



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Integrering av hållbarhet inom den traditionella ekonomistyrningen

En fallstudie på ett företag inom livsmedelsbranschen

Kandidatuppsats i företagsekonomi

FEK 335 HT 23 Redovisning, kandidatkurs

Författare:

Sofie Andersson 980923

Rahima Shareefi 870329

Handledare: Lana Sabelfeld

Förord

Vi vill tacka respondenten från Coop vars deltagande i intervjun bidragit med viktig information till studien. Ett varmt tack går även till vår handledare, Lana Sabelfeld, för hennes stöd och insiktsfulla vägledning genom hela arbetets gång. Vi hoppas att vår studie utgör en källa till inspiration för framtida forskning inom området ekonomistyrning med fokus på hållbarhet. Vi vill avslutningsvis rikta ett stort tack till vår seminariegrupp för deras värdefulla insikter och förbättringsförslag som varit till stor hjälp.

Göteborg, januari 2024

Sofie Andersson

Rahima Shareefi

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Författare: Sofie Andersson och Rahima Shareefi

Handledare: Lana Sabelfeld

Titel: Integrering av hållbarhet inom den traditionella ekonomistyrningen

Bakgrund och problemdiskussion: Hållbarhet är något som i dagens samhälle är alltmer aktuellt. Vi lever i en värld som kräver att vi rättar oss och anpassar oss efter globala uppmaningar. Livsmedelsbranschen är en bransch som har en stor påverkan på vårt klimat vilket medför att de behöver ta ansvar för att bidra till ett bättre samhälle. Det finns dock en avsaknad av information kring hur företag ska implementera hållbarhet i sin traditionella ekonomistyrning vilket medför att det är väsentligt att studera och undersöka integreringen av hållbarhet i företagets övergripande strategi.

Syfte: Syftet med arbetet är att undersöka hur det balanserade styrkortets perspektiv implementeras i ett företags hållbarhetsstyrning och att undersöka hur de sociala och miljömässiga aspekterna, utifrån TBL, integreras i ett företags ekonomistyrning inom livsmedelsindustrin.

Metod: En kvalitativ metod i form av en dokumentstudie har använts för att besvara studiens frågeställningar. Ett företag inom livsmedelsbranschen studerades där granskning av företagets dokument tillsammans med en efterföljande intervju utgjorde insamlandet av empirin.

Resultat och slutsatser: Företaget använder inte direkt balanserat styrkort men utifrån granskning av företagets dokument och efter intervjun gick det att se att företaget använder samtliga fyra perspektiv i deras hållbarhetsstyrning. De integrerade både sociala och miljömässiga aspekter i deras hållbarhetsstrategi och fann det utmanande att leva upp till nationella krav samtidigt som världen är i ett ekonomiskt tufft läge.

Förslag till vidare forskning: Förslag till vidare forskning hade kunnat gå ut på att studera fler företag inom livsmedelsbranschen tillsammans med fler omfattande intervjuer av personer på olika nivåer. Detta för att få en helhetsbild av branschens integrering av hållbarhet i deras ekonomistyrning.

Nyckelord: Sustainability, integration sustainability, management control system, triple bottom line, balanced scorecard, sustainability balanced scorecard.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte och frågeställningar	3
1.4 Förkortningslista	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Ekonomistyrningens betydelse	5
2.2 Integrering av miljömässig och social hållbarhet i ekonomistyrningen.....	5
2.3 Hållbarhetsstyrning	6
2.4 Triple Bottom Line	7
2.4.1 Utmaningar och möjligheter vid implementering av TBL.....	9
2.5 Balanserat styrkort	9
2.5.1 Balanserade styrkortets fyra perspektiv	10
2.5.2 Utmaningar och möjligheter vid implementeringen av BSC	11
2.6 Sustainability Balanced Scorecard.....	12
2.7 Analysmodell	13
3. Metod	14
3.1 Val av metod	14
3.2 Val av bransch.....	14
3.2.1 Urval av företag	14
3.3 Databesamling	15
3.3.1 Dokumentstudie	15
3.3.2 Val av respondent.....	16
3.3.3 Intervjuer	16
3.3.4 Intervjuns genomförande	16
3.3.5 Intervjuns struktur	17
3.4 Analys av data.....	17
3.5 Studiens trovärdighet	17
4. Empiri	19
4.1 Om företaget	19
4.2 Balanserat styrkort för hållbarhetsstyrning	20
4.2.1 Utvecklingsperspektivet.....	20
4.2.2 Finansiella perspektivet.....	21

