



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

En studie av drivkrafter och barriärer för att integrera hållbarhet i ett livsmedelsföretag

– En fallstudie av ett svenskt slakteriföretag

A study of drivers and barriers to integrate sustainability in a food company

– a case study of a Swedish slaughter company

Ulrik Bergsland

Filippa Isaksson

Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå

Agronomprogrammet- ekonomi

Examensarbete nr 1148 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2018

**En studie av drivkrafter och barriärer för att integrera hållbarhet i ett livsmedelsföretag
-En fallstudie av ett svenskt slakteriföretag**

A study of drivers and barriers to integrate sustainability in a food company
- A case study of a Swedish slaughter company

Ulrik Bergsland
Filippa Isaksson

Handledare: Hans Andersson, SLU, Institution för ekonomi
Examinator: Richard Ferguson, SLU, Institution för ekonomi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi
Kurskod: EX0812
Program/utbildning: Agronomprogrammet- ekonomi
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2018

Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien: 1148
ISSN: 1401-4084
Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Hållbarhet, Köttbranschen, Livsmedelsbranschen, Livsmedelsföretag, Mat, Kött, Sustainable supply chain management, Livsmedelsstrategin

Sammanfattning

Parisavtalet, Kyotoprotokollet och livsmedelsstrategin driver på för ett mer hållbart arbete inom företag. I studien kopplas hållbarhetsarbete mot livsmedelsföretag eftersom mat är något som alltid kommer att behövas, och det är då av vikt att den är hållbart producerad. Studien undersöker vilka drivkrafter och barriärer som finns för ett arbete med hållbarhet inom ett svenskt livsmedelsföretag, samt hur hållbarhet integreras i detta företag. Arbetet har studerat varför företag inom livsmedelsbranschen väljer att arbeta med hållbarhet samt hur detta arbete kan integreras inom ett företag. Genom studien vill författarna skapa en bredare bild av varför företag väljer att arbeta med hållbarhet.

För att uppfylla studiens syfte har en kvalitativ forskningsstrategi använts. Metoden som tillämpats för att samla in information är en fallstudie. En narrativ litteraturgenomgång har genomförts för att bilda oss en uppfattning om tidigare litteratur inom området. I litteraturgenomgången identifierades studier genomförda på den internationella livsmedelssektorn, liknande denna studie, men studier av den svenska sektorn saknades. Den insamlade empirin kopplas sedan samman med de teorier som studien presenterar i teorikapitlet.

Studien grundar sig i teorier gällande sustainable supply chain management och barriärer och drivkrafter för att arbeta med detta. Sustainable supply chain management, triple bottom line, intressentmodellen och Demings cykel är centrala teorier som tillämpas i studien. Dessa teorier bygger upp studiens teoretiska syntes. Den teoretiska syntesen har sedan använts för att analysera den insamlade empirin.

Utifrån studiens analys och diskussion dras studiens slutsatser. De slutsatser som dras är att fallföretaget integrerar hållbarhet i sin verksamhet genom företagets CR-program och olika branschinitiativ fallföretaget deltar i. Vidare identifieras ekonomiska faktorer som de viktigaste drivkrafterna och barriärerna. Ytterligare en slutsats som redovisas är att fallföretagets hållbarhetsarbete kan nyttjas för att höja företagets attraktionskraft för framtida medarbetare.

Hållbarhet, Köttbranschen, Livsmedelsbranschen, Livsmedelsföretag, Mat, Kött, Sustainable supply chain management

English summary

The Paris agreement, the Kyoto protocol and the Swedish food strategy drive towards a more sustainable production in companies. In this study sustainable work is linked to the Swedish food industry, since food will always be needed, and it is therefore necessary that the food produced is sustainable. The study investigates what drivers and barriers exist to work with sustainability in a Swedish food company, and how it is integrated in the business. The aim of this study is to explain why companies choose to work with sustainability and how the company can integrate it. In this study the researchers want to produce a broader picture of why companies choose to work with sustainability.

A qualitative research approach is used to fulfil the aim of the study. The method applied in the paper is a case study. The collected empirical material is connected with the theories presented in the theoretical framework. A narrative literature search is performed to get a picture of previous studies in the research area. In the literature search previous studies were identified in the same field of research, however none of the studies were connected to the Swedish food sector.

A central theory in this study is sustainable supply chain management, and drivers and barriers towards this. Other central theories in the study are supply chain management, triple bottom line, stakeholder theory and Demings cycle. These theories build up the theoretical synthesis of the paper. The theoretical synthesis is used to analyze the collected empirical material.

From the studies analyses and discussion conclusions are drawn. The conclusion regarding integration of sustainability in the company is that the integration is made through the CR-programme and different initiatives. Economic factors were identified as the main drivers and barriers towards sustainable supply chain management. Another conclusion drawn is that the studied company can communicate its sustainability work to raise the attraction power of new employees.

Sustainability, Sustainable supply chain management, Meat industry, Food industry, Food companies, Food, Meat.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Patrik Holm Thisner, som representant från fallföretaget, som tagit sig tid till denna studie, ställt upp på interjuver och varit tillgänglig för återkoppling under studiens gång. Utan din tid hade denna studie inte varit möjlig.

Vi vill passa på att tacka alla som hjälpt till och gett oss feedback under studiens gång. Särskilt vill vi tacka vår handledare Hans Andersson för hans engagemang och vägledning under hela processen. Vi vill även tacka vår seminariegrupp, våra kurskamrater och vänner på SLU Ultuna för er inputs och värdefulla kommentarer. Slutligen vill vi tacka Cecilia Bergsland och Sara Ramde för er tid och hjälp med korrekturläsning och betydelsefulla synpunkter.

Uppsala juni 2018

Ulrik Bergsland och Filippa Isaksson

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.2.1	<i>Teoretiskt problem</i>	2
1.2.2	<i>Empiriskt problem</i>	3
1.3	Syfte och forskningsfrågor	4
1.4	Avgränsningar	4
1.5	Disposition	4
2	Metod	5
2.1	Forskningsdesign	5
2.2	Litteraturgenomgång	6
2.3	Fallstudie	7
2.3.1	<i>Urval bransch</i>	7
2.3.2	<i>Urval fallorganisation</i>	7
2.4	Datainsamling	8
2.5	Metoddiskussion	9
2.5.1	<i>Trovärdighet och äkthet</i>	9
2.5.2	<i>Etiska aspekter</i>	11
2.5.3	<i>Kritisk reflektion</i>	11
3	Teori	13
3.1	Koppling mellan forskningsfrågor och teori	13
3.2	The triple bottom line	13
3.3	Supply chain management	14
3.4	Sustainable supply chain management	15
3.4.1	<i>Barriärer och drivkrafter för SSCM</i>	16
3.5	Demings cykel	18
3.6	Intressenters påverkan	19
3.7	Teoretisk syntes	19
4	Empiri	21
4.1	Den svenska livsmedelssektorn	21
4.1.1	<i>Den svenska livsmedelsstrategin</i>	21
4.2	HKScan	22
4.2.1	<i>HKScan och branschinitiativ</i>	23
4.2.2	<i>Integrering av hållbarhet i HKScan Sverige</i>	24
4.2.3	<i>Drivkrafter</i>	25
4.2.4	<i>Barriärer</i>	26
4.2.5	<i>Framtiden</i>	27

5	Analys och diskussion	29
5.1	Livsmedelssektorn	29
5.2	Integrering av hållbarhet	29
5.3	Drivkrafter och barriärer	31
5.4	Framtiden	32
6	Slutsatser	33
6.1	Förslag till vidare forskning	34
	Referenslista	35
	Bilagor	41
1.	Bilaga 1 intervjuguide	41

Figurförteckning

Figur 1 skiss över uppsatsens disposition	4
Figur 2 skiss över koppling mellan studiens forskningsfrågor och tillämpad teori	13
Figur 3 Modell över Demings-cykel	18
Figur 4 Uppsatsens teoretiska syntes	20
Figur 5 HKScans CR-program	24

Tabellförteckning

Tabell 1 skiss över tidigare studier gällande drivkrafter och barriärer	16
Tabell 2 Identifierade drivkrafter och barriärer på HKScan	26
Tabell 3 Sammanställningar över studiens och tidigare litteraturs drivkrafter och barriärer	31

Förkortningar

CSR- Corporate social responsibility

CR- Corporate responsibility

ISO- International Organization for Standardization

SC - Supply Chain

SCM - Supply Chain Management

SSCM - Sustainable Supply Chain Management

Begreppsförklaringar

Outsourca: Flytta ett problem eller en produktion till en annan del av företagets supply chain

1 Inledning

I följande avsnitt presenteras bakgrund, problemformulering, syfte och frågeställningar. Därefter presenteras uppsatsens avgränsningar och slutligen uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Världens befolkning ökar och klimatförändringar är idag ett ämne som diskuteras frekvent (Food Agriculture Organization of the United Nations, 2016). I och med klimatförändringarna har organisationer, regeringar och företag börjat anpassa sig för att arbeta med frågor gällande till exempel klimatutsläpp och minskad energianvändning (ibid). Många företag är idag tvungna att anpassa sig efter nya regelverk och förbättra sin klimatmedvetenhet (Dauvergne & Lister, 2013). Ett exempel som påverkar flera företag är Parisavtalet som förhandlades fram år 2015 (UNFCCC, 2018). Avtalet syftar till att växthusgaserna från världens utsläpp ska reduceras med 70 % fram till år 2050 (ibid). Liknande typer av överenskommelser har funnits tidigare, ett exempel är Kyotoprotokollet som undertecknades år 1997 (Lydén, 2018). Denna typ av avtal tros ha drivit fokus från att företag enbart fokuserar på en kostnadseffektiv verksamhet, till att även fokusera på en hållbar kedja (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009).

I takt med att omvärlden förändras måste också företagens fokus förändras, både för att tillfredsställa externa intressenter och interna mål (Boyd, Spekman, Kamauff & Werhane, 2007). Ett steg på vägen för att minska den globala uppvärmningen kan vara att inkludera hållbarhet i företagens arbete (Dauvergne & Lister, 2013). Genom att arbeta med hållbarhet kan företag bidra till att minska den globala uppvärmningens takt och klimatförändringarna (ibid). Den mat som svenskar äter står för omkring 25 % av svenskarnas klimatpåverkan (Röös, 2012). Livsmedlens miljöpåverkan innebär att det är viktigt för svensk livsmedelsindustri att arbeta med främjande av hållbarhet (Livsmedelsföretagen, u.å.a). Med hållbarhet menas i denna studie miljömässigt, social och ekonomisk hållbarhet (Elkington, 1998). Det faktum att svenskarnas mat påverkar klimatet har bidragit till ett antal initiativ inom den svenska livsmedelsbranschen (Hagainitiativet, 2017; Livsmedelsföretagen, u.å.a).

Under 2017 beslutade Sveriges riksdag att godkänna regeringens förslag om en nationell livsmedelsstrategi (Regeringen, 2018). Strategin ska verka fram till år 2030 och fokuserar på att främja svensk livsmedelsindustri, och ska bland annat uppnå en hållbar tillväxt i hela landet (ibid). År 2013 antog Livsmedelsföretagen, vilket är den svenska livsmedelsindustrins branschorganisation, ett hållbarhetsmanifest (Livsmedelsföretagen, u.å.a.). Manifestet ska belysa och driva sociala och miljömässiga frågor i samtliga delar av livsmedelsbranschen (ibid). I manifestet framgår bland annat att företagen inom

livsmedelsbranschen ska satsa på att effektivisera sin energianvändning samt minska energisvinnet i hela livsmedelskedjan (ibid).

Ovan nämnda faktorer kan bidra till att företag väljer att inkludera hållbarhet som en del av sitt dagliga arbete. Arbetet med hållbarhet kan betyda att det finns bakomliggande drivkrafter, men det är även troligt att det kan finnas barriärer som har gjort arbetet med hållbarhet svårare (Seuring & Müller, 2008). Den svenska matkonsumtionen påverkar miljön i stor utsträckning (Röös, 2012). Seuring och Müller (2008) menar att det är viktigt att företag verksamma inom livsmedelsbranschen arbetar för att övervinna dessa barriärer och nyttja dessa drivkrafter. Uppsatsens nästa avsnitt problematiserar begreppet hållbarhet och den svenska livsmedelsindustrin ytterligare.

1.2 Problemformulering

I följande del presenteras studiens teoretiska och empiriska problem. Därefter presenteras studiens syfte samt forskningsfrågor.

1.2.1 Teoretiskt problem

Det teoretiska problemet grundar sig i medvetenheten om hållbarhetsfrågor och den utveckling som kan följa efter till exempel Parisavtalet och livsmedelsstrategin (UNFCCC, 2018; Näringsdepartementet, 2017). De Boer, Hogland och Boersema (2007) menar att det är viktigt att den mat som produceras är hållbar. Detta eftersom mat är något som människan alltid kommer behöva konsumera (ibid). Forskningen har under senare år lagt en tyngdpunkt på att undersöka hur integrering av hållbarhet i företag kan gå till (Ahi & Searcy, 2013).

