få som har sin egen foderanläggning. Utvecklingen ser ut att gå åt en mer integrerad produktion men det är inte en väg alla kommer att välja. Det är viktigt att förstå att marknaden bygger på respektive parts sanna intygande. De är också viktig att kunna lita på alla leverantörer men det går aldrig att göra det fullt ut. Därför är utvärderingen av leverantörer viktig, för att kunna få en egen bild och skapa en nära relation.

4.3.3 Martin & Serveras kommunikation med kunder

Kommunikationen med kunder ser väldigt olika ut eftersom det också finns olika typer av kunder som ställer olika krav. Även kunder har olika nivåer av medvetenhet, en del är väldigt medvetna och ställer tydliga krav, andra inte. Den vanligaste typen av dialog som blir direkt med kunder är utifrån deras produktkrav. De kunder som ställer tydligast krav är som tidigare presenterats offentlig sektor eftersom upphandlingsmyndigheten har satt upp vissa kriterier, bland annat på att sojaproduktionen ska vara socialt och miljömässigt hållbar. För att i praktiken ha en chans att komma in på marknaden med offentlig upphandling måste företag alltså arbeta med sojafrågan. Det kan företag då göra genom att till exempel gå med i Sojdialogen.

Dialogen till kund är ofta knuten till specifika produkter men Martin & Servera försöker även ha kommunikation på andra sätt. Det sker främst via hemsidan där det finns en helt egen sida som endast beskriver hur företaget arbetar med sojan och Sojdialogen. Det finns andra aktörer i Sojdialogen som har väldigt lite publik information men Britta tycker att det är viktigt att sojan har en egen sida där arbetet beskrivs på ett tydligt sätt. Ungefär hälften av Martin & Serveras försäljning går nu via e-handeln vilket är en ökning i jämförelse med tidigare år. Britta ser den här förändringen i köpbeteende som en ny möjlighet att öka företagets information och kommunikation ut till kund.

På internet finns en större möjlighet att lägga till ytterligare information runt en produkt, gentemot den mängd information som ryms på till exempel en etikett eller runt en produkt på en hylla i butik. Det är lättare att ha mer text på en produktsida online. I e-handeln upplever Britta också att det finns en möjlighet att nå nya kundgrupper som annars kan vara svåra att

nå med ett hållbarhetsbudskap. Det kanske inte är varje kund som läser all information om företagets miljöarbete, men det är trots det positivt att det finns information att läsa för de som är intresserade.

Presentationen av arbetet som görs med sojan ska vara ett steg i att bygga upp ett förtroende hos företagets kunder. För att undvika att kunder får en missvisande bild krävs det att arbetet som presenteras genomförs men även att försöka bidra till frågan och utveckla den framåt. Det är viktigt att beskriva det verkliga operativa arbetet som företaget faktiskt gör. Enligt Britta krävs det också ett omfattande arbete framöver för att få alla kunder att förstå hur livsmedelsbranschen ser ut.

Uppförandekoden används i kommunikationen med kunder för att öka förståelsen för livsmedelsbranschen. Uppförandekoden ska på det sättet också fungera som ett stöd för leverantörerna gentemot kunderna. Detta för att Britta upplever att många kunder inte förstår att förändringsarbetet eller implementeringen av ett nytt system i animalieproduktionen tar tid. Denna brist på kunskap hos kunderna gör att det vid till exempel kunduppföljningar är viktigt att försöka öka kundernas kunskap och medvetenhet om hur branschen ser ut. Det handlar även om att få kunderna att förstå den dåliga transparensen.

Transparensen är även en viktig fråga i kommunikationen till kund för bara under de tre senaste åren har Britta märkt att det skett en stor utveckling. Det syns tydligt att kundernas efterfrågan och förväntningar på transparens har ökat enormt. Kunderna vill kunna följa produkterna hela vägen tillbaka i leverantörskedjan. Där har andra branscher kommit längre, däribland textilbranschen, där det ofta går att följa hela produktionskedjan för enskilda produkter. Den här transparensen kommer troligen öka även i livsmedelsbranscher eftersom det finns en tydligt ökande efterfrågan.

5 Analys

I analyskapitlet kommer empirin kopplas till den utvalda teorin. Det som analyseras är fenomenet samverkan utifrån Sojdialogen som studeras genom foodservice-företaget Martin & Servera. Det kommer göras genom att koppla det empiriska material från Martin & Servera till det som tidigare presenterats i framförallt teorikapitlet om intressenter, kommunikation och samverkan.

5.1 Samverkan i Sojdialogen

Britta berättar att det tog ett tag för Sojdialogen att utvecklas till något alla medlemmar från livsmedelskedjan och WWF kunde acceptera. Det stämmer överens med att det i samverkan med olika intressenter kan finnas olika åsikter för hur förändringsarbetet ska genomföras (Jones *et al.*, 2007). Det syns också att det NGO:s tycker är viktigt inte alltid går ihop med vad som är bra för företagsekonomi (den Hond *et al.*, 2015). Sättet WWF har velat arbeta i Sojdialogen har inte alltid passat företagen som därför har fått komma in och balansera för att få något som passade alla. Sojdialogen bildades för att alla ville göra en gemensam satsning för att förändra situationen med sojan. Det kan dock vara svårt för företag att göra en fullständig förändring på en gång. Det har därför varit viktigt för aktörerna att kunna göra ett successivt åtagande i Sojdialogen eftersom det gör det lättare för aktörer att gå med men också för att det kräver en upptrappning av deras engagemang.

I tidigare forskning har det visat sig att grundförutsättningar för att samverkan ska fungera är att medlemmarna är ärliga och ansvarstagande (Carrasco, 2007). Det är även något som Britta från Martin & Servera var väldigt tydlig med. För att Sojdialogen ska fungera måste medlemmarna vara ärliga och faktiskt fullfölja sina åtaganden. Om medlemmarna gör det kommer arbetet med sojan att drivas framåt.