4.2.3 Kundperspektivet	22
4.2.4 Processperspektivet	24
4.3 Integrering av sociala och miljömässiga aspekter genom Triple Bottom Line	25
4.3.1 Sociala aspekten av TBL	25
4.3.2 Miljömässiga aspekten av TBL	27
5. Analys och diskussion	29
5.1 Integration av hållbarhet	29
5.2 Balanserat styrkort för hållbarhetsstyrning	30
5.3 Sociala och miljömässiga aspekten av Triple Bottom Line	32
5.3.1 Utmaningar och möjligheter vid implementeringen av sociala och miljömässiga dimensioner av TBL och BSC	33
5.4 Kritiska aspekter av företagets hållbarhetsarbete	34
6. Slutsats	35
6.1 Studiens bidrag	36
6.2 Framtida forskning	36
Källförteckning	38
Appendix	44

1. Inledning

Det första kapitlet inleds med studiens bakgrund, problemdiskussion, syfte och frågeställningar. Inledningsvis i bakgrunden introduceras ämnet hållbarhet och betydelsen av att företag tar ansvar för sitt hållbarhetsarbete. Vidare fortsätter kapitlet med en problemdiskussion där det diskuteras om den avsaknad som finns gällande hur integrering av hållbarhet i den traditionella ekonomistyrningen ska gå till. Avslutningsvis i kapitlet presenteras studiens syfte och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Hållbarhet är en allt mer växande och aktuell diskurs i dagens samhälle. Definitionen av hållbar utveckling som term benämner FN i Brundtlandrapporten från 1987 som *“en hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”* (Brundlant, 1987). Brundlandts syn på hållbar utveckling är dock mer komplex än så. Vi står inför svåra hinder som kräver att vi behöver rätta oss efter nya förändringar och direktiv för att reducera klimatpåverkan (Världsnaturfonden, u.å).

Lueg & Radlach (2016) hävdar att det gör att intresset för frågor som behandlar hållbarhet i relation till företagande expanderar. Företagen utgör en central roll i samhället samtidigt som det också innebär ett stort ansvar för dem att ta hänsyn till och agera ansvarsfullt gentemot miljön och samhället. Det ökade intresset väcktes till liv redan under industriella revolutionen, då människor fick en större inblick i hållbarhet utifrån miljömässiga och sociala aspekter (Lueg & Radlach, 2016). John Elkington (1997) var en forskare som införde konceptet Triple Bottom Line (TBL) för att få företag att utöka sin förmåga till att inte enbart utvärdera företagets finansiella resultat, utan också integrera sociala och miljömässiga överväganden. Konceptet ser till ett bredare perspektiv där både miljömässiga, ekonomiska och sociala aspekter ska samverka (Hartmann, 2020). Intressenternas ökade intresse skapar påtryckning för företag att implementera hållbarhet redan i deras interna styrningsprocess (Soderstrom m.fl., 2017; Lueg & Radlach, 2016; Maas m.fl., 2016).

För att möta de ökade kraven från olika intressenter har företag börjat inkludera hållbarhetsaspekter i sin verksamhet och redovisningspraktik (Beusch m.fl 2018). Dessutom framhävs vikten av att hållbarhetsarbete ska vara inbyggt internt och vara en integrerad del av verksamheten (Skoog, 2020; Slaper & Hall, 2011; Beusch mfl., 2018). Det finns flera modeller som företag använder sig av vid integrering av hållbarhet. Kaplan & Norton (1992) har tagit fram Balanserat Styrkort (BSC) som är en modell som är välanvänd inom företagsverksamheter. Modellen avser att mäta företags prestationer och verktyget underlättar för företag att nå sina mål. Implementeringen av hållbarhetsaspekter, med fokus på de sociala- och miljömässiga dimensionerna, är viktiga och det finns en samverkans effekt mellan företagets hållbarhet och försäljningstillväxt, vilket indikerar att företag kan öka sitt värde genom att ta vid åtgärder för att stärka sitt hållbarhetsarbete (Lo och Sheu, 2007; Slaper & Hall

(2011). Det resulterar i att företag kan skapa både en långsiktig och hållbar framgång för sina egna överlevnad, men också för samhället i stort.