Govindan, Soleimani och Kannan (2015) har i sin forskning utvecklat en modell för hur livsmedelsföretag kan arbeta med hållbarhetsfrågor i sin supply chain. Govindan Solimani och Kannan (2015) menar att livsmedelsföretag, i sitt arbete med hållbarhetsfrågor, möter utmaningar när det gäller bland annat att minska matsvinnet. Vidare diskuteras att dessa utmanande faktorer även kan agera som drivkrafter för förändring (ibid). Ett begrepp som är centralt när hållbarhet diskuteras i relation till ämnet företagsekonomi är sustainable supply chain management (SSCM) (Seuring & Müller, 2008).

Enligt Tseng, Lim och Wong (2015) kännetecknas SSCM av ett arbete för långsiktig lönsamhet genom att integrera sociala-, ekonomiska- och miljömässiga perspektiv i företagets supply chain. Detta kan i sin tur bidra till en effektivare produktion och att företag utvecklar konkurrensfördelar (ibid). Tseng, Lim och Wong (2015) menar att trots att det finns betydande miljöskäl till att arbeta med SSCM finns det både barriärer och drivkrafter som är viktiga att beakta i genomförandet.

Sgarbossa och Russo (2017) genomförde en fallstudie där de identifierade hur ett italienskt slakteriföretag arbetade med att uppnå en cirkularitet i företagets supply chain. Studien identifierade bland annat att det är av vikt att minska matsvinn och energianvändning inom kedjan (ibid).

Sammanfattningsvis består det principiella problemet i svårigheter med att integrera hållbarhetsarbete i företagets supply chain. Faktorer såsom ekonomi och effektivitet spelar en stor roll när företag väljer att implementera hållbarhet i sin supply chain (Govindan, Solimani & Kannan, 2015). Studier har genomförts på den internationella sektorn men behöver kompletteras med ett perspektiv som ger en bild av den svenska sektorn. Detta behöver ske då regelverken inom den svenska sektorn ser annorlunda ut (Lindow, 2012).

1.2.2 Empiriskt problem

Medvetenheten kring matens ursprung och klimatpåverkan har under de senaste åren ökat (Lindow, 2012). Det kan i sin tur leda till ett ökad efterfrågan på hållbart producerad mat (De Boer, Hogland & Boersema, 2007). Vid implementering av hållbarhet i ett företag är det troligt att företag kan möta hinder och drivkrafter (Seuring & Müller, 2008). För att skapa en förståelse för hur dessa faktorer kan påverka integrationen av hållbarhet i en organisation är det av vikt att dessa studeras (Tay *et al.*, 2015).

År 2017 antogs den svenska livsmedelsstrategin, strategin har bland annat som målsättning att uppnå en hållbar utveckling i hela landet (Näringsdepartementet, 2017). Den svenska livsmedelsstrategin i kombination med Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest skulle tillsammans kunna bidra till att hållbarhet integreras i den svenska livsmedelsbranschen.

Det empiriska problemet är således vilka faktorer som kan vara barriärer och drivkrafter för ett arbete med hållbarhet inom svenska livsmedelsföretag. Det framkom i litteraturgenomgången att inga studier genomförts på svenska livsmedelsföretag gällande drivkrafter och barriärer för att arbeta med hållbarhet. Detta innebär i sin tur att denna studie är viktig eftersom mat är något som människan alltid kommer behöva och det är därför av vikt att den är hållbart producerad (Röös, 2012). Utifrån det teoretiska och empiriska problemet presenteras studiens syfte samt forskningsfrågor.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna uppsats är att förklara varför företag inom livsmedelsbranschen väljer att arbeta med hållbarhet samt hur hållbarhet kan integreras inom ett företag. Detta leder i sin tur till forskningsfrågorna

- 1) *Vilka drivkrafter och barriärer finns det för att arbeta med hållbarhet hos ett företag inom livsmedelsbranschen?*
- 2) *Hur arbetar ett företag inom livsmedelsbranschen för att integrera hållbarhet i verksamheten?*

1.4 Avgränsningar

Studien undersöker drivkrafter och barriärer för att arbeta med hållbarhet i ett företag. Den kartlägger alltså inte hur företaget är uppbyggt utan skapar endast en bild av delar av fallföretaget. Studien är begränsad till att studera ett fallföretag som är verksamt inom den svenska slakteribranschen. Studien undersöker endast barriärer och drivkrafter ur fallföretagets perspektiv. Det hållbarhetsarbete som presenteras i denna studie är det som framkommit under datainsamlingen och syftar inte till att ge någon subjektiv värdering av fallföretagets arbete. Studien avgränsas till att endast ge en bild av vad företaget kommunicerar att det gör och går inte in på djupet när det gäller implementeringen av de kommunicerade projekten.

1.5 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sex kapitel. Dessa illustreras i figur 1. I uppsatsens första kapitel presenteras bakgrunden till ämnet, vilket leder in på problemformulering, syfte och frågeställningar, samt uppsatsens avgränsningar. I kapitel 2 presenteras och redogörs för författarnas val av metod som tillämpats i uppsatsen. I kapitel 3 beskrivs de teorier och begrepp som författarna valt att använda. I kapitel 4 görs en sammanställning av insamlad empiri. Empirin analyseras och diskuteras i kapitel 5. Uppsatsen avslutas sedan med författarnas slutsatser i kapitel 6.



Figur 1 skiss över uppsatsens disposition (egen bearbetning)

2 Metod

I följande kapitel presenteras den forskningsmetod som applicerats i studien. Först presenteras designen av fallstudien och den forskningsstrategi som tillämpats. Därefter presenteras hur litteraturgenomgången genomförts vilket sedan följs av motivering av fallenhet och tillvägagångssätt vid datainsamling. Slutligen presenteras metoddiskussion, äkthet och trovärdighet diskuteras, vilket följs av etiska aspekter och kritisk reflektion.

2.1 Forskningsdesign

Det finns generellt sett två olika typer av forskningsdesign, den kvantitativa och den kvalitativa. Studien bygger på en kvalitativ forskningsansats där fokus ligger på att samla information genom en fallstudie (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativ forskning tenderar att ge en djupare förståelse vid analys av data jämfört med en kvantitativ studie. Enligt Bryman och Bell (2013) bör försiktighet antas vid generalisering av resultaten. Det som ytterligare skiljer den kvalitativa och den kvantitativa forskningsansatsen är förhållandet mellan teori och resultat (ibid). Det deduktiva angreppssättet bekräftar teorier genom att analysera data utifrån en given teori, det induktiva angreppssättet fokuserar på att generera teori utifrån insamlade data (ibid). Både det deduktiva och det induktiva angreppssättet kan tillämpas i en kvalitativ studie (Yin, 2009). Kopplat till syftet i denna studie, som är att förklara varför företag inom livsmedelsbranschen väljer att arbeta med hållbarhet samt hur hållbarhet kan integreras inom ett företag, tillämpas den kvalitativa forskningsmetoden. Metoden för denna studie kännetecknas vidare av en induktiv ansats, vilket lämpar sig utifrån studiens syfte, detta eftersom den kopplar samman befintliga teorier med studiens resultat (Bryman & Bell, 2013).

En utmaning med en kvalitativ forskningsmetod är att inte få forskningsresultatet att grunda sig på författarens subjektiva uppfattning, vilket är viktigt att beakta när studiens resultat presenteras (Bryman & Bell, 2017). Bryman och Bell (2013) definierar epistemologi som läran om kunskap och dess upphov. Verkligheten ses i denna studie som något levande som ständigt förändras och kan ses ur flera olika perspektiv (Bryman & Bell, 2017). Författarna söker i denna studie genom en kvalitativ studie skapa förståelse för verkligheten och den specifika miljö personer eller organisationer verkar i (ibid). Det påverkar även resultatens generaliserbarhet eftersom det är i den specifika miljö som studien utförts som de genererade teorierna gäller (ibid). Den ontologiska ståndpunkten som tillämpas i studien är konstruktionism, vilket i denna studie tolkas som att verkligheten ständigt är i förändring och kan konstrueras på flera olika sätt (ibid). Enligt Bryman och Bell (2013) är det forskarnas uppgift att ta hänsyn till den sociala verkligheten och dess kontext.

2.2 Litteraturgenomgång

Genom litteraturgenomgången bildar författarna sig en uppfattning om relevant litteratur inom det undersökta området. Enligt Bryman och Bell (2013) bidrar litteraturgenomgången till att hjälpa författarna att finna en unik infallsvinkel inom området. Litteraturgenomgången i uppsatsen sker i form av en narrativ litteraturgenomgång. Det innebär att litteraturgenomgången är att betrakta som en upptäcktsfärd genom litteraturen för att bilda sig en uppfattning om området (Bryman & Bell, 2013). Bryman och Bell (2013) menar att en narrativ litteraturgenomgång passar väl vid en kvalitativ studie eftersom den ger en större flexibilitet att anpassa teori och litteratur efter vad som krävs för att fortsätta studien. Vid en narrativ litteraturgenomgång finns en tendens till att genomgången blir mer ostrukturerad och mer omfattande än vad en systematisk litteraturgenomgång skulle blivit (ibid). Litteraturgenomgången bidrar till att skapa en högre grad av trovärdighet till studien genom att ta del av andras kunskap inom området (ibid).

Studiens forskningsfrågor och syfte besvaras till viss del med hjälp av en litteraturgenomgång med fokus på relevanta teorier. Målsättningen med litteraturstudien har varit att identifiera tidigare forskning och teorier inom området supply chain management, hållbarhet och den svenska livsmedelsbranschen. Genom litteraturstudien framkom att sustainable supply chain management var ett centralt. I första hand har vetenskapliga artiklar tillämpats som källor i litteraturstudien, detta för att uppnå en högre grad av trovärdighet. Samtliga vetenskapliga artiklar är peer reviewed, vilket innebär att artiklarna före publikation blivit granskade av andra forskare inom liknande forskningsområden (Yin, 2009). Tidigare examensarbeten samt studentlitteratur har även nyttjats för att spåra relevanta källor och teorier inom forskningsområdet. De databaser som tillämpats i sökningarna är främst Primo, Google Scholar samt Food Science and Technology Abstracts samt Epsilon student. Relevanta sökord som använts är till exempel *drivers, barriers, supply chain, supply chain management, sustainable supply chain management, food industry och swedish food industry*. Dessa sökord har använts vid sökningen efter relevanta artiklar i anslutning till studien.

Utifrån den genomförda litteraturstudien kan konstateras att forskningen rörande drivkrafter och barriärer för att arbeta med hållbarhet är begränsad. Internationellt sett finns studier av barriärer och drivkrafter för hållbarhetsarbete inom livsmedelsföretag (Sgarbossa & Russo, 2017; Tay *et al.*, 2015; Seuring & Müller, 2008). Forskningen inom detta område på den svenska marknaden är relativt utforskad vilket har lett fram till att ett "gap" i forskningen har identifierats. Gap-spottning kan enligt Sandberg och Alvesson (2011) definieras som att identifiera utforskade områden inom befintlig litteratur. Eftersom litteraturstudien var narrativ har inte samtlig litteratur inom området granskats, vilket kan innebära att en del tidigare studier inom området inte beaktas i denna studie.

2.3 Fallstudie

Inom den kvalitativa forskningen finns det flera olika sätt att samla in data (Bryman & Bell, 2013). En fallstudie är en metod som lämpar sig inom det kvalitativa forskningsområdet (ibid). I denna studie tillämpas en fallstudie för att få en fördjupad och detaljerad bild av ett enskilt fall (Bryman & Bell, 2013; Yin, 2009).

Enligt Yin (2009) är en central del i en fallstudie att undersöka och försöka kartlägga ett visst beslut eller bakomliggande effekter. Det kan i sin tur identifiera varför beslutet togs eller hur det genomfördes samt vilka resultat det bidrog till (ibid). En fallstudie har valts att tillämpas eftersom fallföretaget är ett företag som kommunicerar sitt hållbarhetsarbete. Genom att utföra en fallstudie kan en bild skapas av vilka barriärer och drivkrafter som funnits när fallföretaget arbetar med hållbarhetsfrågor. Det är en metodik som tidigare tillämpats inom forskningen (Walker, Di Sisto & McBain, 2008). En fallstudie med en semistrukturerad intervju ger goda förutsättningar för att kunna få en detaljerad bild av fallföretagets arbete (Bryman & Bell, 2013). I denna studie används metoden för att undersöka vad som är unikt för fallföretagets hållbarhetsarbete. Denna studie blir därmed applicerbar på fallföretag med liknande struktur som studiens fallföretag, vilket även kan göra resultaten generaliserbara till viss grad (Bryman & Bell, 2013).