5.1.1 Avgörande faktorer för samverkan i Sojdialogen

Olika medlemmar kan efterhand stöta på svårigheter och därför stå inför ett behov av att förändra sin strategi. Den nya strategin kan då vara annorlunda från övriga parter syn på hur arbetet med Sojdialogen ska drivas framåt (Jones *et al.*, 2007). Det kan till exempel gälla Martin & Servera eller någon av deras leverantörer som jobbar aktivt med sojafrågan. Att vara medlem i RTRS kostar 25 000 kr om året och sen tillkommer ytterligare kostnader vid köp av certifikat. För en aktör eller bransch i Sojdialogen det svårt ekonomiskt kan en sådan kostnad vara svår att försvara vilket gör att företaget måste ändra sin strategi i arbetet med soja. Den nya strategin kan då passa bättre med företagsekonomi men kanske inte lika bra med andra medlemmars syn (den Hond *et al.*, 2015). Skulle flera medlemmar få ekonomiska problem skulle det också bli svårt både för Sojdialogen och enskilda företag som vill arbeta aktivt med frågan. Kan inte medlemmarna hålla fast vid en gemensam strategi kommer det även vara svårt att samverka (Jones *et al.*, 2007).

Det behöver inte vara ekonomiska anledningar till att utvecklingen inom Sojdialogen inte drivas framåt. Enligt Martin & Servera är en del av deras leverantörer helt omedvetna om sin roll i frågan och det finns många aktörer som anser att det räcker med att bara gå med utan att sedan visa något mer engagemang. Här syns det att samverkan kan vara svårt eftersom aktörer kan ha olika syn på hur ett mål ska uppnås (Jones *et al.*, 2007). Det blir svårt att samverka om aktörer bara väljer att ta ställning i Sojdialogen men inte vill vara med och driva arbetet

framåt. Finns det för många av den typen av intressenter som inte vill driva den gemensamma dialogen framåt påverkar det Sojdialogen och även enskilda företag som vill jobba aktivt med frågan. På det sättet påverkas även det enskilda företagens strategi, som vill samverka för att driva arbetet framåt (Lindkvist *et al.*, 2014). Britta menar att den största faran i den här typen av samverkan är att arbetet skulle uppfattas som färdigt och tycker därför det är viktigt att hålla igång en dialog för att få gruppen att utvecklas i gemensam takt.

5.1.2 Intressenters betydelse för Martin & Serveras samverkan i Sojdialogen

Kunder är en av företags externa intressenter som är med och påverkar vilken strategi företag väljer (Lindkvist *et al.*, 2014). Det gäller även för arbetet med sojan. Martin & Servera har sett ett tydligt kundkrav på att företaget ska arbeta med sojafrågan. I studien som gjordes på Sojdialogen 2015 var den allmänna uppfattningen att det inte fanns något direkt kundkrav (Åhlman, 2015). Det stämmer inte med Martin & Serveras uppfattning idag. En del av deras kunder verkar inom offentlig sektor och där finns det tydliga kriterier som företaget måste följa.

Sojdialogen har formats mycket efter kriterierna från offentlig upphandling. Genom att gå med i Sojdialogen och bidra med en representant kan företaget vara med och forma Sojdialogen så att det svara mot kundernas krav. När det finns ett tydligt kundkrav är det viktigt att företaget kan uppfylla detta och även kan bevisa att de gjort det. Britta menar att det är tydligt att den offentliga sektorn har stor betydelse i arbetet med sojafrågan eftersom Sojdialogen har bildats parallellt med deras kriterier. Att gå med i Sojdialogen är därför en strategi som svara på kundernas krav (Lindkvist *et al.*, 2014).

Andra externa intressenter som påverkar ett företags strategier i frågor som rör till exempel soja är NGOs (Lindkvist *et al.*, 2014). När företag och en NGO uttalar samma mål kan samverkan uppstå för att tillsammans arbeta mot det gemensamma målet (Yaziji & Doh, 2009). Det förs då en aktiv dialog mellan parterna som utvecklas till en samverkan på lokal, regional eller global nivå (Nijhof *et al.*, 2008). I Sojdialogen handlar det om samverkan kring soja som råvara. Det är tydligt att samverkan med WWF är viktig för arbetet i Sojdialogen. WWF har påverkat strategin genom att vara motorn i arbetet och genom att bidra med viktiga fakta som företagen själva inte skulle kunna få tillgång till. Fakta ligger till grund för hur medlemmarna ska samverka för att driva arbetet inom Sojdialogen framåt.

Det finns också nyckelpersoner som företräder olika företag i Sojdialogen. Skulle dessa personer försvinna är det inte säkert att det finns andra personer i företagen som kan eller vill ta över rollen i Sojdialogen. Det betyder att anställda är både interna och primära intressenter som är avgörande för företagens strategi (Waddock *et al.*, 2002; Freeman, 2010; Lindkvist *et al.*, 2014). Skulle Britta som representant i Martin & Servera försvinna kan det påverka företagets ställning i Sojdialogen negativt och informationen som kommer genom henne skulle försvinna. WWF bytte nyss nyckelperson i Sojdialogen, men det gick bra eftersom det enligt Britta finns hög kompetens inom deras organisation.

5.1.3 Samverkans betydelse för utveckling av CSR-arbete

Att arbeta med leverantörer som en del av värdekedjan har länge handlat om att göra revisioner för att hitta avvikelser som kräver åtgärder. För att ytterligare arbeta med sojan är en utveckling att försöka utveckla värdet som kan skapas genom att till exempel utbilda arbetare som jobbar hos sojaproducenterna. För att driva den här typen av plattformarbete

framåt krävs troligen en samverkansgrupp. När det kommer till den globala marknaden krävs det samverkan för att få in sociala frågor och på det sättet få in standarder som är till fördel för mer än en part (Edwards, 1999). NGOs måste samverka eftersom ensam inte är stark i dessa frågor. Det har WWF valt att göra i Sojdialogen, för företag som Martin & Servera som också vill vara med att utveckla den här typen av arbete är samverkan inom Sojdialogen också en bra plattform.