Det är inte bara intressenterna som ligger till grund för organisationers hållbarhetsansvar utan det är även ett åliggande utifrån FN:s globala mål, Agenda 2030. Agenda 2030 är en gemensam handlingsplan som består av 17 "*sustainable development goals*" (SDGs). Målen sammansluter alla nationer inom FN för att tillsammans bland annat bemästra fattigdom, minska ojämlikheten, förbättra utbildningsmöjligheterna, öka välmående och minska klimatpåverkan (Skoog, 2020).

Livsmedelsindustrin är en industri som spelar en viktig roll när det kommer till hållbarhet. Enligt Livsmedelsverket har det beräknats att växthusgasutsläpp på livsmedelskonsumtion medför cirka två ton koldioxidekvivalenter per svensk och år (Naturvårdsverket, 2023). Enligt Sveriges lantbruksuniversitet står ungefär 20 - 30 % av de globala utsläppen från livsmedelssektorn (SLU, 2023). Detta ger en indikation på behovet av att inte bara minska matsvinn i butiksverksamheter utan även överväga hållbarhet och miljöpåverkan av hela livsmedelssystemet. Livsmedelsverket (2022) menar att livsmedelsbutiker utgör en viktig roll där både bättre produktion och kostvanor kan rädda liv och förbättra vår omvärld. Även konsumenter anser att det är av stor betydelse att livsmedelsindustrin tar ansvar för miljön. I en undersökning utförd av Svensk Handel (2023) svarade 84 % av respondenterna att de anser att det är viktigt att livsmedelsindustrin arbetar på ett sätt som främjar den miljömässiga och sociala hållbarheten.

1.2 Problemdiskussion

Maas m.fl. (2016) skriver i sin artikel trots att det finns ett ökat intresse att arbeta med hållbarhetsfrågor, har företag stora utmaningar när det gäller implementeringen av hållbarhetsstrategier internt i organisationen. Forskarna beskriver vidare att det finns en potentiell effektivitet i företagets hållbarhetsstrategi om rapportering, styrning och hållbarhet integreras på ett optimalt sätt. I tidigare litteratur finns det en avsaknad kring hur företag ska gå tillväga när de ska implementera hållbarhet i deras styrverktyg (Engert m.fl., 2016; Maas m.fl., 2016).

I takt med att Agenda 2030 ligger allt mer närmre i tiden är det viktigare än någonsin att ta ansvar för miljön. Livsmedelsindustrin, som är en av de största aktörerna på marknaden, behöver ta ansvar och agera tillsammans för att skapa en hållbar framtid. Matsvinn är ett stort problem för klimatet, både i livsmedelsbutiker och i hushållen. Enligt Naturvårdsverket (2023) rapporterades det att livsmedelsbutiker slängde närmare 100 000 ton mat under 2021. Detta motsvarar vikten av 100 miljoner förpackningar av ris, där varje förpackning väger 1 kg. Ett av målen i Agenda 2030 är enligt Naturvårdsverket (2023) att "*halvera det globala matsvinnet per person i butik och konsumentledet och att minska matsvinnet längs hela livsmedelskedjan, även förlust efter skörd*". För att det och många andra mål ska kunna uppnås behövs mer forskning kring utformningen av effektiva hållbarhetsstrategier i livsmedelsindustrin.

Forskning av Riesenegger m.fl. (2023) identifierar tre planeringsområden för att minska matsvinn i butikerna med hjälp av analys- och modelleringsmetoder. Studien kom fram till att dessa modeller fokuserade mest på lönsamhet och inte kunde kvantifiera påverkan av matsvinn. Riesenegger m.fl. (2023) hävdar att det finns flera brister och utmaningar när det gäller minskning av matsvinn i butiksverksamheter. Forskare anser att framtida forskning bör integrera ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter av matsvinn och utforska hur olika planeringsområden kan samverka för att minska matsvinnet. Matsvinn kan hjälpa till att bidra till den sociala hållbarheten genom att skänka mat som ska slängas till individer som inte har råd att köpa egen mat (Frisk mat, 2021).