2.3.1 Urval bransch

Det fall som behandlas i denna studie är framförallt verksamt inom den svenska livsmedelssektorn. Valet av bransch är grundat på ett intresse för jordbruk, livsmedel och livsmedelsproduktion. Den svenska köttbranschen omsatte år 2015 omkring 40 miljarder kronor och sysselsatte år 2015 cirka 11 000 personer (Livsmedelsföretagen, u.å.c). Branschen har varit i ett uppsving sedan år 2014, eftersom efterfrågan på det Svenska köttet gick om det importerade köttet (Jordbruksverket, 2018). Sedan dess har de svenska marknadsandelarna fortsatt att öka (ibid). Den svenska livsmedelsbranschen, liksom andra branscher, påverkas troligtvis av samhällsutvecklingen och krav från intressenter (Lindow, 2012). Följaktligen är det intressant att undersöka hur den svenska livsmedelsbranschen arbetar aktivt med hållbarhet, livsmedelssäkerhet och hälsa.

2.3.2 Urval fallorganisation

Fallstudien ämnar undersöka vilka drivkrafter och barriärer som finns för att arbeta med hållbarhetsfrågor inom den svenska livsmedelssektorn, samt hur dessa integreras i företaget. Ett kriterium vid val av fallenhet, var ett företag som arbetar med hållbarhetsfrågor. Fallföretaget är ett företag som arbetar med hållbarhetsfrågor, därmed bör möjligheten att identifiera både barriärer och drivkrafter finnas. Ytterligare ett kriterium var att det skulle vara ett företag verksamt inom den svenska livsmedelssektorn. Ett tredje kriterium var att företaget skulle ha en tydlig koppling till den svenska

lantbrukssektorn. Fallföretaget har valts för att kunna uppfylla studiens syfte samt för att kunna besvara forskningsfrågorna.

2.4 Datainsamling

Datainsamling har genomförts i form av en semistrukturerad intervju, en kortare telefonintervju samt dokumentation och sekundära källor. Semistrukturerade intervjuer bygger på att intervjuaren, utifrån en intervjumall, behandlar teman som är intressanta (Trost, 2010). Vissa frågor som ställs under intervjun är förutbestämda men under semistrukturerade intervjuer finns också möjligheten att ställa följdfrågor (ibid). Det är vanligt att tillämpa denna typ av intervjuer vid kvalitativa studier eftersom det ger en större frihet till forskaren (Bryman & Bell, 2013).

Studiens intervjuer genomfördes med fallföretagets chef för Corporate Responsibility. Inför intervjuerna har författarna förberett sig genom att kartlägga företagets hållbarhetsarbete genom att ta del av hemsidor och årsrapporter. Dessa observationer gav författarna en god uppfattning och kunskap om företaget för att kunna ställa relevanta frågor. Det kan också påverkat vilka frågor som ställdes under intervjun.

Den första intervjun genomfördes i form av en telefonintervju den 13 april, där syftet för studien presenterades. Den genomfördes utan en intervjuguide. En bild presenterades om studiens omfattning samt frågor om anonymitet och upplägg för studien. Intervjun omfattade 15 minuter. Vid den inledande intervjun tillfrågades respondenten om en lämplig person att intervjua ytterligare, den person som enligt respondenten var lämpligast var respondenten själv. Respondenten presenterade sig som lämplig då respondenten var den ledande personen inom företaget som arbetade med hållbarhetsfrågor. Respondenten menade också att den hade god insikt i flera delar av företaget och därmed kunde ge en bild av flera delar av företaget. Denna typ av urval kallas för purposive sampling och passar väl in med studiens syfte och forskningsfrågor (Curtis, Gesler, Smith, & Washburn, 2000). De kriterier som användes för purposive sampling var att personen skulle vara insatt i företagets hållbarhetsarbete och vara anställd inom företaget.

Den andra intervjun genomfördes den 25 maj och ägde rum i respondentens hem. Intervjun genomfördes som en semistrukturerad intervju, intervjuguiden är bifogad som bilaga 1. Intervjun genomfördes under två timmar och hade en tydlig början och ett tydligt avslut. Detta menar Trost (2010) är viktigt eftersom respondenten kan bli mer avslappnad när den känner till att intervjun är slut. Trost (2010) menar att material som framkommer efter intervjun avslutas kan användas i en studie om denna information respondentvalideras. Under intervjun deltog tre personer, respondenten samt de två författarna till denna studie. Vid inledningen av intervjun tillfrågades respondenten om anonymitet samt om det var tillåtligt att intervjun spelades in. Intervjun genomfördes

hemma hos respondenten för att denne skulle känna sig bekväm i situationen (Trost, 2010).

I en kvalitativ forskningsdesign är det viktigt att få fram synpunkter och idéer från den person som intervjuas vilket kan göra att samtalet handlar om vad intervjupersonen avser vara intressant eller relevant (Trost, 2010). Valet att använda en semistrukturerad intervjudesign grundade sig främst i att målet är att skapa vilken bild fallföretaget har av arbete med hållbarhetsfrågor. Genom att använda av semistrukturerad intervju kan en kontext skapas (Yin, 2009). Genom att leda respondenten in på olika teman inom ämnet kan på så vis studiens syfte och forskningsfrågor besvaras (Trost, 2010). Enligt Bryman och Bell (2013) är det viktigt att beakta att forskarna har en stor påverkan, genom värderingar och åsikter, på vilken riktning intervjun tar. För att motverka detta skedde en respondentvalidering och intervjun spelades in (ibid). Det kommer alltid finnas en viss grad av subjektivitet i en kvalitativ studie (ibid). Metoder för att arbeta med denna subjektivitet diskuteras i kapitel 2.5.

Som det nämndes tidigare har viss datainsamling skett genom sekundärkällor till exempel företagets hemsida, nyhetsartiklar och företagets årsberättelse. Enligt Yin (2009) existerar flera olika källor av data för en kvalitativ studie. Några av dessa är intervjuer, dokumentation och arkivfiler. Yin (2009) menar att det är viktigt att inte enbart välja en av dessa källor för insamling av information om fallenheten utan det är viktigt att komplettera med flera olika källor. Sekundärkällor har i denna studie använts för att få en bredare empiri och ett bättre underlag för diskussionen.

2.5 Metoddiskussion

I metoddiskussionen lyfts vilka kriterier som tillämpats inom denna studie för att uppnå en hög kvalitet. De kvalitetskriterier som tillämpats presenteras och diskuteras, etiska aspekter diskuteras och slutligen presenteras en kritisk reflektion.

2.5.1 Trovärdighet och äkthet

Inom den kvalitativa forskningen finns två huvudkriterier som är viktiga att beakta för att värdera den fakta som samlats in (Bryman & Bell, 2013). Dessa kriterier är trovärdighet och äkthet (ibid). Motsvarande kriterier inom kvantitativ forskning är validitet och reliabilitet, dessa kriterier har även tillämpats inom den kvalitativa forskningen (ibid). För att säkerställa att fakta som samlats in i denna uppsats håller god kvalitet har kriterierna trovärdighet och äkthet beaktats genom hela studien. Begreppet trovärdighet kan delas upp i fyra stycken delkriterier för att konfirmera att kriteriet uppfylls (Bryman & Bell, 2013). Dessa fyra kriterier är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet*, och *konfirmering* (ibid).

I uppsatsen behandlas delkriteriet *tillförlighet* genom respondentvalidering, vilket innebär att den insamlade data bekräftas av respondenten (Trost, 2010). Efter den genomförda intervjun fick respondenten läsa den transkriberade intervjun för att bekräfta att tolkningen stämde överens med respondentens bild. Detta säkerställer att det insamlade materialet stämmer överens med verkligheten (Trost, 2010). Det som är viktigt att beakta när respondentvalidering tillämpas är att det kan påverka resultaten då en respondent eventuellt inte vill att information som speglar denna negativt lyfts fram (Bryman & Bell, 2013).

Det andra delkriteriet är *överförbarhet*, vilket diskuterar om studiens resultat är tillämpbara i andra kontexter (ibid). Denna undersökning är starkt bunden till dess kontext, vilket kan påverka överförbarheten av resultaten (ibid). En studie genomförd vid en annan tidpunkt på samma företag men med andra nyckelpersoner skulle kunna påverka resultaten (ibid).

Det tredje delkriteriet som beaktats vid genomförandet av denna studie är *pålitlighet* (ibid). Bryman och Bell (2013) menar att kriteriet innebär att genomförandet av studien ska vara väl beskriven. Kriteriet pålitlighet mäts genom att någon annan kontrollerat materialet som samlats in (ibid). I denna uppsats granskas materialet av det intervjuade fallföretaget, handledaren för uppsatsen samt opponenter. Förförandet tillämpas för att få ett så pålitligt resultat som möjligt.

Det fjärde delkriteriet innefattas av *konfirmering* vilket omfattas av att forskarna granskar sin egen påverkan på resultatet genom att tillämpa ett objektiva synsätt (Bryman & Bell, 2013). Det har i den här uppsatsen genomförts genom att beskriva metoden väl och genom att bifoga intervjuguiden. Genom att bifoga guiden och att utveckla en väl genomarbetad metod skapas möjligheten för läsaren att reproducera studien. I uppsatsen har de två författarna kontrollerat varandras text för att öka objektiviteten, genom att det är två författare kan subjektiviteten minskats. Det är dock svårt att göra en studie helt objektiv och det är troligt att en viss grad av subjektivitet kan ha påverkat resultaten i studien.

Det andra huvudkriteriet som beaktas i studien är äkthet (Bryman & Bell, 2013). Kriteriet delas i denna studie upp i de tre delkriterierna *rättvis bild*, *ontologisk autencitet* och *pedagogisk autencitet* (ibid).

Rättvis bild syftar på om studien har beaktat samtliga uppfattningar och åsikter från den grupp som har studerats (ibid). Eftersom denna studie utgår från en semistrukturerad intervju är det svårt att ge en helt korrekt bild inom detta kriterium. Däremot menar Yin (2009) att det är viktigt att beakta fler källor än endast intervjuer vid insamling av data. För att ge en mer rättvis bild har sekundärkällor såsom tidigare forskning och hemsidor utnyttjats för att stärka äktheten i denna studie.

Delkriteriet *ontologisk autencitet* kan kontrolleras genom att ställa frågan, hjälper undersökningen de personer som medverkar i studien att få en bättre förståelse för

verkligheten de befinner sig i (Bryman & Bell, 2017)? *Pedagogisk autencitet* behandlas i denna studie genom att studien bidragit till att forskarna fått en bättre bild av hur de studerade upplever miljön de verkar i (ibid). Dessa kriterier medför att denna uppsats kommer skickas till det studerade fallföretaget när den är slutförd.

2.5.2 Etiska aspekter

Etiska aspekter kan i det här fallet vara att ta hänsyn till samtyckeskrauet (Bryman & Bell, 2013). För att uppfylla samtyckeskrauet har ambitionen varit att ge respondenten i studien fullständig information om studiens syften och mål (ibid). Det är komplicerat att alltid ge en komplett bild gällande en studies omfattning och målen med forskningen (ibid). Genom att skapa god kontakt med respondenten har ambitionen varit att vara transparent i denna forskning. Respondenten har också varit fullt medveten om att intervjuer med denne spelats in.

2.5.3 Kritisk reflektion

De kvalitetskriterier som presenterats ovan kan vara svåra att bedöma (Bryman & Bell, 2013). Det är flera faktorer som påverkar resultaten i uppsatsen, vilket leder till en svårighet att vara objektiv och gå in med ett öppet sinne. Författarna har ett engagemang för den svenska livsmedelssektorn vilket kan medföra förutfattade meningar som således kan påverka studiens resultat. I studien observeras fallföretaget ur ett ledningsperspektiv, det kan påverka studiens resultat. Studien ger därför inte en hel bild av företagets alla delar, utan söker istället ge en bild av hur ledningen ser på drivkrafter, barriärer och integration av hållbarhet. Det är något som bör beaktats vid tolkningen av studiens insamlade empiri och när slutsatserna dras.

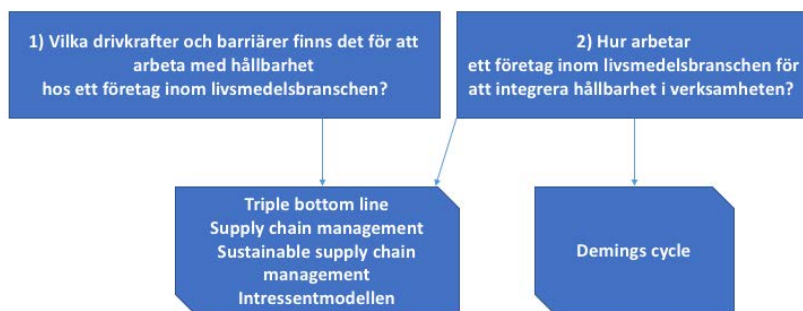
Vid en kvalitativ studie är författarna själva det viktigaste verktyget vid datainsamlingen (Bryman & Bell, 2013). Det är därmed viktigt att författarna har ett reflexivt synsätt och reflekterar över vilka konsekvenser vald metod, värderingar och beslut som tagits i studien kan leda till (Bryman & Bell, 2013). Detta innebär att om andra författare skulle göra en liknande studie skulle det finnas möjlighet att metoden och resultaten blir annorlunda (ibid).