5.2 Företags kommunikation kopplad till Sojdialogen

Ett företags CSR-program är beroende av fungerande dialoger med externa intressenter (Morsing & Schultz, 2006). Finns en fungerande dialog blir det möjligt att samverka på det sätt som aktörer gör i Sojdialogen. För att få en fungerande dialog mellan medlemmarna i en samverkansgrupp som Sojdialogen måste det handla om en konkurrensneutral fråga menar Britta. Det är en förutsättning för att kunna diskutera fritt kring ämnet utan att medlemmarna har svaren färdiga. "The involvement strategy" är en strategisk modell där kommunikationen mellan företag och intressenter sker genom en dialog (ibid.). Där ska företaget inte bara försöka påverka intressenterna utan även lyssna och själva göra förändringar och utvecklas vid behov. Det innebär att aktörer genom Sojdialogen får stöd i hur det enskilda arbetet med i det här fallet sojan ska drivas framåt.

Sojdialogen finns enbart i Sverige och Britta tror att det fungerar här för att alla har samma rätt att vara med och bidra och ha egna åsikter, det finns en öppenhet för kommunikation. Det är viktigt för företag att kunna etablera god kontakt och fungerande dialoger med många olika intressenter för att deras CSR-program ska fungera (Morsing & Schultz, 2006). Det blir svårt att etablera en god kontakt och fungerande dialoger om inte alla har samma rätt att delta och komma med förslag när grunden ska vara att driva arbetet framåt genom samverkan.

5.2.1 Martin & Serveras kommunikation med NGOs

Företag har störst kontakt med NGOs genom aktiva dialoger efter att de har reflekterat över sin position och dess betydelse i samhället (Nijhof *et al.*, 2008). Martin & Servera ligger nära slutet av värdekedjan och därför långt ifrån sojaproduktionen. Den här positionen har gjort att företaget tycker att det har varit viktigt att ha insyn och inputmöjligheter i ett tidigt skede av förändringsarbetet. För att få det har de valt att vara aktiva i regelutvecklingsprocessen av RTRS. Britta sitter även med i arbetsutskottet för Sojdialogen för att kunna ha en aktiv dialog med WWF som NGO och med andra aktörer i branschen.

Efter att ha förstått sin position i samhället har företaget på det här sättet också tagit ställning i sojafrågan. Det finns tre nyckelvariabler som är avgörande för att företag ska samverka med NGOs (den Hond *et al.*, 2015). Den första nyckelvariabeln är hur ofta kontakten med NGOs uppstår eftersom det visar hur mycket företaget använder sig av NGOs i sitt beslutstagande. I den kontinuerliga dialogen som Martin & Servera för med bland annat NGOs genom Sojdialogen blir WWF också en avgörande del i företagets beslutsfattande.

Den andra nyckelvariabeln som är avgörande för företags samverkan med NGOs handlar om hur bra NGOs resurser och mål passar företaget (den Hond *et al.*, 2015). NGOs kan till exempel fungera som en källa av information till företaget om vilka sociala förväntningar som kommer att uppstå på företaget i framtiden. Genom kontakten med NGOs kan alltså företag bli medvetna om vilka förändringar som behöver göras i verksamheten för att svara på framtida förväntningar (ibid.). Det har syntits tydligt i Sojdialogen att den fakta WWF bidrar

med är avgörande för utvecklingen av samverkansprocessen. Företag har inte själva samma möjlighet att få tillgång till all den informationen som WWF bidrar med. Det gör att aktörer i Sojdialogen inte skulle kunna driva arbetet framåt på samma sätt utan WWF, som driver arbetet framåt genom att använda sin egen insamlade fakta som bas.

Den sista nyckelvariabeln som avgör hur mycket kontakt företaget har med NGOs beror på hur mycket engagemang företaget har i sitt CSR-arbete (den Hond *et al.*, 2015). Finns det ett stort engagemang inom företaget kommer kontakten med NGOs bli viktigare. Den kontakten kan ge företaget information och resurser som passar företagets behov. På det sättet får företag hjälp med att uppnå sina mål. Britta är just nu en central del i Martin & Serveras engagemang i Sojdialogen. Hennes engagemang i arbetsutskottet ger en kontinuerlig dialog med bland annat WWF. Hon håller kontakten och får information som kan hjälpa företaget att utvecklas och uppnå sina mål i sojafrågan. Det är viktigt för Martin & Servera att driva utvecklingsarbetet i den takt som kunder och bransch hinner med att förstå. Kontakten med Sojdialogen blir därför viktig, där får företaget en uppfattning om hur fort arbetet ska driva det egna arbetet framåt i företaget.

5.2.2 Martin & Serveras kommunikation med kunder

Martin & Servera köper certifikat för den mängden soja som används i sina egenmärkta varor och för den egna importen för att öka efterfrågan på certifierad soja. Genom att köpa certifikat blir sojan som råvara i deras produkter inte certifierade och det här kan vara svårt för företaget att kommunicera på ett tydligt sätt. När det kommer till företags CSR-arbete är det viktigt att företag presenterar en tydlig bild av hur arbetet görs (Ammenberg, 2012; Brassington & Pettitt, 2013). Vilket i det här fallet med sojan blir svårt eftersom det inte går att säga att produkterna är certifierade. Det är istället viktigt att vara tydliga med att certifikaten kompenseras för användningen av soja i den egna importen och beskriva vad den typen av arbete betyder i sojafrågan. Företag måste vara tydliga med att de köper certifikat för att öka efterfrågan på certifierad soja så att flera sojaproducenter väljer att ställa om till en certifierad produktion.

Dialogen med kunder om hur företaget arbetar med sojan sker ofta utifrån kundernas egna produktkrav. Företagets kunder inom offentlig sektor följer upphandlingsmyndighetens olika kriterier som även Martin & Servera måste följa om de vill ha tillgång till denna marknad. Det är alltså tydliga krav. Här finns det likheter med "the involvement strategy" där intressenter genom dialoger försöker förändra företaget (Morsing & Schultz, 2006). Här ställer kunderna krav för att företag ska förändras och ta ansvar. Dialogen med kunderna är ofta kopplad till enskilda produkter, men Martin & Servera försöker även kommunicera information om Sojdialogen genom sin hemsida.

På hemsidan finns det en egen sida för Sojdialogen som intressenter kan ta del av. Här finns det en större likhet med "the response strategy" där företag försöker öka intressenternas förståelse för företaget (Morsing & Schultz, 2006). Här ligger fokus på att informationen och handlingarna ska vara relevanta för intressenterna. Martin & Servera vill att kommunikationen med intressenter sker som en dialog och att alla parter ska vilja utvecklas och ta ställning med hjälp av dialoger vilket "the involvement strategy" handlar om (*ibid.*).