Det är inte bara matsvinn som är ett stort problem utan det finns även ett ökat intresse från konsumenternas sida att konsumera mer hälsosamma och hållbara varor. Anledningen till det ökade intresset beror på att människor blir mer medvetna och får mer kunskap om olika risker gällande E-ämnen, socker och andra tillsatser som inte är bra för oss (Företagsforumet, 2021). Det förstärker ytterligare betydelsen av att företag behöver ta lika mycket hänsyn till de miljömässiga och sociala aspekterna, som till de ekonomiska.

Balanserat styrkort (BSC) är en av de vanligaste modellerna som inkluderar både finansiella och icke-finansiella prestationsmått i fyra perspektiv (Kaplan & Norton, 2009). Samtidigt som organisationer började anamma BSC började också omvärlden att rikta mer observans mot företagens påverkan på miljön och samhället i stort. Det skapades ett engagemang i flera länder där människor insåg betydelsen för att företag tar ansvar för miljön, likväl som att växa på ett finansiellt plan och det var på detta sätt som Triple Bottom Line (TBL) växte fram (Hubbard, 2009). Trots existensen av BSC och TBL finns det fortfarande en avsaknad kring hur företag specifikt använder och implementerar koncepten i deras styrning.

Effektiv integration av hållbarhetsarbete inom företag är avgörande för att möta samhällets förväntningar och skapa en hållbar framtid. Många företag står inför utmaningar när det gäller implementering av hållbarhet på ett sätt som inte bara uppfyller etiska krav utan också för att kunna generera positiva ekonomiska resultat. Lösningen på detta är nödvändigt för att företag ska kunna dra nytta av hållbarhetsinsatserna som är centrala för deras överlevnad och tillväxt. Studien är viktig för företagsledningar eftersom studien bidrar till ökad förståelse för hur integreringen av hållbarhet implementeras i företagets ekonomistyrning utifrån BSC och TBL samt vilka utmaningar som finns vid implementeringen.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med arbetet är att undersöka hur det balanserade styrkortets perspektiv implementeras i ett företags hållbarhetsstyrning och att undersöka hur de sociala och miljömässiga aspekterna, utifrån TBL, integreras i ett företags ekonomistyrning inom livsmedelsindustrin.

Följande frågeställningar har utformats för att uppnå syftet:

- Hur implementeras balanserat styrkort-konceptet i ett livsmedelsföretags hållbarhetsstyrning?
- Hur implementeras miljömässiga och sociala aspekter vid integrering av Triple Bottom Line i företagets övergripande strategi?
- Vilka utmaningar finns vid integrering av miljömässiga och sociala aspekter av hållbarhet i företagets styrning?

1.4 Förkortningslista

SMCS - Sustainability Management Control Systems

MCS - Management Control System

TBL - Triple Bottom Line

BSC - Balanced Scorecard

SBSC - Sustainability Balanced Scorecard

ÅRL - Årsredovisningslagen

GRI - Global Reporting Initiative

SDGs - Sustainability development goals

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel inleds referensramen med integreringen av hållbarhet för att sedan leda till fram till diskussioner av olika modeller och koncept som är framträdande inom hållbarhetsstyrning. Detta mynnar ut i en diskussion av konceptets utmaningar och möjligheter.

2.1 Ekonomistyrningens betydelse

Genom tiderna har mycket arbete och forskning baserats på vad organisationer redovisar i sina rapporter men avsevärt mindre i den interna processen som innefattar styrande för ett hållbart företagande. Det råder ingen förvåning kring det då den interna informationen ligger djupare och är svårare att gräva fram än vad den externa informationen är (Beusch m.fl., 2018).

Att utforma effektiva och hållbara strategier är något som utgör en viktig del för att organisationer ska nå sina lång- och kortsiktiga mål. MCS, eller ekonomistyrningssystem, definieras som en kombination av "kontrollpraxis" som chefer har utvecklat för att styra organisationens medlemmar att arbeta i linje med organisationens mål och strategier (Hartmann m.fl., 2021). Det finns delade meningar om vad ekonomistyrning ska innefatta. Vissa menar att ekonomistyrning enbart ska behandla frågor som rör finansiella mål, medan andra hävdar att ekonomistyrning är större än så. Beusch m.fl. (2018) ser på ekonomistyrning som ett sätt att "*stödja ett företags interna arbete och styrprocesser för att genomföra eller implementera sin strategi/sina strategier*".