3 Teori

I följande kapitel presenteras de teorier som är centrala för denna studie. Teorierna som presenteras berör supply chain management, sustainable supply chain management (SSCM), triple bottom line, barriärer och drivkrafter inom sustainable supply chain management, Demings cykel och intressentmodellen. Slutligen presenteras den teoretiska syntesen för denna studie

3.1 Koppling mellan forskningsfrågor och teori

I figur två visas kopplingen mellan forskningsfrågor och teori, för att tydliggöra vilka teorier författarna kopplar till respektive forskningsfråga. Dessa analyseras och diskuteras kopplat till empirin i kapitel fem.



Figur 2 skiss över koppling mellan studiens forskningsfrågor och tillämpad teori (egen bearbetning)

3.2 The triple bottom line

Modellen Triple bottom line är utvecklad av Elkington (1998) som lyfter vikten av att balansera olika aspekter ur de ekonomiska-, de miljömässiga- och de sociala perspektiven. Perspektiven anses viktiga för att kunna skapa hållbarhet på lång sikt inom företag (ibid). Elkington (1998) menar att hållbarhet kan leda till synergieffekter om samtliga tre aspekter beaktas. Genom samarbete mellan offentlig sektor, privat sektor och företag kan bättre ekonomiska förutsättningar uppnås (ibid). Den ekonomiska dimensionen i triple bottom line handlar framförallt om tillväxt och arbetsmöjligheter (ibid). Den miljömässiga dimensionen handlar om olika mått på hur miljövänligt företaget är och kan till exempel avse mätning av växthusgaser och tillämpning av miljöledningssystem (ibid). Den sociala dimensionen i triple bottom line kan ses som den mest komplicerade att mäta eftersom det är svårare att kvantifiera sociala aspekter (Tay *et al.*, 2015).

3.3 Supply chain management

Många företag arbetar sedan mitten av 1980 talet med supply chain management (Kildow, 2011). Supply chain management (SCM) är en komplicerad process som inkluderar samtliga aspekter av ett företag. För att förstå vad SCM är definieras först begreppet supply chain vilket sedan följs av en presentation av teorier gällande SCM.

En förenklad definition av begreppet supply chain presenteras av Blanchard (2010). Cornflakes presenteras som ett exempel, där första steget i supply chain utförs av jordbrukaren när denne planterar majsfröet som sedan blir till en Cornflake (ibid). Slutledet i kedjan är sedan när konsumenten har ätit upp Cornflaken (ibid). Den komplicerade kedjan mellan konsumenter och producenter som bland annat inkluderar transporter, produktion och försäljning kan enligt Blanchard (2010) betraktas som en supply chain. Denna förenklade bild av en supply chain tillämpas vidare i denna uppsats när begreppet supply chain diskuteras.

Vissa forskare menar att SCM är ett nytt namn på logistik (Blanchard, 2010; Kildow, 2011). Cooper, Lambert och Pagh (1997) menar att SCM är en mer komplicerad form av logistik som kräver ytterligare koordination. SCM definieras av branschorganisationen Supply Chain Council som *att planera, att söka en källa, att producera, att leverera och att returnera* (Supply chain council, 2018). Med den definitionen vill organisationen visa på komplexiteten i att styra en supply chain (ibid). Organisationen vill också visa att SCM syftar till att skapa ett värde för både kunden, företaget och övriga intressenter (ibid). Definitionen visar också att samtliga aspekter rörande ett företag måste beaktas vid arbetet med SCM (ibid). För att hantera den komplexitet som finns inom en supply chain är det viktigt att företagen är flexibla i sina relationer inom supply chain (Mentzer *et al.*, 2001).

Mentzer *et al.* (2001) lyfter tre centrala delar inom SCM som kan medföra ett effektivare arbete. Den första delen är att det är viktigt att betrakta en supply chain som ett system och hela tiden se till kedjan och inte enbart sitt egna företag (ibid). Den andra delen är ett strategiskt perspektiv där det gäller att ta del av varandras kunskaper och arbeta som en enhet inom supply chain (ibid). Den tredje delen som lyfts fram är kundfokus inom supply chain för att uppnå ett unikt mervärde gentemot kunden (ibid). Dessa tre delar menar Mentzer *et al.* (2001) är centrala inom SCM och bidrar till definitionen.

Sammanfattningsvis kan noteras att SCM är något komplicerat och svårdefinierat. Det synsätt som tillämpas inom denna uppsats är att SCM är unikt från företag till företag, men med en grundsyn att den bidragande faktorn för att arbeta med SCM är att skapa ett värde för företagen, kunden och övriga intressenter.

3.4 Sustainable supply chain management

Begreppet SCM har genom tiden utvecklats på flera olika vis (Ahi & Searcy, 2013). Idag finns bland annat begreppen green supply chain management och sustainable supply chain management (ibid). Green supply chain management fokuserar framförallt på den miljömässiga dimensionen av en supply chain (ibid). SSCM fokuserar i sin tur på den hållbara dimensionen av en supply chain vilket kan ge den möjlighet att fånga upp fler aspekter (ibid).

SSCM är likt SCM ett levande begrepp som ständigt utvecklas (Ahi & Searcy, 2013). Seuring och Müller (2008) menar att SSCM innebär att involvera sociala, ekonomiska och miljömässiga dimensioner i SCM för att uppnå en hållbar utveckling. Detta kan till exempel uppnås genom att inkludera dessa dimensioner vid planeringen av materialflödet, informationsflödet och kapitalflödet inom och utom företaget (ibid). Ett av motiven för att inkludera triple bottom line i sin supply chain är enligt Seuring och Müller (2008) att tillmötesgå de intressenter som påverkar företaget.

Precis som med SCM finns det flera olika definitioner av SSCM, Carter och Rogers (2008) definierar SSCM som nedan:

The strategic, transparent integration and achievement of an organization's social, environmental, and economic goals in the systemic coordination of key inter-organizational business processes for improving the long-term economic.

(Carter and Rogers, 2008, s. 368)

I denna studie tolkas citatet som att SSCM innebär att arbeta för en hållbar kedja som ska främja företagets långsiktiga ekonomiska bärkraft. Vidare diskuteras begreppet hållbarhet och dess koppling till SSCM (Carter & Rogers, 2008). Carter och Rogers (2008) menar att det är viktigt att arbetet med hållbarhet ligger i linje med ett företags ekonomiska mål. Porter och Kramer (2002) styrker att det är av hög vikt att ett företags arbete med SSCM är ekonomiskt bärkraftigt genom att beakta finansiella mål. Carter och Rogers (2008) menar vidare att det är viktigt att betrakta hållbarhet ur samtliga tre dimensioner vid arbetet med SSCM. Genom att inkludera hållbarhet i ett företags arbete med SCM uppstår en form av SSCM (ibid). Enligt Carter och Rogers (2008) finns risken att resultatet av ett företags arbete med hållbarhet har en motsatt effekt om de finansiella målen inte beaktas, alltså att hållbarhet inte uppnås.

Yan *et al.*, (2018) menar att det är viktigt att problem som identifieras inom ett företag i en supply chain inte outsourcas vidare till andra delar av supply chain. Väljer företagen att outsourca problemen finns risken att den totala nyttan av ett arbete med hållbarhet blir negativ (ibid).

Sammanfattningsvis kan sägas att SSCM definieras genom att företaget frivilligt verkar för att implementera ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter i sin supply chain (Carter & Rogers, 2008, Ahi & Searcy, 2013). De kan i sin tur bidra till att olika processer inom företaget blir mer effektiva och skapar konkurrenskraft på både lång och kort sikt (Ahi & Searcy, 2013). Nästa del i teorin behandlar barriärer och drivkrafter för att arbeta med SSCM.

3.4.1 Barriärer och drivkrafter för SSCM

Vid implementering av hållbarhet i en supply chain kan ett företag möta barriärer och drivkrafter, vilka kan påverka processen (Seuring & Müller, 2008). Dessa kan vara både interna och externa (ibid). De interna faktorerna kännetecknas av att de finns inom företag och de externa är kopplade till externa intressenter såsom myndigheter och icke statliga organisationer (ibid). Nedan i tabell ett presenteras de barriärer och drivkrafter som identifierats inom litteraturen.

Tabell 1 skiss över tidigare studier gällande drivkrafter och barriärer (Walker, Di Sisto & McBain, 2008; Tay et al., 2015; Seuring & Müller, 2008; egen bearbetning)

	Interna drivkrafter	Externa drivkrafter	Interna barriärer	Externa barriärer
Studie av Walker, Di Sisto och McBain (2008)	-Komparativa fördelar	-Konkurrensfördelar -Regelverk		-Regelverk
Studie av Tay et al. (2015)	-Kostnadsbesparingar -Engagemang från ledning	-Intressenter	-Bristande engagemang från ledningen -Rädsla för höga kostnader -Bristande motivation	
Studie av Seuring och Müller (2008)	-Kostnadsbesparingar -Engagemang från ledning	-Certifieringar	-Höga kostnader -Avsaknad av samordning -Bristande kommunikation	-Intressenter

Interna barriärer

Seuring och Müller (2008) lyfter tre interna barriärer som är återkommande vid implementering av SSCM: höga kostnader, avsaknad av samordning inom företaget samt bristande kommunikation. Tay et al. (2015) menar att en vanlig barriär vid arbete med SSCM är bristande engagemang från ledningen. Tay et al. (2015) pekar på att en förklaring till det bristande engagemanget kan vara en rädsla för ökade kostnader vid arbete med SSCM. En annan intern barriär som Tay et al. (2015) lyfter fram, är rädslan för att underleverantörer inte kan leva upp till de krav som ställs, vilket i sin tur kan bidra till bristande motivation hos företag.

Externa barriärer

Walker, Di Sisto, och McBain (2008) menar att externa barriärer kan vara regelverk upprättade inom respektive bransch. De menar vidare regelverk är något som kan betraktas som både en barriär och en drivkraft (ibid). Regelverk upprättade av exempelvis myndigheter kan vara en extern barriär (ibid). Om dessa regler är alltför strikta och inte ger möjlighet till utveckling finns det en risk att de hämmar utvecklingen av SSCM (ibid). Seuring och Müller (2008) påpekar att intressenter kan betraktas som en barriär om det inte efterfrågas hållbara produkter. De menar även att bristande kunskap hos leverantörer och kunder kan bidra till att företaget väljer att inte arbeta med hållbarhet (ibid).

Interna drivkrafter

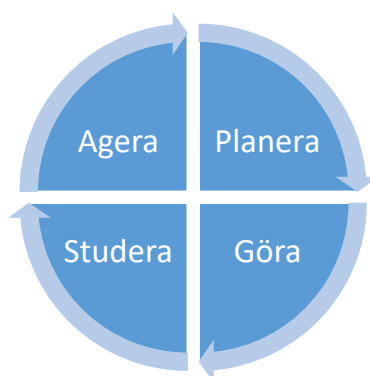
En intern drivkraft identifierad av Walker, Di Sisto, och McBain (2008) är att arbete med hållbarhet kan bidra till komparativa fördelar. Genom att inkludera hållbarhet i sin supply chain kan företagets rykte förbättras och på sikt innebära att fler kunder intresserar sig för företaget (Tay *et al.*, 2015). Två andra drivkrafter som identifierats i litteraturen är kostnadsbesparingar och engagemang från ledningen (Tay *et al.*, 2015; Seuring & Müller, 2008). Med hjälp av ledningens engagemang menar dessa författare att organisationen blir mer driven att arbeta med SSCM (ibid).

Externa drivkrafter

Externa drivkrafter som identifierats i litteraturen är bland annat regelverk, konkurrensfördelar och intressenter (se tabell 1). Regleringar kan till exempel vara branschspecifika regleringar, men också allmänna regleringar (Walker, Di Sisto & McBain, 2008). Allmänna regleringar kan till exempel vara mål att reducera växthusgaser (ibid). Branschspecifika regleringar ses som regleringar som endast påverkar en specifik bransch (ibid). En annan viktig extern drivkraft kan vara att hållbarhetsarbetet bidrar till att skapa konkurrensfördelar (Walker, Di Sisto & McBain, 2008). Intressenter har en inverkan på om ett företag väljer att arbeta med SSCM (Tay *et al.*, 2015). Finns det ett intresse hos intressenterna är chansen stor att branschen engagerar sig djupare i hållbarhet (ibid). En extern drivkraft kan vara påverkan från externa parter att arbeta med certifiering, till exempel ISO certifiering (Seuring & Müller, 2008).

3.5 Demings cykel

Edward Demings cykel har funnits i över 60 år och är en välanvänd process som används för att ständigt arbeta med att förbättra verksamheten inom företag (Gorenflo & Moran, 2009). Modellen speglar en cykel som ständigt börjar om, för att ständigt förbättra företagets arbete (ibid). Modellen har nyttjats inom hållbarhetsarbete inom företag för att verka för ständig förbättring (Sitnikov & Bocean, 2012). Demings cykel består av fyra huvuddelar; *planera*, *göra*, *studera* och *agera*, se figur 4 för en illustration (Gorenflo & Moran, 2009).