Att skapa en dialog med intressenter är svårt eftersom alla är olika och kanske inte har samma motiv (Jones *et al.*, 2007). Alla tycker inte att sojafrågan är lika viktig och är därför inte intresserad av att ha en dialog om ämnet menar Britta. Det gör att företaget blir tvungna att använda olika kommunikationsvägar och det blir då inte den önskvärda dialogen.

Det positiva med e-handel som kommunikationskanal är att det finns en större möjlighet för Martin & Servera att lägga in mer information om enskilda produkter. Då kan intressenterna välja att läsa informationen eller inte. Företaget tar på det sättet hänsyn till olika intressenters olika motiv (Jones *et al.*, 2007). Vissa kunder är svårare att ha kommunikation med vilket kan bli lättare med hjälp av e-handel. Trots att alla inte läser allt är det bra att informationen om sojan finns för intressenter som tycker att ämnet är viktigt. På det sättet ökar intressenternas förståelse för företaget och det är syftet med "the response strategy" (Morsing & Schultz, 2006). En del intressenter är inte ens medvetna om problem med sojaproduktionen och förstår inte hur företag kan kopplas till sojan. Informationen företaget har på hemsidan kan öka intressenters medvetenhet och på det sättet också öka deras förståelse för företaget.

En del företag inom Sojdialogen har väldigt lite publik information om hur företagen arbetar med frågan. För Martin & Servera är det viktigt att det finns tydlig information om sojan för att det är en del i att bygga upp förtroendet hos kunderna. Det svarar på intressenternas krav på att företag ska ha en öppen och tydlig kommunikation av sitt CSR-arbete (Ammenberg, 2012). Det är då också viktigt att företagen inte kommunicerar en missvisande bild om hur arbetet går till (Ammenberg, 2012; Brassington & Pettitt, 2013). Martin & Servera försöker undvika det genom att beskriva tydligt hur företaget bidrar till frågan och genom att vara med att utveckla arbetet med sojan. Därför är de med i Sojdialogen och vill nu arbeta med frågan genom att bland annat försöka påverka leverantörer som inte är medvetna om eller engagerade i sojafrågan.

5.2.3 Martin & Serveras kommunikation med leverantörer

När det kommer till Martin & Serveras leverantörer finns det vissa utmaningar när det kommer till sojan. En del ser inte alls hur deras verksamhet har koppling till råvaran. Martin & Servera har tidigare inte velat påverka intressenter för mycket i sojafrågan utan ville först ta ansvar för den egna produktionen. År 2017 har företaget kommit tillräckligt långt i arbetet med sojafrågan för att börja kommunicera med leverantörer om att ta ansvar. I det här arbetet går det att se en blandning av två olika kommunikationsstrategier, "the response strategy" och "the involvement strategy" (Morsing & Schultz, 2006).

För att få med intressenterna ska Martin & Servera informera om hur företag arbetar med sojafrågan inom Sojdialogen och RTRS. De ska sedan också bjuda in intressenterna till att delta i det gemensamma arbetet för sojan. I den första fasen där företaget främst vill ändra intressenterna påminner kommunikationen framförallt om "the response strategy" (Morsing & Schultz, 2006). Där är målet att ändra intressenternas syn. Det arbetet som intressenterna blir inbjudna till är mer likt "the involvement strategy" eftersom det arbetet kommer bygga på en dialog som kan utveckla alla parter arbete med sojafrågan (*ibid.*).

En del företag vill utvecklas tillsammans med intressenter genom en dialog (Morsing & Schultz, 2006). Britta menar att det är något Martin & Servera också vill göra och då gärna inom Sojdialogen. Eftersom Britta ser sig som en ambassadör för Sojdialogen och företaget är dialogen med leverantörer viktig. Målet är att leverantörer som använder sojafoder ställer om till certifierad soja och annars ställer krav på sina underleverantörer att göra det. Martin &

Servera vill ha dialog med leverantörer och strävar efter en gemensam utveckling (ibid.). Målet är att intressenterna ställer om till 100 % certifierad soja men eftersom det kan vara svårt kan ett steg på vägen vara att köpa certifikat för den inköpta sojan. En stor del i dialogen är att öka kunskapen kring sojan, för att kunna ändra leverantörers beteenden krävs det förståelse för varför en sådan handling är relevant för alla olika typer av leverantörer (ibid.).

6 Diskussion

Den här uppsatsen grundar sig i företags samverkan som kan ses som en del av ett företags CSR-arbete för att lösa ett komplext problem. Studien görs ur ett företagsperspektiv genom Martin & Serveras på Sojdialogen som är ett exempel på en samverkansgrupp. Syftet är att öka förståelsen för varför samverkan inom Svenska Sojdialogen är en del av Martin & Serveras CSR-strategi och på vilket sätt CSR-arbetet hänger ihop med företagets val av kommunikationsstrategier. Studien fokuserar speciellt på två aspekter av samverkan. Den ena är intressenternas betydelse i samverkan som CSR-arbete. Den andra är på vilket sätt Martin & Serveras samverkan hänger ihop med deras val av kommunikationsstrategier.

6.1 Samverkans betydelse som CSR-strategi

Det successiva ansvarstagandet i Sojdialogen har gjort det lättare för en del medlemmar att gå med men det har också gett företag en chans att successivt öka sitt engagemang. Alla parter som gått med i Sojdialogen har fått vara delaktiga i den utvecklande dialogen vilket har gjort att Sojdialogen utformats gemensamt. Det har funnits olika viljor i den här samverkansgruppen på hur förändringsarbetet ska genomföras vilket har påverkat utformningen (Jones *et al.*, 2007). Olika viljor kan ses som ett hinder i den här typen av samverkan eftersom det gör att formningsprocessen av arbetet tar tid. Medlemmarna måste tillsammans komma fram till hur arbetet ska genomföras men det kan också ses som något positivt. När alla får vara med och påverka kommer arbetet också att bli mer anpassat till alla parter, vilket till exempel syns här genom att aktörer kan öka sitt engagemang successivt.