2.2 Integrering av miljömässig och social hållbarhet i ekonomistyrningen

I forskningen har det under en lång tid varit fokus på separata hållbarhetsaspekter i företag vilket kan innefatta budgetering för miljö eller mätning av enstaka hållbarhetsprestationer (Gond m.fl., 2012). Det saknas dock tidigare forskning kring hur olika styrsystem samverkar genom att integreras med varandra (ibid.). Meningen med integration är att sammankoppla de ursprungliga MCS, som ofta ses utifrån ett finansiellt perspektiv, tillsammans med sociala och miljömässiga aspekter. Både miljö- och sociala frågor hamnar allt mer frekvent i bakgrunden, av den orsaken att de är svåra att koppla ihop med de ekonomiska resultaten. Det gör att det blir svårt för ett företag att se om miljömässiga och sociala mått har en koppling till företagets finansiella prestation (Beusch m.fl., 2018).

Därmed är det allt mer förekommande att de miljömässiga och de sociala aspekterna behandlas avskilt från de ekonomiska frågorna, vilket är en utmaning som behöver antas. Beusch m.fl. (2018) trycker dock på vikten att integrera hållbarhetsfrågor internt inom alla nivåer i företaget för att bidra till ett mer hållbart samhälle. Även Gond m.fl. (2012) hävdar att om utformningen av MCS sker på ett integrerat sätt kan det hjälpa företag att hamna i rätt riktning avseende hållbarhet. För att göra integrationen mellan MCS och SMCS mer tydlig finns en tredelad uppdelning av integreringar:

1. Kognitiv integration och struktur
2. Organisatorisk integration och struktur
3. Teknisk integration och struktur

Den kognitiva integrationen av strukturer baseras på de attityder människor besitter, vilket tankesätt de har, men också deras värderingar (Beusch m.fl., 2018). Den kognitiva integrationen anses vara den viktigaste grundpelaren för att ett företag ska lyckas att arbeta i en mer hållbar riktning (Gond m.fl., 2012). Detta grundar sig i att människor behöver ha ett förenat synsätt gentemot företagets miljömässiga, ekonomiska och sociala mål.

Den organisatoriska integrationen av strukturer handlar om att skapa ansvarsområden i organisationen som möjliggör till en effektiv kommunikation (Beusch m.fl., 2018). Genom att skapa en organisatorisk struktur där hållbarhetsfrågor implementeras på alla nivåer ökar sannolikheten att även de finansiella avdelningarna arbetar i linje med ett mer hållbarhetsintegrerat arbetssätt. Människors värderingar, normer och sedvana kan dock vara svårt att förändra vilket gör att det krävs tid för att få människor att arbeta på ett nytt sätt (Beusch m.fl., 2018).

Den tekniska integrationen av strukturer är en mer konkret struktur som inte utgörs av normer eller värderingar. Teknisk struktur utgår ifrån kopplingar mellan olika system för att möjliggöra att ta fram hållbarhetsinformation men även finansiell information (Beusch m.fl., 2018). Teknisk integration innebär att traditionella system för redovisning och ekonomistyrning, där verktyg som används, måste anpassas för att även inkludera nya hållbarhetsmål och mått (Gond m.fl., 2012). Det innebär att företaget behöver tänka på hållbarhet när de utformar och använder sina ekonomistyrningsverktyg. Det övergripande målet med teknisk integration är att skapa system och verktyg som gör det möjligt att samla in, analysera och följa upp information om hur företaget presterar, både finansiellt och hållbarhetsmässigt och som därmed stödjer företagets beslutsfattande (Beusch m.fl., 2018).