Figur 3 Modell över Demings-cykel (Gorenflo & Moran, 2009; egen bearbetning)

I *planeringsfasen* arbetas en nulägesanalys fram för att identifiera problem och dess bakgrund (Silva, Medeiros & Vieira, 2017). I planeringsfasen identifieras möjliga åtgärder för att lösa de funna problemen (ibid).

Göra-fasen går ut på att ta fram en handlingsplan för att kunna genomföra åtgärder som utvecklas i planeradelen (ibid). I denna fas träder alltså företagets handlingskraft in och arbetet med den fråga som är aktuell att förändra startar (ibid).

Fasen studera innebär att företaget utvärderar och analyserar resultatet utifrån de åtgärder som genomförts (ibid). Denna fas genomförs för att kunna identifiera potentiella förbättringar av tidigare genomförda åtgärder (ibid).

Det sista steget i cykeln är *agera fasen*. I denna fas utvecklar företaget nya standarder och nya metoder för de förändringar som blev lyckade (ibid).

Enligt Silva, Medeiros och Vieira (2017) fungerar Demings-cykel som en kontinuerlig förbättringsmetod som stegvis leder till förbättringar. För att stegen ska kunna genomföras på bästa sätt behövs fler kompletterande metoder utvecklas, till exempel måluppföljning (ibid).

3.6 Intressenters påverkan

Intressentmodellen är en modell som syftar till att ge en bild av hur olika aktörer påverkar ett företag (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). I modellen speglas hur omvärlden påverkar företaget samt vilken påverkan företaget har på omvärlden (ibid). Aktörer från omvärlden kan exempelvis vara icke statliga organisationer, myndigheter, kunder och andra företag (ibid).

Ljungdahl (1999) menar att det är viktigt att företag är medvetna om intressenters värderingar för att fatta välgrundade beslut. Till exempel är det viktigt att vara medveten om vilka krav intressenter ställer på ett företag (ibid). Missar ett företag att beakta intressenter vid beslutsfattande kan missnöje uppstå hos företagets intressenter (ibid). Kanji och Chopra (2010) lyfter fram att intressenters intresse för miljö och hållbarhetsfrågor har ökat, vilket har bidragit till att företag vidtar ett mer socialt ansvar. Herremans, Nazari och Mahmoudian (2016) menar att konceptet hållbarhet har sin grund i intressenters krav på företaget. Herremans, Nazari och Mahmoudian (2016) menar vidare att olika intressenter ställer olika krav på företag, vilket har lett till att företag kommunicerar hållbarhet på olika sätt gentemot olika intressentgrupper. I det fall att företag missbrukar sitt ansvar gentemot intressenterna kan så kallad Green-Washing uppstå (Walker & Wan, 2012). Begreppet innebär att företag inte verkar efter de standarder och riktlinjer som företaget marknadsför sig efter (ibid)

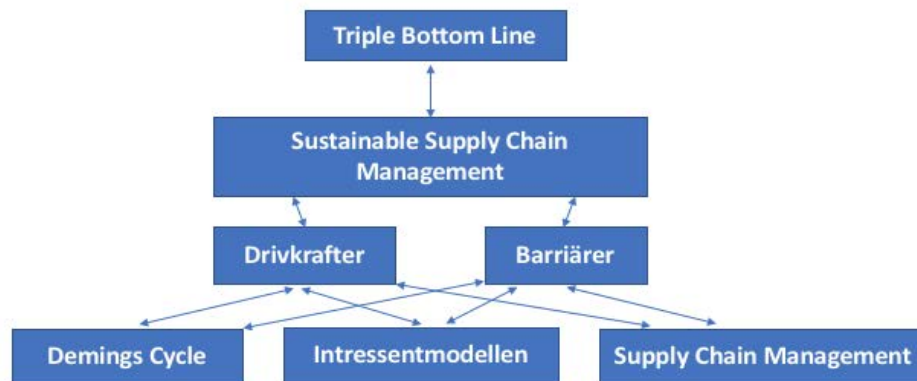
Corporate social responsibility (CSR) lyfts av McElhaney (2008) upp som en viktig drivkraft för att arbeta med hållbarhet i ett företag (ibid). Enligt McElhaney (2008) är Corporate responsibility (CR) en av de vanligaste etiketterna när företag arbetar med CSR. Det är vanligt att CR program involverar hållbarhetsarbete (ibid). Enligt Sajjad, Eweje och Tappin, (2015) påverkar intressenter företag att arbeta med hållbarhet och CSR. Eftersom företaget genom CSR fullgör sin ekonomiska bärighet mot aktieägare och det etiska och moraliska ansvaret gentemot andra intressenter (ibid).

3.7 Teoretisk syntes

Syftet med denna studie är att förklara varför företag inom livsmedelsbranschen väljer att arbeta med hållbarhet samt hur hållbarhet kan integreras inom ett företag. Studien genomförs i form av en fallstudie av ett livsmedelsföretag. Nedan presenteras en teoretisk syntes av uppsatsens tidigare introducerade teorier.

SCM behandlar hur företag arbetar med att förbättra företagets supply chain (Govindan, Solimani & Kannan, 2015). Begreppet myntades under 1980 talet och har sedan dess levt vidare och tillämpas inom många företag i världen (Blanchard, 2010). SSCM är en vidareutveckling av SCM och innebär att hänsyn tas till social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet (Seuring & Müller, 2008).

För att arbeta med hållbarhet företag finns det drivkrafter och barriärer som företag möter (Seuring & Müller, 2008). Dessa kan vara interna barriärer, såsom kostnadsfrågor, eller externa barriärer såsom regelverk och tryck från intressenter (ibid). Enligt Sajjad, Eweje och Tappin (2015) spelar intressenter en viktig roll i arbetet kring hållbarhet eftersom de ofta sätter agendan för hur företag kan arbeta framåt med frågan. Dessa menar även att företagets ständiga förbättringar har en avgörande roll för hur företag kan arbeta vidare (ibid). För att uppnå ständiga förbättringar kan Demings cykel spela en central roll (Sitnikov & Bocean, 2012).



Figur 4 Uppsatsens teoretiska syntes (egen bearbetning)

I figur 4 illustreras sambandet mellan de olika teorierna som är aktuella för denna studie. I figuren presenteras SSCM som en central del i studien. Triple bottom line ser författarna är kopplade till SSCM eftersom SSCM inkluderar samtliga dimensioner av hållbarhet (Carter & Rogers, 2008). Genom att applicera de teorier som presenteras i figuren nedan kan drivkrafter och barriärer identifieras och analyseras. Teorierna kommer tillsammans med den insamlade empirin att analyseras för att besvara studiens syfte samt forskningsfrågor.

4 Empiri

I följande kapitel redovisas den insamlade empirin från intervju och aktuellt material i anslutning till denna uppsats. Inledningsvis presenteras livsmedelsbranschen i Sverige. Slutligen presenteras fallstudien av HKScan och resultat från den insamlade empiri, i anslutning till presentationen redovisas också initiativ inom livsmedelsbranschen för att arbeta mot hållbarhet.

4.1 Den svenska livsmedelssektorn

Den svenska livsmedelssektorn är den fjärde största industrigrenen i Sverige (Lindow, 2012). Branschen sysselsätter 49 000 personer och omsatte år 2015 177 miljarder (Livsmedelsföretagen, u.å.b). Den största verksamhetsgrenen inom livsmedelsbranschen, sett till omsättning och förädlingsvärde, är slakteri och charkindustrin (Lindow, 2012). När sysselsättning beaktas är den största verksamhetsgrenen bageri och mjölföretag (ibid). Några av de största livsmedelsföretagen i Sverige är Lantmännen livsmedel, Arla Foods Sverige och HKScan (ibid). Enligt branschorganisationen Livsmedelsföretagen (u.å.b) är den svenska livsmedelsbranschen konkurrenskraftig ur ett internationellt perspektiv och sett ur ett flerårigt perspektiv uppvisar den en jämn lönsamhet.

4.1.1 Den svenska livsmedelsstrategin

År 2017 godkändes den svenska livsmedelsstrategin, vilken syftar till att främja den svenska livsmedelssektorn (Näringsdepartementet, 2017). Livsmedelsstrategin har som vision att den svenska livsmedelskedjan år 2030 är globalt konkurrenskraftig, innovativ, hållbar och attraktiv att verka inom (ibid). I det övergripande målet för den svenska livsmedelsstrategin lyfts bland annat fram att livsmedelsstrategin ska bidra till en hållbar utveckling i hela landet (ibid). I livsmedelsstrategin definieras hållbarhet som social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet (ibid). Strategin inkluderar hela värdekedjan, från primärproducent till slutkonsument, och syftar till att öka den svenska livsmedelsproduktionen och även den svenska exporten (ibid). I strategin går exempelvis att utläsa att en hållbar livsmedelskedja gynnar både den svenska konsumtionen och exporten (ibid).

I strategin lyfts också fram att livsmedelssektorn har varit utsatt för hård konkurrens från utlandet och tanken är att strategin genom specifika satsningar ska bryta denna trend (Näringsdepartementet, 2017). Dessa specifika satsningar lyfts fram i den handlingsplan som regeringen tagit fram för att arbeta med livsmedelsstrategin (Regeringen, 2018) Livsmedelsstrategin och i sin tur handlingsplanen ska fungera som ett långsiktigt verktyg för att skapa en hållbar livsmedelspolitik (ibid). I strategin finns tre fokusområden, dessa är regler och villkor, konsument och marknad samt kunskap och innovation (Näringsdepartementet, 2017).

När nu en bakgrund skapats gällande livsmedelsbranschen och sektorn i allmänhet presenteras i följande avsnitt fallföretaget HKScan och den insamlade empirin gällande företagets hållbarhetsarbete.

4.2 HKScan

HKScan Sverige beskriver sig själva som ett av Sveriges ledande livsmedelsföretag och startade i Sverige år 1899 under namnet Scan (HKScan, 2012a). Verksamheten sträcker sig från gård till gaffel genom att de genomför slakt, styckning och förädling av nöt, lamm och gris (HKScan, 2018). År 2007 köptes det dåvarande företaget Scan av finska HK och grundade koncernen HKScan, som bedriver livsmedelsproduktion i Sverige, Danmark, Finland och Baltikum¹. Koncernen har omkring 7300 anställda, varav cirka 2000 personer arbetar i Sverige¹. Den svenska delen av koncernen omsatte år 2016 7,3 miljarder kronor (HKScan, 2018). Några produkter som företaget förädlar och säljer i Sverige är bland annat Pärssons skinka, Bullens pilsnerkorv och Mamma Scans köttbullar (HKScan Food Service, 2017).

HKScan arbetar enligt företagets hemsida med att systematiskt utveckla sitt arbete inom hållbarhet, något som även framkom under intervjun som genomförts i anslutning till denna studie (HKScan, 2012b; HKScan, 2018; Holm Thisner¹). HKScan arbetar med Code of Conduct och ett CR-program för att uppnå ett hållbart företag (HKScan, 2018). Code of Conduct innebär i HKScans fall att företaget strävar efter att bedriva sin verksamhet på ett hållbart och ansvarsfullt sätt¹. Det ska bland annat ske genom gemensamma etiska riktlinjer för hela koncernen (HKScan, 2018). Genom koden ställer företaget krav på sina affärspartners (ibid). I företagets arbete med hållbarhet inkluderas bland annat ekonomiskt ansvar, socialt ansvar, miljöansvar samt djuromsorg (ibid). CR-programmet är uppbyggt med åtta fokusområden vilka förklaras under rubrik 4.2.2. (ibid). Det arbete som HKScan bedriver gällande hållbarhet är inte enbart nyutvecklat.

Hoffman och Andersson (1997) presenterar i sin kartläggning av den svenska köttmarknaden att HKScan bland annat tillämpade ett program vid namn miljö- och baskvalitetsprogram (BAS). För att få leverera till Scan var samtliga producenter tvungna att leva upp till de lägsta kraven i BAS-programmet (ibid). I programmets kontrollpunkter ingick bland annat kontroll av djurhälsa, miljökrav och krav på god foderkvalitet (ibid). Enligt Holm-Thisner liknar dagens CR-program de tidigare programmen för kvalitet och miljö som funnits i företagen under en tid¹. I arbetet för att inkludera samtliga delar av företaget och även leverantörer är det väsentligt att även inkludera producentledet vilket gjordes i och med BAS-programmet (Hoffman & Andersson, 1997).

Inom livsmedelsbranschen finns initiativ som är kopplade till HKScans CR-arbete. Utöver livsmedelsstrategin, finns ett flertal initiativ som tagits för att bidra till ett hållbart

¹ Patrik Holm Thisner HKScan Chef Corporate Responsibility, Intervju den 25 april 2018.

samhälle. Dessa presenteras mer ingående i följande avsnitt. Initiativen som presenteras inkluderar inte hela branschen utan endast vissa företag.