6.1.1 Avgörande faktorer för samverkan i Sojdialogen

Fallstudien visar att det krävs engagemang från medlemmarna i Sojdialogen för annars kommer arbetet mot en mer hållbar sojaproduktion inte utvecklas. I en samverkansgrupp är det därför viktigt att alla är ärliga och ansvarstagande (Carrasco, 2007). Det kommer också vara avgörande för hur stor påverkan sojdialogen får. Eftersom åtagandet är frivilligt krävs det att alla tar stegen på egen hand av egen vilja (*ibid.*). Martin & Servera har tagit ställning och vill vara med i det framtida utvecklingsarbetet. Företaget började med att titta på den egna verksamheten för att se var förbättringar kan göras. Det som företaget upplevt som viktigt från första stund är att hela tiden vara med i utvecklingsarbetet av RTRS och Sojdialogen. Genom att vara delaktig där kan den här typen av företag som ligger långt ifrån sojaproduktionen i värdekedjan ändå vara med och påverka utformningen av arbetet. På det sättet kan företaget också vara tydligare mot sina intressenter om att företaget på fler sätt är med och påverkar arbetet med sojafrågan framåt.

6.1.2 Intressenters betydelse för Martin & Serveras samverkan i Sojdialogen

När det kommer till företagets leverantörer vill Martin & Servera att arbetet ska ske på fler sätt. Fallstudien visar att arbetet med leverantörer inte kunde börja innan företaget själv tagit ansvar för sojafrågan i sin egen verksamhet. Att samverka i Sojdialogen har gett företaget ett verktyg att använda i arbetet med leverantörer och på det sättet har leverantörer påverkat företaget att gå med i Sojdialogen. Företagets samverkan används alltså som en strategi i arbetet med leverantörer (Lindkvist *et al.*, 2014). Olika leverantörer till Martin & Servera har kommit olika långt i sojafrågan, vissa är inte ens medvetna om problemet. När företaget utvärderar leverantörer vill de också försöka få alla som inte kommit så långt i frågan att ta

ställning. Det vill Martin & Servera göra genom att berätta för leverantörer hur företaget själva arbetar med sojan och sedan bjuda in till samverkan. I arbetet med leverantörer har Martin & Servera valt att göra utvärderingar och ha kontinuerliga dialoger för att få en bra relation som går att lita på. Finns det en nära relation är det lättare att se om leverantörer är ärliga. I samverkan är ansvar och ärlighet direkt avgörande (Carrasco, 2007). Eftersom Martin & Servera bjuder in till samverkan är därför en bra relation viktig.

Sojdialogen har också varit betydande för Martin & Serveras i deras arbete med kunder. Det har visat sig finnas ett ökande kundkrav från framförallt offentlig sektor och där är det upphandlingsmyndighetens kriterier som gäller. Sojdialogen har delvis bildats för att svara upp mot kraven och har på det sättet varit ett stöd för företaget mot kunderna. Företagets kunder kan påverka vilken strategi företag väljer (Lindkvist *et al.*, 2014). I fallet med Martin & Servera är det tydligt. Genom att gå med i Sojdialogen och arbeta aktivt med frågan har företaget svarat på kunders krav. Kraven har på det sättet påverkat företagets strategi där samverkan är ett val företaget gjort för att delta i utvecklingsarbetet av sojafrågan. Kunderna får också hjälp av att företaget går med i Sojdialogen. När företag tar ställning på det sättet blir det tydligare för kunderna hur företaget arbetar för att följa deras krav.

Samverkan i Sojdialogen sker mellan aktörer i livsmedelskedjan men också med en NGO som i det här fallet är WWF. Målet är att bidra till utvecklingen av ansvarsfullt producerad soja vilket har gjort att NGOs och företag har börjat samverka (Yaziji & Doh, 2009). Utan WWF som motor i Sojdialogen hade det inte funnits samma driv och faktabas i arbetet. Genom Sojdialogen och WWF:s medverkan har Martin & Servera fått tillgång till fakta kring ämnet men också hjälp att driva sitt eget arbete med sojafrågan framåt. Det här gör WWF till en viktig intressent för Martin & Servera.

Många medlemmar har nyckelpersoner som företräder dem i Sojdialogen. WWF har en särskild nyckelperson och Martin & Serveras nyckelperson är Britta. Den här typen av interna intressenter är i många fall avgörande för att företag ska lyckas i sitt arbete (Waddock *et al.*, 2002; Freeman, 2010; Lindkvist *et al.*, 2014). Det gäller även för arbetet inom Sojdialogen. Skulle medlemmarnas nyckelpersoner försvinna kan även utvecklingsarbetet inom Sojdialogen upphöra. Det kan även påverka de enskilda medlemmar som vill vara med och ta ställning men som inte kan göra det om de förlorat sin representant.

6.1.3 Samverkans betydelse för utveckling av CSR-arbete

Att gå med i Sojdialogen kan hjälpa aktörer, däribland Martin & Servera och NGOs, som vill få in CSR-frågor på den globala marknaden. Det är viktigt att arbeta tillsammans för att den här typen av frågor ska få en plats på den globala marknaden (Edwards, 1999). Genom Sojdialogen kan arbetet med sojafrågan drivas framåt gemensamt och utvecklas. Det kan handla om att till exempel utbilda arbetare i sojaproduktionen. Det är en viktig utveckling eftersom många inte vet vilka rättigheter de har som arbetare. För att driva den typen av sociala frågor framåt är samverkan som till exempel Sojdialogen en bra plattform. Det är svårt att vara ensam i arbetet med den här typen av frågor vilket gör den här typen av samverkan extra viktigt.

6.2 Samverkans påverkan på kommunikationsstrategi

Kommunikation i Sojdialogen bygger som namnet avslöjar på aktiva dialoger mellan medlemmar som vill utveckla det gemensamma arbetet mot en mer hållbar sojaproduktion. Alla som är med i dialogen har samma rätt till åsikter, det ger ett öppet klimat som ska göra att arbetet med sojan går framåt. Där är det också viktigt att alla tar ansvar för sina åtaganden. Samverkan i Sojdialogen är en del av Martin & Serveras CSR-arbete. En etablerad kontakt och fungerande dialoger är avgörande för att utveckla företagets eget arbete (Morsing & Schultz, 2006). Företagets kommunikation är på det sättet en viktig nyckelfaktor för en lyckad medverkan i Sojdialogen. Det är också viktigt att alla har samma rätt till åsikter i företagen eftersom det ofta är nyckelpersoner från företagen som är med i den aktiva dialogen.