2.3 Hållbarhetsstyrning

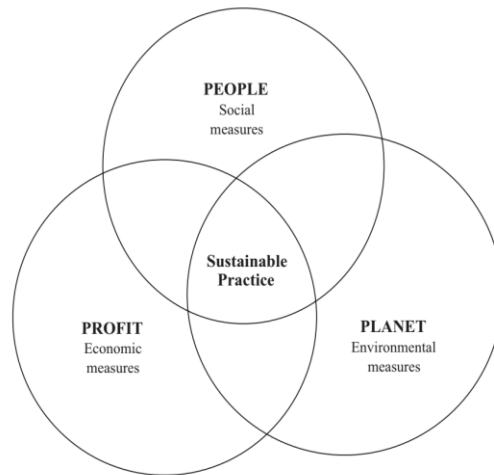
Hållbarhetsstyrning, även kallad för SMCS (Sustainability management control systems), har blivit en alltmer framträdande diskurs inom ekonomistyrning. Enligt Villiers m.fl. (2016) innebär hållbarhetsstyrning att använda system där ekonomiska, sociala och miljömässiga hållbarhetsaspekter tas hänsyn till, för att kunna uppnå hållbarhetsmålen i ekonomistyrning. Organisationer har visat ett ökat intresse gällande hållbarhetsfrågor, och därför handlar de mest diskuterade frågorna om integrering av hållbarhetsstyrning inom traditionell ekonomistyrning (Soderstrom m.fl., 2017). Flera forskare har framfört ett förslag om att implementering av hållbarhetsaspekter är väsentliga inom företagsverksamhet (Lueg & Radlach, 2016). Internationella riktlinjer och standarder, såsom *Global Reporting Initiative* (GRI), har spelat en avgörande roll i att skapa strukturer för integrering av hållbarhet inom organisationer. Flera företag tar steget att integrera hållbarhetsaspekter i sin verksamhet för att öka transparensen och ansvarsskyldigheten (GRI, 2022).

Företag sätts under press när det gäller implementering av hållbarhet, där pressen sätts av trender i samhället såsom marknader, samhälleliga värderingar och andra faktorer, vilket gör att hållbarhet tas på allvar av organisationer (Elkington, 2004). Eftersom företag står under tryck från alla intressenter bidrar det till att öppenhet blir alltmer vanligt, vilket leder till att organisationer blir mer transparenta (Janet & Butler, 2011). Med beaktande av den tidigare diskussionen visar det sig att balanserat styrkort samt Triple Bottom Line ses vara väsentliga och hamnar ofta i fokus vid implementering av hållbarhet i ekonomistyrning.

2.4 Triple Bottom Line

I samband med det ökade intresset för integration av hållbarhetsstyrning inom ekonomistyrningen framträder konceptet Triple Bottom Line (TBL). TBL är ett användbart verktyg som syftar till att hjälpa företag att strukturera sin företagsprestation utifrån en helhetsbild (Hartman, 2020). Konceptet är ett strategiskt ramverk som delas in i tre dimensioner: ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet (Elkington, 1997). Forskaren nämner att ramverket bör användas av företag vid rapportering av sina resultat inom området hållbar utveckling. Konceptet är ett flexibelt verktyg som anpassas utifrån de interna och externa krav som företaget står inför (Hartmann, 2020). Ramverket lyfter att företag inte endast bör ta hänsyn till de ekonomiska aspekterna, utan det är också viktigt att deras prestationer och engagemang inom miljö- och socialt ansvar inkluderas, detta för att implementera alla aspekter inom hållbarhet (Elkington, 1997). Det finns även belägg för att konceptet bidrar till en ökad prestation för företaget (Slaper & Hall, 2011).

TBL används för att mäta organisationens prestationer inom området hållbarhet där ramverket tar hänsyn till intressenter. Beusch m.fl. (2018) betonar att TBL används i hög utsträckning och implementeras i många modeller för hållbar rapportering och ekonomistyrning. Det finns dock andra modeller som ligger före TBL avseende prestationsmått exempelvis BSC (Hubbard, 2009). För att öka mätbarheten väljer företag oftast att implementera Triple Bottom Line med hjälp av riktlinjer från Global Reporting Initiative (GRI)- ramverket (Beusch m.fl., 2018). TBL ramverket är ett av de mest använda ramverk världen över och utgör grunden för GRI-ramverk (Elkington, 2013). Enligt Elkington (1997) bör företag överväga att alla tre dimensioner är lika och låta dem samexistera om företaget vill vara hållbara. Ett vanligt sätt för att beskriva hur de tre dimensionerna hänger ihop görs genom ett venndiagram, där dimensionerna överlappar varandra, *se figur 2:1*. Enligt Beusch m.fl. (2018) kallas Triple Bottom Line även för 3P vilket syftar till profit (vinst), people (människor) och planet (planet).