4.2.1 HKScan och branschinitiativ

Inom den svenska livsmedelssektorn har det tagits flera initiativ för att öka hållbarheten (Hållbar Livsmedelskedja, 2018; Hagainitiativet, 2017; Livsmedelsföretagen, u.å.a). Ett initiativ som nämndes i inledningen till denna studie är svenska Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest, vilket HKScan är anslutet till (Livsmedelsföretagen, u.å.a). I manifestet redogörs för flera aspekter som kan bidra till en hållbar matproduktion (ibid). Några aspekter som presenteras är bland annat minskat matsvinn samt cirkulära kretslopp (ibid). Genom att fokusera på hållbarhet, både ur ett miljömässigt och ur ett socialt perspektiv, menar Livsmedelsföretagen att hållbarhet kan uppnås (ibid). Målsättningen är att manifestet ska belysa hållbarhet i hela branschen och inkludera samtliga företag anslutna till Livsmedelsföretagen (ibid). Målen och verksamheten ansluten till manifestet följs upp årligen (ibid). Hållbarhetsmanifestet syftar till att inkludera hållbarhetsarbete i hela livsmedelskedjan och tar sikte på att livsmedelsbranschen ska vara hållbar fram till år 2025 (ibid).

Ytterligare ett initiativ som identifierats där HKScan deltar är Hagainitiativet (Hagainitiativet, 2017). I Hagainitiativet ingår flera svenska företag, bland annat Arla Foods, HKScan, Axfood och McDonald's och dessa arbetar gemensamt för att minska näringslivets klimatpåverkan (ibid). I initiativet driver näringslivet på gentemot politiker för stramare politik kring klimat- och miljöfrågor (ibid). Genom att uppnå en stramare politik i dessa sektorer kan näringslivet lägga energi och ekonomiska resurser för ökad hållbarhet, utan att för den delen hamna i en situation med försämrad konkurrenskraft (ibid). Att konkurrenskraften inte skulle försämrats menar initiativtagarna beror på att om det uppstår stramare politik skulle samtliga företag vara tvungna att arbeta med hållbarhet på samma villkor (ibid).

Ett tredje initiativ som identifierats är Hållbar Livsmedelskedja (Hållbar Livsmedelskedja, 2018). I initiativet ingår enbart företag verksamma inom livsmedelsbranschen, till exempel Coop, Axfood, HKScan och Lantmännen (ibid). Initiativet syftar till att uppnå en hållbar livsmedelskedja där samtliga delar i kedjan arbetar med hållbarhet (ibid). En drivkraft som lyfts fram för initiativet Hållbar Livsmedelskedja är att det är viktigt att på lång sikt försörja sig med livsmedel inom de planetära gränserna (ibid). För att göra detta menar initiativtagarna att det krävs ett helhetsgrepp kring sektorn (ibid). En utmaning som lyfts fram i initiativet är dagens affärsmodeller (ibid). Initiativtagarna menar att dagens affärsmodeller kan medföra att ett initiativ i en del av livsmedelskedjan, kan medföra försämrad hållbarhet i andra delar (ibid). Med detta menar initiativtagarna att om hållbarhetsarbetet fokuserar på det enskilda företaget och inte den totala kedjan är det risk att den totala nyttan inte blir positiv (ibid).

HKScan är aktiva inom samtliga tre initiativ och är ett exempel på hur företag arbetar med hållbarhet. I nästa del av empiriavsnittet följer en djupare presentation av hur hållbarhetsarbete integreras i HKScan och bilden av företagets hållbarhetsarbete. Därefter presenteras drivkrafter och barriärer som identifierats i samband med den empiriska insamlingen.

4.2.2 Integrering av hållbarhet i HKScan Sverige

HKScan arbetar med att integrera hållbarhet inom och utom organisationen, bland annat genom de initiativ som nämndes i föregående avsnitt (HKScan, 2018; Holm Thisner¹). HKScans vision kring organisationens hållbarhetsarbete är att vara transparenta mot konsumenterna och bidra till att konsumenterna ska känna sig trygga med HKScans produkter¹. Inom företaget finns en målsättning att ständigt verka för en god miljö, en hög kvalitet och en god djuromsorg (HKScan, 2012a). Ett av miljömålen inom verksamheten är exempelvis att mellan år 2003 - 2020 halvera organisationens klimatutsläpp¹. Att ta ansvar som företag är en viktig grundpelare för HKScans strategiska arbete (HKScan, 2018).



Figur 5 HKScans CR-program (HKScan, 2018; egen bearbetning)

Företaget arbetar med åtta fokusområden för att säkerställa att hela organisationen arbetar hållbart (HKScan, 2018). Dessa fokusområden är en del av företagets CR-program. De åtta delarna är djurhälsa och djurvård, miljö, medarbetarna, följa lagkrav, säkra och hälsosamma produkter, ansvarsfulla och etiska inköp, lantbruk och ekonomi (HKScan, 2018). Inom området miljö arbetar företaget exempelvis med biogasproduktion och ISO-14001 certifiering (HKScan, 2012c). Företaget strävar också efter att utveckla mindre miljöbelastande förpackningslösningar inom detta område (HKScan, 2018).

Ytterligare ett mål inom området miljö är att uppnå en cirkulär ekonomi¹. Inom området ekonomi arbetar företaget för att samtliga delar av organisationen ska vara ekonomiskt

¹ Patrik Holm Thisner HKScan Chef Corporate Responsibility, Intervju den 25 april 2018.

bärkraftiga (HKScan, 2018). Inom området ekonomi finns fyra långsiktiga mål, dessa inkluderar framförallt lönsamhetsmått (ibid). Arbetet med dessa områden är ett verktyg för att kunna ta ansvar för varje steg i företagets värdekedja, från gård till gaffel¹. De åtta områdena identifierades utifrån en väsentlighetsanalys som genomfördes år 2014 (HKScan, 2018). I undersökningen tillfrågades 1200 företagets intressenter om vad som ansågs vara av vikt att HKScan fokuserade på i sitt hållbarhetsarbete (ibid). Utifrån resultaten av den studien utformades företagets CR-program (ibid). Ytterligare en undersökning genomfördes under 2017 för att säkerställa att dessa åtta områden fortfarande var av relevans att arbeta med (ibid). I CR-programmet kan sociala, miljömässiga och ekonomiska dimensioner identifieras (ibid).

HKScan Sverige arbetar med uppföljning av mål satta inom företagets CR- program för att kvalitetssäkra produktionen¹. Uppföljningen består framförallt av att kontrollera om tidigare uppsatta mål inom respektive område inom CR-programmet uppnåtts¹. Har dessa mål uppnåtts sätts nya mål för att ständigt förbättra arbetet¹. Ett verktyg som används för att verkställa detta är miljöledningssystemet ISO-14001 där samtliga fyra svenska anläggningar är certifierade enligt detta certifikat (HKScan, 2012c). Varje anläggning har egna uppsatta miljömål¹. På varje anläggning mäts vattenförbrukning, energianvändningen kartläggs och organisationen har som mål att minska sin egen klimatpåverkan med 95 % till år 2030¹.

4.2.3 Drivkrafter

I tabell två redovisas de barriärer och drivkrafter som identifierats vid studien av HKScan. De drivkrafter som identifierats som centrala för HKScan Sveriges hållbarhetsarbete är: *ekonomiska incitament, marknadsföring, medarbetare, efterfrågan från kunder och regelverk*¹. Nedan presenteras dessa drivkrafter djupare.

En drivkraft som identifierats är ekonomiska incitament¹. Denna drivkraft har identifierats som intern eftersom de ekonomiska incitamenten kan påverkas företaget internt. Hållbarhetsarbetet karaktäriseras av många betydande faktorer, men för att ett hållbarhetsarbete ska fungera måste det vara ekonomiskt bärkraftigt¹. Anledningen är att det finns intressenter som ställer ekonomiska krav på organisationen¹. Holm Thisner menar att om inte ekonomisk hänsyn tas så finns risken att hållbarhetsarbetet försummas¹. Intressenter kan ställa andra krav än de ekonomiska. Till exempel kan myndigheter utforma striktare regelverk som driver på hållbarhetsarbetet¹. Regelverk har i denna studie observerats som en extern drivkraft, framförallt eftersom regelverken utformas av externa aktörer¹. Vid utformning av dessa regelverk kan också icke statliga organisationer, såsom djurrättsorganisationer, ha en påverkan¹. För dessa intressenter menar Holm Thisner att själva kostnaderna för hållbarhetsprogrammet inte är lika viktiga¹. Däremot poängterar

¹ Patrik Holm Thisner HKScan Chef Corporate Responsibility, Intervju den 25 april 2018.

Holm Thisner att CR-programmet måste vara ekonomiskt bärkraftigt för att kunna motivera arbetet gentemot företagets ägare¹.

En annan drivkraft som identifierats är att företaget arbetar med hållbarhet för att möta efterfrågan som finns hos kunder och intressenter¹. Denna drivkraft identifieras som extern eftersom kunder är en extern intressent¹. HKScan Sverige arbetar för att kunder ska känna sig trygga när konsumenter köper deras produkter (HKScan, 2018). Till exempel ska de vara producerade utifrån det riktlinjer som konsumenten förväntar sig (ibid). Det är företagets ansvar att producera hållbart eftersom konsumenterna förväntar sig det¹. Kunder ses av Holm Thisner som en viktig drivkraft eftersom de kan ställa krav på de produkter företaget levererar¹.

Ytterligare en drivkraft som identifieras är att medarbetare kan verka som en intern drivkraft¹. Genom att bli mer transparenta kring hållbarhetsarbete kan större engagemang skapas hos medarbetarna¹. Att arbeta med hållbarhet kan enligt Holm Thisner höja företagets rykte och kan leda till att HKScan blir en attraktivare arbetsplats¹. Därför ses medarbetare som en viktig nyckel för att arbeta med hållbarhet¹. Den sista identifierade drivkraften, marknadsföring, kan kopplas samman med medarbetare¹. Marknadsföring identifieras som både en extern och intern drivkraft¹. Förklaringen är att marknadsföring är viktigt både internt och externt¹. Genom att nyttja hållbarhetsarbetet i marknadsföringssyfte kan företaget attrahera medarbetare som har ett intresse av hållbarhet och samtidigt möta kunderna sefterfrågan¹. Dessa två drivkrafter påverkar därmed varandra¹.

Tabell 2 Identifierade drivkrafter och barriärer på HKScan (egen bearbetning)

	Interna drivkrafter	Externa drivkrafter	Interna barriärer	Externa barriärer
Denna studie	-Ekonomiska incitament -Marknadsföring -Medarbetares drivkraft	-Efterfrågan från kunder -Marknadsföring -Regelverk	-Resurser -Kommunikation -Kostnader	-Regelverk -Kostnader

4.2.4 Barriärer

I tabell två ovan presenteras de barriärer och drivkrafter som identifierats vid studien av HKScan. Barriärer som har identifieras i HKScan Sveriges arbete är; *kostnader, resursbrist, kommunikation och regelverk*¹.

En viktig barriär som identifierats som både extern och intern är kostnader¹. Leder hållbarhetsarbetet till ökade kostnader kan företaget få svårigheter att fortsätta arbetet¹.

¹ Patrik Holm Thisner HKScan Chef Corporate Responsibility, Intervju den 25 april 2018.

Det kan i sin tur leda till att företaget inte väljer att angripa en fråga då kostnaderna anses vara för höga¹. Vidare kan det leda till att externa intressenter ställer krav på att minska kostnaderna för att företaget ska uppnå en jämn lönsamhet¹. Barriären kostnader kan tydligt kopplas samman med barriären resurser. Barriärer resurser identifieras både som att det kan vara en brist i finansiella medel, men också som en brist på humankapital¹. Saknas medarbetare som har ett intresse av att arbeta med hållbarhet kan det bli svårt att övervinna de hinder som kan uppstå vid arbetet med företagets CR-program¹.

Målen inom företagets CR-program sätts både från ledningen centralt samt ledningen inom de olika delarna av organisationen¹. På så vis skapas en möjlighet att integrera samtliga delar av organisationen¹. En risk som finns i detta fall kan dock vara att det skapas kommunikationsbarriärer nedåt i organisationen både på grund av resursbrist men också på grund av brister i engagemanget¹. Kommunikation identifieras därför som en intern barriär¹. Bristande kommunikation kan i sin tur leda till att samtliga delar av organisationen inte integreras fullt ut¹. Det finns också regelverk som kan försvåra arbetet med att integrera hållbarhetsarbete i företaget¹. Regelverk identifieras som en extern barriär. Holm Thisner berättar exempelvis om hur regleringen med slam kan hindra en helhetslösning kring hantering av rötrest¹.

4.2.5 Framtiden

HKScan har i över hundra år verkat på den svenska marknaden och med sina många på marknaden en erfarenhet av branschen (HKScan, 2017). En vision för HKScan är att sträva efter att bli världsbäst på djurhållning och erbjuda hållbart producerade produkter¹. Genom att arbeta med en hållbar försörjningskedja som värderar kedjan från jord till gaffel ska denna vision uppnås (HKScan, 2018).