6.2.1 Martin & Serveras kommunikation med NGOs

En viktig nyckelperson i Sojdialogen är WWF:s representant som är en drivande kraft i arbete framåt med dialogen eftersom de är mer oberoende och inte har samma företagsekonomiska mål. Martin & Servera tycker att kontakten med NGOs är viktigt eftersom företaget på det sättet får tillgång till mer fakta. Att företaget väljer att ha en dialog med WWF visar att företaget använder NGOs i sitt beslutsfattande (den Hond *et al.*, 2015). Martin & Serveras dialog sker framförallt genom deras representant Britta som är med i Sojdialogens arbetsutskott. Hennes engagemang hjälper företaget att få tillgång till WWF:s information som sedan kan användas i företagets utveckling i frågan.

Martin & Servera vill alltså ha en aktiv dialog med WWF eftersom det finns ett gemensamt mål som hör ihop med företagets ansvar för sin position i samhället (Nijhof *et al.*, 2008). Kommunikationen med NGOs som sker genom samverkansdialoger kan på det här sättet hjälpa företag att nå sina mål med sitt CSR-arbete. Den aktiva dialogen hjälper också företaget att utveckla arbete i lagom takt. Det är viktigt för att kunder och bransch ska hinna med att förstå företagets arbete med sojan.

6.2.2 Martin & Serveras kommunikation med kunder

I Sojdialogen håller företag en kontinuerlig kommunikation med branschen genom dialoger för att tillsammans driva arbetet framåt. Kommunikationen med kund sker också genom dialoger men även på andra sätt. Arbetet med sojan kan vara svår att beskriva för att det görs på flera sätt och därför är det viktigt att företaget är tydlig för att kunderna ska få rätt bild (Ammenberg, 2012; Brassington & Pettitt, 2013). Martin & Servera har en del kunder med tydliga produktkrav och måste genom sin kommunikation bevisa att kraven på produkterna uppfylls. Sojdialogen som formats efter upphandlingsmyndighetens kriterier är ett bra stöd för företaget att använda i kommunikationen mot kund. Deras medverkan i Sojdialogen visar att Martin & Servera vill lyssna på kunder och är villiga att utveckla och göra förändringar i verksamheten (Morsing & Schultz, 2006).

Martin & Servera vill även nå ut till kunder som inte ställer direkta kundkrav och använder därför sin hemsida som kommunikationskanal. Målet är att ge en tydlig bild av hur företaget arbetar med sojafrågan och på det sättet bygga upp ett förtroende hos kunderna (Ammenberg, 2012). Informationen ligger där för att intressenter ska få en ökad förståelse för företaget (Morsing & Schultz, 2006). Kommunikationen till kund kan företag i vissa fall uppleva som svår eftersom olika kunder har olika motiv (Jones *et al.*, 2007). På det sättet är hemsidan bra

för det går att lägga in mycket information och kunder kan ta del av det som är av intresse för dem.

6.2.3 Martin & Serveras kommunikation med leverantörer

Det behöver inte bara vara kunder som är intresserade av informationen om företagets arbete med sojan. Det kan även vara andra intressenter som leverantörer. När det kommer till Martin & Serveras leverantörer vill företaget vara med och påverka deras medvetenhet och utveckling i frågan. Genom information på hemsidan kan företaget få flera intressenter att bli medvetna om problemet med sojan och hur det går att arbeta med den (Morsing & Schultz, 2006). Kommunikationen kan också påverka Sojdialogen om fler blir medvetna om arbetet som görs. Det påverkar även intressenters bild av företaget när det finns tydlig information om deras CSR-arbete och för Martin & Servera är Sojdialogen en viktig del i arbetet med den här frågan (Ammenbergs, 2012).

Ett företag som Martin & Servera har många leverantörer och skulle vilja att alla blir lika medvetna om problemet med sojaproduktionen. För att informera och få med leverantörer som ännu inte arbetar mot en mer hållbar sojaproduktion använder företaget sin kommunikation på flera sätt. Hemsidan är en kommunikationskanal där företag kan lägga in mycket information men det krävs att leverantörer läser det för att det ska få betydelse och påverka.

Företaget vill därför även använda kommunikationen på andra sätt. Vid tillfällen där parterna möts kommer företagets eget arbete med sojafrågan presenteras tillsammans med ytterligare information för att leverantörerna ska få förståelse för sin roll i sojafrågan. Det är framförallt det kommunikationen med leverantörer handlar om, att öka deras förståelse. Målet är att kunna utveckla arbetet med sojan till att också bli en aktiv dialog med leverantörer för att sedan även kunna utvecklas tillsammans i arbetet. Det stämmer överens med att en del företag vill ha en aktiv dialog för att utvecklas tillsammans med intressenter (Morsing & Schultz, 2006). Martin & Serveras kommunikation ska alltså leda till att leverantörer tar ansvar och stöttar utvecklingen mot soja som är ansvarsfullt producerad. För att sedan få en gemensam dialog i arbetet.

6.3 Kritisk reflektion

För att undersöka samverkan i Sojdialogen ur Martin & serveras perspektiv har fokus legat på företagets intressenter. Informationen om företagets intressenter kommer endast från företagets syn på intressenterna. Det är inte säkert att intressenterna upplever det på samma sätt som Martin & Servera. Det hade därför varit intressant att kontakta företagets intressenter för att få deras perspektiv på Martin & Serveras CSR-arbete med sojan. Uppsatsen lyfter fram vilken betydelse kunder, leverantörer och NGOs har i företagets arbete inom Sojdialogen. Att få deras perspektiv skulle kunna ge en ökad förståelse och flera perspektiv på den informationen företaget bidragit med i empirin.