Figur 2:1 Triple Bottom Line Venn diagram (Hartmann, 2020)

Hartmann (2020) förklarar de tre olika perspektiven i TBL. Det sociala perspektivet tar sin utgångspunkt i hur företaget brukar sina mänskliga resurser. Perspektivet utgår även ifrån den påverkan som de mänskliga resurserna har. Mänskliga rättigheter och samhällsansvar är två områden som är viktiga i det sociala perspektivet. Företag implementerar ofta den sociala dimensionen genom att tex utforma policys, genomföra utbildningar eller använda sig av olika typer av hälsoregister (Hartmann, 2020).

Enligt Hartmann (2020) har det miljömässiga perspektivet istället sitt fokus på naturens omvärld där miljödimensionen mäter företagets påverkan på miljön och har en utgångspunkt i företagets användande av naturresurser. Vidare nämner forskaren att mått i det miljömässiga perspektivet kan vara att mäta företagets koldioxidutsläpp, avfallshantering och elförbrukning. Enligt Elkington (1997) är miljömässiga dimensionen den hållbarhetsaspekt som företag numera ger mest uppmärksamhet till, vilket kan bero på att fler och fler intresserar sig för frågor gällande miljö.

Slutligen fokuserar det ekonomiska perspektivet på det monetära flödet inom organisationen där dimensionen omfattar både finansiella och icke-finansiella mätinstrument (Hartmann, 2020). Finansiella mått är nyckeltal såsom lönsamhet, avkastning på investeringar och icke-finansiella mått är leverantörsrelationer och skapade arbetstillfällen (ibid).

Utan en tydlig definition har ordet hållbarhet en förmåga att vara svårt att tyda, framför allt inom företagsverksamheter. TBL-konceptet hjälper därför till med att göra begreppet hållbarhet tydligare för företag (Hartmann, 2020). Elkington (2004) lyfter i sin artikel fram ett antal trender i samhället som ger företag en påtryckning att ta ansvar för sitt hållbarhetsarbete. En av dessa trender är marknader, där Elkington (2004) menar på att företag ägnar mer tid idag kring att förstå varför de säljer en produkt. I livsmedelsindustrin går det att koppla till om konsumenten köper en produkt på grund av känslomässiga anknytningar eller om det beror på ett behov. Det kan indikera att produkter som är hållbarhetsmärkta inte bara konsumeras på grund av behov utan också utifrån ett känslomässigt engagemang. Genom att skapa en större

förståelse kring alla tre dimensioner inom hållbarhet kan företag marknadsföra sitt sortiment på ett mer produktivt sätt (Hartmann, 2020).

När det kommer till producerande företag, likt livsmedelsindustrin, står dessa inför en hel del utmaningar. Företag som producerar produkter har ett större ansvar än bara för sina egna beslut och handlingar (Hartmann, 2020). Produktionen sker vanligtvis i flera steg vilket ställer företag inför utmaningar gällande att säkerställa att företagets leverantörskedja och de länder som de samarbetar med lever upp till de hållbarhetskrav som finns (Hartmann, 2020).

2.4.1 Utmaningar och möjligheter vid implementering av TBL

Utmaningar

Det finns en del utmaningar med Triple Bottom Line. Slaper och Hall (2011) menar på att *”Knepet är inte att definiera TBL. Tricket är att mäta det.”* TBL är ett brett koncept som inte utgörs eller mäts genom ett specifikt mått. Konceptet innehåller många parametrar och omfattas av mer än bara monetära mått. Utmaningen med mätningen är att enskilda indikatorer ofta inte delar samma enhet för mått (Slaper & Hall, 2011). Det finns forskare som hävdar att TBL tappar sin poäng när det inte finns möjlighet till att mäta och jämföra utfallen. Å andra sidan finns det forskare som påstår att TBL går att mäta men endast om det de tre dimensionerna går att sammanställa till en total slutsumma (Hartmann, 2020).