Holm Thisner ser möjligheter i livsmedelsstrategin och andra initiativ mellan företag som exempelvis Hagainitiativet samt Swedish Food Arena¹. Swedish Food Arena är ett initiativ som nyligen lanserades som genom samverkan strävar efter att kunna bredda hållbarhetsarbetet både inom och utom branschen¹. Holm Thisner berättar att för HKScan Sveriges del handlar nästa fas i företagets hållbarhetsarbete om att utveckla ett slutet kretslopp¹. Motivet är att kunna få en effektivare produktion som minskar matsvinn och återvinner överblivet material som exempelvis rötrest¹. Enligt Holm Thisner finns flera målsättningar inom företaget utöver att minska dess klimatpåverkan¹. Holm Thisner belyser att faktorer som kretslopp och biologisk mångfald är viktiga inslag i HKScans hållbarhetsarbete¹.

¹ Patrik Holm Thisner HKScan Chef Corporate Responsibility, Intervju den 25 april 2018.

5 Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras den insamlade empirin mot studiens tidigare nämnda teorier. Först diskuteras empirin kopplat till SSCM, sedan gentemot barriärer och drivkrafter. Därefter diskuteras förändring av hållbarhetsarbetet, följt av en diskussion kring intressenters påverkan.

5.1 Livsmedelssektorn

Den svenska livsmedelssektorn är en av Sveriges fem största industrigrenar och står för en produktion som alltid kommer behövas konsumeras (Lindow, 2012; De Boer, Hogland & Boersema, 2007). Därmed är branschens arbete mot hållbarhet viktigt. En långsikt hållbar utveckling uppnås genom att arbeta med ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter (Elkington, 1998). Livsmedelssektorn anammar dessa aspekter genom att implementera olika regelverk, mål och riktlinjer. Det sker genom exempelvis deras arbete med den nationella livsmedelsstrategin och Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest.

En annan viktig aspekt för att livsmedelssektorn arbetar med hållbarhet är krav och medvetenheten från intressenter (Ljungdahl, 1999). Enligt Ljungdahl (1999) det viktigt att företag arbetar utifrån intressenternas värderingar, vilket också bekräftas av studiens fallföretag. HKScan arbetar för att utveckla företagets hållbarhetsarbete och möta de krav intressenter ställer. Inom branschen är HKScan aktiva inom fler olika initiativ för att bidra till en hållbarare svensk livsmedelssektor.

5.2 Integrering av hållbarhet

Ett vanligt redskap för att integrera hållbarhet i ett företags verksamhet är SSCM (Seuring & Müller, 2008). Att arbeta med SSCM innebär att sociala-, miljömässiga- och ekonomiska perspektiv beaktas genom hela supply chain (ibid). Fallföretaget i denna uppsats kännetecknas av att de arbetar med hållbarhetsfrågor inom flera delar av företaget. Det kan noteras att HKScan under en längre tid har arbetat med frågor som idag betraktas som hållbarhet. Andersson och Hoffman (1997) presenterade i sin rapport gällande den svenska köttbranschen ett exempel vid namn BAS-programmet. BAS-programmet inkluderade samtliga svenska producenter. I programmet arbetades framförallt med frågor gällande miljö och djurskydd. BAS-programmet skapade en koppling mellan HKScan och dess leverantörer som är viktigt ur ett SCM perspektiv. Genom att inkludera miljö och djurskyddsaspekter kan noteras att företaget arbetar med SSCM. I företagets CR-program inkluderas de sociala, miljömässiga och ekonomiska dimensionerna för att uppnå en hållbar organisation.

Mentzer *et al.* (2001) lyfter fram tre centrala delar inom SCM. Den första är att betrakta hela kedjan och vad en förändring inom en del av kedjan kan ge för effekter på resterande

delar (ibid). Detta kan inom fallföretaget identifieras i deras arbete med Hållbar Livsmedelskedja. Enligt litteraturen är det viktigt att ett företag väljer att inte outsourca problem som upptäcks till en annan del av kedjan (Yan *et al.*, 2018). Om problemen outsourcas till en annan del av kedjan finns risken att den totala effekten inte blir positiv (ibid). Det är alltså viktigt att samtliga delar av företaget är integrerade i ett arbete gällande hållbarhet (ibid). Fallföretaget arbetar för att uppnå en hållbar kedja genom att arbeta med hela kedjan från jord till gaffel. Den andra centrala delen Mentzer *et al.* (2001) presenterar är att det är viktigt att arbeta med SCM för att uppnå synergieffekter. I den insamlade empirin framkommer att fallföretaget är engagerat i flera initiativ som verkar för en mer hållbar livsmedelskedja. Dessa initiativ bidrar till ett kunskapsutbyte mellan företagen som deltar och kan skapa synergieffekter. Det tredje perspektivet Mentzer *et al.* (2001) presenterar är kundfokus inom kedjan för att uppnå en unik kundnytta. Fallföretaget arbetar för att uppnå denna unika kundfokus genom företagets CR-program. CR-programmet har utformats utifrån ett kundperspektiv. Genom att leverera säkra och hälsosamma produkter kan företaget bemöta kundernas efterfrågan.

HKScan arbetar för en ständig måluppfyllelse där det genomförs kvartalsvisa uppföljningar av hållbarhetsarbetet. Uppnå mål, om inte målen uppnås kontrolleras anledningen till detta. Just dessa faser ligger i linje med *att planera, göra, studera och agera* faserna som presenterades i kapitel 3.5 (Gorenflo & Moran, 2009). *Planera*-fasen kan ses som den fas då fallföretaget sätter upp målen som ska nås under nästkommande period. *Göra*-fasen kan i det här fallet ses som den fas då företaget börjar arbeta mot att nå dessa mål. I denna fas inkluderas hela företaget genom att varje fokusområde involverar olika delar av företaget. Den tredje fasen är *studera*-fasen och den innebär att företaget studerar vilka förbättringar som kan genomföras av redan genomförda förändringar. Den tredje fasen kan liknas vid de kvartalsvisa uppföljningar som görs på HKScan där företaget kontrollerar måluppfyllelsen. Den fjärde fasen är *agera*-fasen, i denna fas agerar företaget och fattar beslut om vilka förändringar som ska bestå. Detta kan ses som den sista fasen i HKScans arbete med förändring där nya mål utformas. Genom detta arbete integreras också hela företaget i hållbarhetsarbetet.

5.3 Drivkrafter och barriärer

Tabell 3 Sammanställningar över studiens och tidigare litteraturs drivkrafter och barriärer (Walker, Di Sisto & McBain, 2008; Tay et al., 2015; Seuring & Müller, 2008; egen bearbetning)

	Interna drivkrafter	Externa drivkrafter	Interna barriärer	Externa barriärer
Studie av Walker, Di Sisto och McBain (2008)	-Komparativa fördelar	-Konkurrensfördelar -Regelverk		-Regelverk
Studie av Tay et al. (2015)	-Kostnadsbesparingar -Engagemang från ledning	-Intressenter	-Bristande engagemang från ledningen -Rädsla för höga kostnader -Bristande motivation	
Studie av Seuring och Müller (2008)	-Kostnadsbesparingar -Engagemang från ledning	-Certifieringar	-Höga kostnader -Avsaknad av samordning -Bristande kommunikation	-Intressenter
Denna studie	-Ekonomiska incitament -Marknadsföring -Medarbetares drivkraft	-Efterfrågan från kunder -Marknadsföring -Regelverk	-Resurser -Kommunikation -Kostnader	-Regelverk -Kostnader

Vid implementeringen av hållbarhet i en organisation finns det olika interna och externa drivkrafter och barriärer som kan påverka arbetet (Seuring & Müller, 2008; Tay et al., 2015; Walker, Di Sisto & McBain, 2008). I tabell tre presenteras resultaten från denna studie i relation till tidigare forskning. I tabellen kan det utläsas vilka drivkrafter och barriärer som identifierats i tre tidigare studier samt resultaten från denna studie. I likhet med tidigare studier har drivkrafter och barriärer delats upp i interna och externa. De interna faktorerna påverkar organisationen internt, och de externa faktorerna går att finna som omvärldsfaktorer vilka påverkar företaget. I fortsättningen av detta avsnitt diskuteras de drivkrafter och barriärer som ansetts centrala i HKScans hållbarhetsarbete i relation till litteraturen.

Seuring och Müller (2008) identifierar i likhet med denna studie kostnader som både en barriär och en drivkraft. Kostnader i form av en drivkraft för fallföretaget kan exempelvis vara att hållbarhetsarbetet leder till kostnadsbesparingar. Dessa kostnadsbesparingar kan uppstå genom till exempel minskat svinn och energibesparingar. I form av en barriär kan det vara höjda kostnader för att integrera hållbarhet i hela företaget, till exempel de kostnader en certifiering enligt ISO-14001 har medfört. Vid implementering av hållbarhetsarbetet inom ett företag är det viktigt att det ligger i linje med företagets långsiktiga ekonomiska mål (Carter & Rogers, 2008). I studien av HKScan identifieras ekonomi som en viktig aspekt för att arbeta med hållbarhet. Finns inte de ekonomiska incitamenten är det svårt för företaget att motivera ett arbete med hållbarhet.

Herremans (2016) menar att företag väljer att arbeta med hållbarhet eftersom det finns ett tryck från intressenter. I denna studie kan trycket från intressenter identifieras som

drivkrafterna *efterfrågan från kunder och ekonomiska incitament*. Herremans (2016) menar vidare att det är av vikt att företagets arbete med hållbarhet ska vara ekonomiskt bärkraftigt. HKScan menar att det är viktigt att företagets hållbarhetsarbete är ekonomiskt bärkraftigt, annars kan arbetet vara svårt att motivera gentemot företagets intressenter. För att ett företags hållbarhetsarbete ska vara bärkraftigt är det viktigt att ta hänsyn till det ekonomiska-, det sociala- och det miljömässiga perspektivet (Porter & Kramer, 2002). I det ekonomiska perspektivet har troligtvis koncernen en inverkan på HKScans hållbarhetsarbete. Det sociala och miljömässiga perspektivet drivs troligen på i form av intressentgruppen kunder och icke statliga organisationer.

Walker, Di Sisto och Mcbain (2008) visar i sin forskning att regelverk kan vara en extern drivkraft. Resultaten i denna studie pekar på att regelverk kan vara både en extern barriär och en extern drivkraft. En barriär som kan uppstå är att strama regelverk kan hindra ett företags arbete med hållbarhet (Walker, Di Sisto & Mcbain, 2008). För HKScan uppstår exempelvis svårigheter kring att återvinna samtliga slaktrester. Detta eftersom det kan vara svårt att få tillstånd att sprida rötat slakteriavfall på fälten. HKScan verkar för att påverka regelverken genom deltagande i till exempel Hagainitiativet. Inom Hagainitiativet syftar HKScan och de andra deltagande organisationerna till att påverka beslutsfattare att utforma striktare utsläppsregler. Walker, Di Sisto och Mcbain (2008) menar att regelverk som är för strikta kan hindra utvecklingen. Livsmedelsstrategin skulle kunna leda till förändrade regelverk, förändras dessa regelverk till att gynna hållbarhet kan regelverken på sikt bli en kraftigare drivkraft.

5.4 Framtiden

HKScan verkar för att få in en cirkularitet i sin supply chain. Genom att uppnå ett cirkulärt flöde av resurser, till exempel genom biogasanläggningar och rötning av slakterirester kan större delar av produkterna återvinnas. Om företaget får tillstånd att sprida rötresten på till exempel åkrar kan ett cirkulärt flöde uppstå. Ett exempel som lyftes i inledningen av denna uppsats är en fallstudie genomförd på ett italienskt slakteriföretag (Sgarbossa & Russo, 2017). Slakteriföretaget arbetade med att sluta sina leverantörs- och distributionskedjor och det kan dras tydliga paralleller mot HKScan. Företagets cirkulära supply chain innebar att det minskade sitt matsvinn och fick en mer hållbar produktion. Enligt Seuring och Müller (2008) är det viktigt att involvera hållbarhet i företagets alla flöden för att kunna utveckla ett långsiktigt hållbart företag. Holm Thisner menar att det finns möjligheter i livsmedelsstrategin för fortsatt utveckling av företagets hållbarhetsarbete.

6 Slutsatser

I detta kapitel lyfts studiens slutsatser. Genom att svara på studiens syfte och forskningsfrågorna som presenteras i kapitel 1.3. Författarna ger sedan förslag på framtida forskning.

Syftet med denna uppsats är att förklara varför företag inom livsmedelsbranschen väljer att arbeta med hållbarhet samt hur det kan integreras inom ett företag. Genom att genomföra en fallstudie på HKScan kan studiens syfte nås och forskningsfrågorna besvaras. Studien bygger på underlag från intervju och annat material knutet till branschen och fallföretaget. Slutsatserna som presenteras för att besvara syftet samt forskningsfrågorna gäller i den specifika kontext som studien genomförts i, men slutsatserna kan vara applicerbara i liknande kontexter.

Nedan presenteras studiens forskningsfrågor samt de slutsatser som dragits utifrån studiens teori, empiri, analys och diskussion.