Studien kan vara intressant för framtida forskning som vill studera fenomenet samverkan i kontexten av Sojdialogen. Det finns representanter från olika delar av livsmedelskedjan vilket gör att en studie på något av de andra företagen skulle vara intressant för att sedan kunna jämföra resultatet med den här studien. Personen som intervjuades för den här studien företräder ett företag som fått bra betyg från WWF:s undersökningar när det kommer till Sojaproduktion (WWF, 2017c). Det kan göra att deras bild av den här typen av samverkan

blir extra positiv. Hade ett annat företag ingått i studien som kanske inte fått lika bra betyg från WWF hade deras syn på samverkan kanske inte varit lika positiv. Att endast fokusera på ett företag i Sojdialogen gör att det blir svårt att jämföra med övriga medlemmar i Sojdialogen. Hade studien gjorts på flera av medlemmarna hade resultaten kunnat jämföras för att se om de stämmer överens eller inte.

När en person företräder ett företag är ofta uppdraget att ge en positiv bild av företagets arbete med den här typen av frågor vilket också kan påverka svaren i intervjun (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativ forskning tar hänsyn till kontexten och personliga uppfattningar. Det gör att resultaten kan skilja sig åt och därför inte är direkt överförbara mellan olika företag (ibid.). Det betyder dock inte att det inte kan ge viktiga indikationer som kan vara till nytta även för andra företag eller framtida forskning. Det skulle vara intressant med en kvantitativ studie på Sojdialogen för att få fram ett mer generellt resultat i populationen, men eftersom samverkan är ett komplext fenomen kan en sådan studie bli svår (ibid.).

Uppsatsen har fokuserat på det komplexa fenomenet samverkan som en del av företagets CSR-arbete. Det saknas idag forskning på vad olika typer av CSR-arbete betyder för företag (Trapp, 2014; den Hond *et al.*, 2015). För att få en djupare förståelse för varför företag väljer just samverkan som CSR-strategi hade det varit intressant att jämföra med andra typer av CSR-arbeten som företag kan välja. Det hade varit intressant för att se hur olika CSR-strategier skiljer sig från varandra och hur det påverkar företags val. Att göra den här typen av jämförelse skulle även vara intressant för framtida forskning.

7 Slutsats

Den här studien har gjorts genom fallföretaget Martin & Servera för att undersöka deras samverkar inom Sojdialogen. Syftet med studien är att öka förståelsen för varför samverkan inom Svenska Sojdialogen är en del av Martin & Serveras CSR-strategi och på vilket sätt CSR-arbetet hänger ihop med företagets val av kommunikationsstrategier. Fallstudien indikerar att företag samverkar bland annat för att Sojdialogen utformats gemensamt av medlemmarna vilket har gjort att företag kan öka engagemanget succesivt i flera steg. Något som Martin & Servera också upplevt som positivt är att medlemmarna arbetar tillsammans mot en mer hållbar sojaproduktion. På det sättet har företaget kunnat göra mer genom att medverka i den kontinuerliga dialogen samtidigt som det har funnits ett stöd för det egna arbetet med sojan. Företagets engagemang påverkas alltså av hur en samverkansgrupp utformas och utvecklas.

För att förstå företagets samverkan har fokus legat på Martin & Serveras externa intressenter. Kunder är en grupp intressenter som påverkat företaget genom att ställa produktkrav som gör att företaget måste ta ansvar för sojan som används i deras produkter. Kraven kommer främst från de kunder inom offentlig sektor som följer upphandlingsmyndighetens kriterier. Det krävs att företag följer kriterierna för att offentlig sektor ska köpa deras produkter. Kriterierna från upphandlingsmyndigheten har även varit med i utvecklingen av Sojdialogen. Den samverkande dialogen har på det sättet varit ett stöd för företaget eftersom kriterierna även där varit med och påverkat utvecklingen. Arbetet i Sojdialogen görs gemensamt och där kan företag vara med och påverka i olika riktningar för att till exempel svara på kraven som nämnts ovan från kunder.

Martin & Servera har också valt att samverka i Sojdialogen för att bli en gemensam kraft i frågan. Ansvar för det egna företaget kommer i första hand men de vill även utöka arbetet genom att påverka intressentgruppen med leverantörer att ta sitt ansvar. Om fler tar ställning blir den gemensamma kraften större. Fallstudien visar även att samverkan i Sojdialogen ger en ökad relation till NGO:n, en intressent som i det här fallet är WWF. Det har gjort att Martin & Servera fått tillgång till fakta om sojaproduktionen från WWF som annars inte hade funnits tillgänglig för företaget. Kunder, leverantörer och NGOs har alltså enligt ovanstående påverkat företaget att arbeta med sojafrågan och är en viktig del i företaget fortsatta arbetet med sojan.

I fallstudien har samverkan även kopplats till företagets kommunikationsstrategi. I en samverkansgrupp som Sojdialogen framgår det att dialogen också är viktig. Att företaget har en dialog med branschen och WWF där alla får ha åsikter krävs för att utveckla arbetet mot en mer hållbar sojaproduktion. Dialogen ger också företaget stöd att se hur arbetet med sojan utvecklas och vad företaget själva ska göra för att ta kontinuerligt ansvar. Företaget har ofta nyckelpersoner som representanter i dialogen och som gör att företaget kan vara med i Sojdialogen vilket är avgörande. Genom Sojdialogen kan företaget ha en dialog och göra förändring i samma takt som branschen. Det gör också att företag håller en kontinuerlig dialog med NGO:n för att gemensamt jobba mot samma mål med sojan.

Kommunikationsstrategin med andra intressenter än NGOs är också påverkad av hur företag väljer att arbeta med sojan. Den kan se lite olika ut för vissa kunder ställer specifika krav och andra inte. Med kunderna som ställer krav sker dialoger främst utifrån kraven, Martin & Servera använder då Sojdialogen som stöd. Andra sätt för företag att ha kommunikation med

kunder är genom hemsidan. Där finns information som ska ge en tydlig bild av hur företaget arbetar med sojan för att på det sättet bygga förtroende.

Engagemanget i Sojdialogen har gjort att Martin & Servera satsar och vill verka som ambassadörer mot en del intressenter. Det syns bland annat i kommunikationen som Martin & Servera vill ha med sina leverantörer. Företaget vill ge sina leverantörer information om sitt arbete för en mer hållbar sojaproduktion för att öka deras förståelse. De vill sedan bjuda in till arbetet. Att skapa en dialog med leverantörer stärker deras kontakt och om fler engagerar sig ökar efterfrågan på certifierad soja. Företagets representant Britta känner sig som en ambassadör för Sojdialogen och företagets kommunikation används för att informera intressenter men också för att uppmuntra andra till att vara med och bidra i sojafrågan.