- 1) *Vilka drivkrafter och barriärer finns det för att arbeta med hållbarhet hos ett företag inom livsmedelsbranschen?*
- 2) *Hur arbetar ett företag inom livsmedelsbranschen för att integrera hållbarhet i verksamheten?*

Studien har identifierat *kostnader, resursbrist, kommunikation och regelverk* som barriärer. Dessa barriärer identifieras som något som kan hindra ett fördjupat arbete med hållbarhet inom fallföretaget. Barriärerna resurser och kostnader framkom som extra stora hinder för att utveckla arbetet med hållbarhet. Finns inte resurserna tillgängliga för ett hållbarhetsarbete uppstår ett läge där företaget får svårt att fortsätta arbetet. Om hållbarhetsarbetet medför ökade kostnader kan det också vara svårt för organisationen att motivera till företagets ägare varför arbetet är viktigt.

De drivkrafter som identifierades inom fallföretaget är *ekonomiska incitament, marknadsföring, medarbetare, efterfrågan från kunder och regelverk*. Även under drivkrafter identifierades den ekonomiska faktorn som tungt vägande. För att företaget ska välja att arbeta med hållbarhet är det viktigt att det är lönsamt. I nuläget menar fallföretaget att hållbarhetsarbetet lönar sig, och därför finns det en stark strävan att fortsätta arbetet. Det lönar sig framförallt eftersom det finns en efterfrågan från kunderna eftersom det skapar ett mervärde hos kunderna. I studien framkommer vidare att hållbarhetsarbetet nyttjas i marknadsföringssyfte. Dessutom framkom under studien att kommunikationen av företagets CR-program kan höja företagets attraktionskraft gentemot potentiella medarbetare som är intresserade av hållbarhetsfrågor. Detta driver i sin tur på utvecklingen ytterligare.

De resultat som framkommer i denna studie när det gäller barriärer och drivkrafter liknar i hög grad resultat från tidigare studier. Det bör noteras att den viktigaste faktorn som identifieras i denna studie är den ekonomiska. Skulle inte hållbarhetsarbetet löna sig för fallföretaget, finns det en risk att motivationen sjunker hos medarbetare och andra intressenter. Det är också troligt att vissa intressenter skulle driva på för att minska hållbarhetsarbetet om lönsamheten sjunker. Företagets CR-program är integrerat i stora delar av företaget, vilket kan medföra att det skulle vara svårt att avsluta hållbarhetsarbetet även om den ekonomiska lönsamheten sjunker.

Studien visar att fallföretaget arbetar med att integrera hållbarhet i verksamheten genom de initiativ företaget deltar i, samt genom företagets CR-program. Genom att fokusera på att samtliga delar inom företaget är aktiva i hållbarhetsarbetet skapas ett engagemang hos företaget. Genom att arbeta mot måluppfyllelse och måluppföljning identifieras, skapas och tillvaratas drivkrafter. Detta ses i denna studie som ett sätt att utnyttja de drivkrafter som finns inom organisationen för att arbeta med hållbarhet. Då samtliga avdelningar inom företaget har mål uppsatta inom respektive fokusområde i CR-programmet skapas fallföretaget ett driv att övervinna barriärerna och tillvarata drivkrafter.

Studien visar vidare att fallföretaget arbetar för att integrera hela företaget genom målstyrning från ledningen och styrning genom företagets CR-program. Det är viktigt att beakta att studien är genomförd ur ett ledningsperspektiv, det kan ha påverkat tolkningen av den insamlade empirin och därmed även studiens resultat. Genom att sprida ut dessa åtta fokusområden i olika delar av organisationen skapas en integration av hela organisationen. Tillämpas sedan metodiken *planera, göra, studera, agera* säkerställs att arbetet fortlever. Denna metodik gör att hållbarhetsarbetet genomsyrar hela företaget.

6.1 Förslag till vidare forskning

Uppsatsen ger idéer till vidare forskning inom området och ger en överblicksbild av ett företag. Ett förslag till studier skulle kunna vara en djupare kartläggning av Livsmedelsföretagens supply chain och undersöka vart det finns möjligheter att göra förbättringar i företagets hållbarhetsarbete. En del som inte beaktas i denna studie är fallföretagets arbete med leverantörerna det vill säga lantbrukarna. En intressant aspekt skulle vara att studera detta vidare och analysera hur hållbarhetsarbetet bedrivs av lantbrukarna i samarbete med HKScan. Att även inkludera fler delar av respektive CR-område och kontakta respondenten kan vara intressant för framtida studier.

Referenslista

- Ahi, P., & Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341.
- Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75-86.
- Bakka, J., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori : Struktur, kultur, processer* (5., rev. och aktualiserade uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Blanchard, D. (2010). *Supply Chain Management : Best Practices*. (2a uppl. ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Boyd, D.E., Spekman, R.E., Kamauff, J.W., & Werhane, P. (2007). Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective. *Long Range Planning*, 40(3), 341-356.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2., [rev.] uppl. ed.). Stockholm: Liber.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3. ed.). Stockholm: Liber.
- Carter, R.C., Rogers, D.S.(2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38 (5), 360-387.
- Cooper, M., Lambert, D., & Pagh, J. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14.
- Curtis, S., Gesler, W., Smith, G., & Washburn, S. (2000). Approaches to sampling and case selection in qualitative research: Examples in the geography of health. *Social Science & Medicine*, 50(7-8), 1001-1014.
- Dauvergne, P., Lister J. 2013. *Eco-Business: a Big-Brand Takeover of Sustainability*. MIT Press: Cambridge, MA.
- De Boer, J., Hoogland, C.T., & Boersema, J.J. (2007). Towards more sustainable food choices: Value priorities and motivational orientations. *Food Quality and Preference*, 18(7), 985-996.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.

Food Agriculture Organization of the United Nations . (2016). *The state of food and agriculture. 2016* (SOFA). Rome: FAO.

Gorenflo, G., Moran, J.W., 2009. The ABCs of PDCA. *Accreditation Coalition*, Minnesota, USA.

Govindan, K., Soleimani, H., Kannan, D., 2015. Reverse logistics and closed-loop supply chain: a comprehensive review to explore the future. *Eur. J. Oper. Res.* 240, 603–626.

Hagainitiativet (2017) Om oss.

<https://www.hagainitiativet.se/sv/Background> [2018-04-23]

Herremans, I., Nazari, M., & Mahmoudian, J. (2016). Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 417-435.

HKScan (2012a). *Vårt ansvar som en del av Sverige på HKScan*.

<http://sweden.hkscan.com/vart-ansvar-som-en-del-av-sverige> [2018-04-23]

HKScan (2012b). *Miljö och klimat på HKScan*. <http://sweden.hkscan.com/vart-ansvar-som-en-del-av-sverige/miljo-och-klimat> [2018-04-23]

HKScan (2012c). *Certifierade system PÅ HKScan*. <http://sweden.hkscan.com/vart-ansvar-som-en-del-av-sverige/kvalitet/certifierade-system> [2018-04-23]

HKScan (2017). *Vi är stora men bryr oss om de små detaljerna*.

<https://www.hkscanfoodservice.se/hallbarhet/> [2018-04-11]

HKScan (2018) *Årsberättelse*. Tillgänglig: [http://hkscan-ar-](http://hkscan-ar-2017.studio.crasman.fi/file/dl/i/s9MGQ/MaWz1baAYevDynTkTvyzxQ/AnnualReport2017PDF)

[2017.studio.crasman.fi/file/dl/i/s9MGQ/MaWz1baAYevDynTkTvyzxQ/AnnualReport2017PDF](http://hkscan-ar-2017.studio.crasman.fi/file/dl/i/s9MGQ/MaWz1baAYevDynTkTvyzxQ/AnnualReport2017PDF) [2018-05-03]

HKScan Food Service (2017) *Våra produkter/våra varumärken*.

<https://www.hkscanfoodservice.se/vara-produkter/vara-varumarken/> [2018-04-23]

Hoffmann, R., & Andersson, H. (1997). *The Swedish meat sector : An overview of structure and quality policy (Working paper series - Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, 1997:3)*. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.

Hållbar Livsmedelskedja (2018). *Vad är Hållbar*

Livsmedelskedja?<https://hallbarlivsmedelskedja.se/> [2018-04-27]

Jordbruksverket (2018) *Köttförbrukning oförändrad 2015*.

<http://www.jordbruksverket.se/pressochmedia/nyheter/nyheter2016/kottforbrukningenoforandrad2015.5.4055bab415337373d095c880.html> [2018-05-02]

Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), pp 119–143.

Kildow, B. (2011). *A supply chain management guide to business continuity* /. New York: American Management Association.

Lindow, K. (2012) *Marknadsöversikt – livsmedelsindustrin*. Jordbruksverket: Enheten för handel och marknad (Rapport 2012:42).

Tillgänglig:

https://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra12_42.pdf

Livsmedelsföretagen (u.å.a). *Hållbarhet och CSR*.

<https://www.livsmedelsforetagen.se/vara-fokusomraden/hallbarhet-och-csr/> [2018-04-27]

Livsmedelsföretagen (u.å.b). *Sverige fjärde största industrigren*.

<https://www.livsmedelsforetagen.se/branschfakta/> [2018-04-24]

Livsmedelsföretagen (u.å.c). *Statistik*.

<https://www.livsmedelsforetagen.se/branschfakta/statistik/> [2018-05-15]

Ljungdahl, F. 1999. Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag: praxis, begrepp, orsaker. Lund: Lund Univ. Press. (*Lund studies in economics and management*; 50). ISBN 978-91-7966-563-0.

Lydén, Petter. 2018. *Klimatkonventionen*. Naturvårdsverket. Tillgänglig:

<https://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/EU-och-internationellt/Internationellt-miljoarbete/miljokonventioner/Klimatkonventionen/>

McElhaney, K. 2008. Just Good Business; The strategic guide to aligning corporate responsibility and brand. *San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.*

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25

Näringsdepartementet (2017). En livsmedelsstrategi för Sverige - fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet. *Regeringskansliet*, Stockholm.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 12, pp. 56-68.

Regeringen. 2018. *En livsmedelsstrategi för jobb och hållbar tillväxt i hela landet*.

Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/en-livsmedelsstrategi-for-jobb-och-hallbar-tillvaxt-i-hela-landet/> [2018-04-05]

Röös, E. (2012). *Mat-klimat-listan*. Uppsala: SLU, Sveriges lantbruksuniversitet.

(Rapport, 040) Tillgänglig: https://pub.epsilon.slu.se/8710/1/roos_e_120413.pdf

- Sajjad, A., Eweje, G., & Tappin, D. (2015). Sustainable Supply Chain Management: Motivators and Barriers. *Business Strategy and the Environment*, 24(7), 643-655.
- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). "Ways of Constructing Research Questions: GapSpotting or Problematization?" *Organization* 18, no. 1: s. 23–44
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Sgarbossa, F., & Russo, I. (2017). A proactive model in sustainable food supply chain: Insight from a case study. *International Journal of production Economics*, 183, 596-606.
- Silva, A.S., Medeiros, C.F., & Vieira, R.K. (2017). Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company. *Journal of Cleaner Production*, 150, 324-338.
- Sitnikov, C.S., & Bocean, C.G. (2012). Corporate Sustainability and Organizational Change. Case of OMV Petrom. *Amfiteatru Economic*, 14(32), 323-332.
- Supply chain council (2018). *CSMCP Supply Chain Management Definitions and Glossary*. Tillgänglig: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921 [2018-04-10].
- Tay, M.Y., Rahman, A.A., Aziz, A.A., Sidek, S. (2015). Drivers and barriers towards sustainable supply chain practices. *International journal of social science and humanity*, vol 5, no 10, ss 892-897.
- Tseng, M., Lim, M., & Wong, W. P. (2015). Sustainable supply chain management: A closed-loop network hierarchical approach. *Industrial Management & Data Systems*, 115(3), 436-461.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4., [omarb.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- UNFCCC. 2018. *The Paris Agreement*. Tillgänglig: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement> [2018-04-06]
- Walker, H., Di Sisto, L., & Mcbain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69-85.

Walker, K., Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and green-washing: corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of Business Ethics* 109: 227–239.

Yan, W., Chai, J., Qian, Z., Tsai, S., Chen, H., & Xiong, Y. (2018). Operational Decisions on Remanufacturing Outsourcing Involved with Corporate Environmental and Social Responsibility—A Sustainable Perspective. *Sustainability*, 10(4), 1132.

Yin, R. (2009). Case study research : Design and methods (4.th ed., *Applied social research methods series*, 5). London: SAGE.

Bilagor

1. Bilaga 1 intervjuguide

Inledning

Beskriva studien, syfte och frågor.

Fråga om inspelning och transkription

Fråga om anonymitet

Allmänt

Vad är din roll i företaget och hur länge har du arbetat inom organisationen?

Vision

Vad är hållbarhet för din organisation?

Hur arbetar ni för att integrera hållbarhet i verksamheten?

Arbetar ni för att påverka utom organisationen, t.ex. underleverantörer, distributörer?

Anlitar ni konsulter eller arbetar ni endast internt med hållbarhet?

Huvudämnen

- **SSCM- Sustainable Supply Chain Management**
- **Demings cykel**
- **Intressentmodell**
- **Drivkrafter och barriärer**