Den här studien har visat att företags engagemang i Sojdialogen påverkas av hur samverkansgruppen utformas. Att arbetet görs gemensamt har varit en positiv del eftersom medlemmarna på det sättet finns som stöd till varandra. Det går också att se att externa intressenter som kunder, leverantörer och NGOs påverkar företaget i den här typen av CSR-arbete. Företagets arbete med sojan kan även påverka deras externa intressenter. I företagets kommunikation på till exempel hemsidor kan externa intressenter bli mer medvetna om problemet med sojaproduktionen. Ett företags engagemang i Sojdialogen kan även leda till att de genom olika kommunikationsstrategier försöker påverka leverantörer att också bidra till arbetet med sojan. Fallstudien visar att det finns utmaningar med samverkan som påverkar företagets deltagande, men om kommunikationen med Sojdialogen fungerar kan företaget få stöd i sitt eget arbete med sojan. För framtida forskning vore det intressant att undersöka flera företag i Sojdialogen från olika delar av livsmedelskedjan för att kunna jämföra resultaten.

Referenser

Böcker & Tidskrifter

- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(1), pp 13–33.
- Ammenberg, J. (2012). Miljömanagement: miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer. Lund: Studentlitteratur.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M., McWilliams, A. & Siegel, D. S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37(5), pp 1480–1495.
- Brassington, F. & Pettitt, S. (2013). Essentials of marketing. Harlow: Pearson.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Stockholm: Liber.
- Carrasco, I. (2007). Corporate Social Responsibility, Values, and Cooperation. *International Advances in Economic Research*, 13(4), pp 454–460.
- Edwards, M. (1999). International Development NGOs: Agents of Foreign Aid or Vehicles for International Cooperation? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1), pp 25–37.
- Freeman, R. E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.
- Gubrium, J. F. (2012). The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft. SAGE.
- den Hond, F., de Bakker, F. G. A. & Doh, J. (2015). What Prompts Companies to Collaboration with NGOs? Recent Evidence from the Netherlands. *Business & Society*, 54(2), pp 187–228.
- Jones, T. M., Felps, W. & Bigley, G. A. (2007). Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. *The Academy of Management Review*, 32(1), pp 137–155.
- Jr, W. B. W. & Chandler, D. (2010). Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. SAGE Publications.
- Lindkvist, L., Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2014). Organisationsteori: struktur, kultur, processer. Stockholm: Liber.
- Lucea, R. (2010). How We See Them Versus How They See Themselves: A Cognitive Perspective of Firm—NGO Relationships. *Business & Society*, 49(1), pp 116–139.
- McKenzie, F. C. & Williams, J. (2015). Sustainable food production: constraints, challenges and choices by 2050. *Food Security*, 7(2), pp 221–233.

- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), pp 323–338.
- Nepstad, D. C., Stickler, C. M. & Almeida, O. T. (2006). Globalization of the Amazon Soy and Beef Industries: Opportunities for Conservation. *Conservation Biology*, 20(6), pp 1595–1603.
- Nijhof, A., Bruijn, T. de & Honders, H. (2008). Partnerships for corporate social responsibility: A review of concepts and strategic options. *Management Decision*, 46(1), pp 152–167.
- Olofsson, M. & Öhman, D. (2012). Matens pris: boken som matindustrin inte vill att du ska läsa. Stockholm: Mån-pocket fakta.
- Pollach, I., Johansen, T. S., Ellerup Nielsen, A. & Thomsen, C. (2012). The integration of CSR into corporate communication in large European companies. *Journal of Communication Management*, 16(2), pp 204–216.
- Sandberg, J. & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1), pp 23–44.
- Schlegelmilch, B. B. & Pollach, I. (2005). The Perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3–4), pp 267–290.
- Trapp, N. L. (2014). Stakeholder involvement in CSR strategy-making? Clues from sixteen Danish companies. *Public Relations Review*, 40(1), pp 42–49.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Waddock, S. A., Bodwell, C. & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The New Business Imperative. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 16(2), pp 132–148.
- Yaziji, M. & Doh, J. (2009). *NGOs and Corporations: Conflict and Collaboration*. Cambridge University Press.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), pp 321–332.
- Åhlman, Louise. (2015). Corporate responsibility through value chain collaboration: The case of the Swedish soy dialogue (Examensarbete / SLU, Institutionen för ekonomi 974). Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.

Internet

- RTRS (2014a). *Certify Production* Tillgänglig:
<http://www.responsiblesoy.org/certification/production/?lang=en>. [2017-04-19].

RTRS (2014b). *Chain of Custody*. Tillgänglig:
<http://www.responsiblesoy.org/certification/tipos-de-certificacion/cadena-de-custodia/?lang=en>. [2017-05-31].

Nationalencyklopedin - NE (2017) *CSR*. Tillgänglig:
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/csr>. [2017-05-26].

Martin & Servera (2017b). *Koncernen*. Tillgänglig: <http://www.martinservera.se/om-oss/koncernen/>. [2017-05-31].

Nationalencyklopedin - NE (2017). *NGO*. Tillgänglig:
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/ngo>. [2017-04-19].

Martin & Servera (2017a). *Om oss*. Tillgänglig: <http://www.martinservera.se/om-oss/>. [2017-05-31].

Världsnaturfonden WWF (2017b). *Företagssamarbeten för en levande planet*. Tillgänglig:
<http://www.wwf.se/show.php?id=1471035>. [2017-03-23].

Världsnaturfonden WWF (2017a). *Svenska Sojodialogen*. Tillgänglig:
<http://www.wwf.se/show.php?id=1612336>. [2017-03-28].

WWF (2017c). *Soy Scorecard - Company by country - Sweden*. Tillgänglig:
<http://soyscorecard.panda.org/check-the-scores/filter/country/sweden>. [2017-04-19].

Personliga meddelanden

Ekman, Britta. *Hållbarhets- & kvalitetssäkringsansvarig livsmedel, Martin & Servera*.
Personlig intervju, Uppsala 2017-04-05
(Validering erhållen 2017-04-11)