Möjligheter

De möjligheter som finns med att mäta TBL är genom att tilldela monetära värden till ramverkets tre dimensioner genom att använda en gemensam måttenhet, det vill säga, pengar. På detta sätt kan organisationer jämföra och integrera sociala och miljömässiga dimensioner med den ekonomiska dimensionen (Slaper & Hall, 2011). Vidare skriver forskarna exempel på hur vissa sociala och miljömässiga dimensioner omvandlas till monetära termer, vilket hjälper beslutsfattare och intressenter vid ett potentiellt beslut.

Inom ramen för Triple Bottom Line, som utgör ett omfattande och komplicerat ramverk, är det väsentligt att utveckla en intern förståelse och tillämpning för att hantera dess komplexitet. En metod som har visat sig vara särskilt användbar och som skapar en intern syn genom integrering av både finansiella och icke-finansiella aspekter i ekonomistyrning balanserat styrkort (BSC).

2.5 Balanserat styrkort

Balanserat styrkort (BSC), benämns även som Balanced Scorecard på engelska, är ett strategiskt ekonomistyrningsverktyg som introducerades första gången under början av 1990-talet. Balanserat styrkort hjälper organisationer att ge en helhetsbild på hur företaget presterar genom implementering av företagsstrategier där BSC används både av finansiella och icke-finansiella indikatorer som grund (Kaplan & Norton, 1992). Organisationer måste ta hänsyn till de icke-finansiella perspektiven för att komplettera den traditionella finansiella styrningen (Kaplan & Norton, 1992). Det finns svårigheter med att mäta hållbarhet vilket gör att hållbarhet

begränsas i traditionella finansiella rapporter, då finansiella rapporter vanligtvis är i kvantitativa termer (Janet & Butler, 2011).

Trots framtagning av flera modeller för att uppnå jämvikt mellan finansiella och icke-finansiella mått har balanserat styrkort visat sig vara mest användbar (Simon, 2000). Kaplan & Norton (1992) skriver "*What you measure is what you get*", författarna menar att organisationer i större utsträckning förstår att finansiella mått kan ge en missvisande bild gällande kontinuerlig förbättring på utveckling, där de finansiella måtten är aktieutdelningar och investeringens avkastning. BSC föreslås som en lösning genom att kombinera finansiella och icke-finansiella mått i organisationens interna process (Janet & Butler, 2011). Vidare menar forskarna att det ger organisationer möjlighet till att bedöma effektiviteten av företagsstrategier och därmed genomföra åtgärder. Figge m.fl., (2002) tillägger slutligen att BSC hjälper organisationer med tydligare ansvarsfördelning samt kommunikation internt i företaget.

2.5.1 Balanserade styrkortets fyra perspektiv

Konceptet balanserat styrkort delas in i fyra delar och omfattar olika perspektiv som är kundperspektiv, processperspektiv, finansiella perspektiv samt utvecklingsperspektiv (Kaplan & Norton, 1992).

Kundperspektivet

Kundperspektivet i BSC definierar specifika kund- och marknadssegment som företaget väljer att konkurrera inom (Kaplan & Norton, 1992). Genom att fastställa strategiska mål, och mätvärden, strävar företag efter att identifiera och tillgodose kundernas behov. Målet med kundperspektivet är att framställa hur företag skapar ett värde för sina kunder och därigenom uppnå konkurrensfördelar på marknadssegmenten som organisationer riktar sig mot (Figge m.fl., 2002).

Processperspektivet

Processperspektivet i BSC fokuserar på de företagsprocesser som är interna. Dessa processer gör det möjligt för företaget att uppfylla kundernas förväntningar på marknaden samtidigt som det tas hänsyn till aktieägarnas förväntningar. Det handlar om att identifiera och förbättra de interna processer som är nödvändiga för att företaget ska kunna uppfylla kundernas och aktieägarnas förväntningar (Figge m.fl., 2002). Målen inom processperspektivet sätts efter att företaget har satt sina finansiella mål, detta för att kunna nå högre nivåer inom företaget (Jelavić & Vulić, 2021). De mått som används i processperspektivet bör komma ifrån de processer som har den största påverkan på kunders nöjdhet, exempelvis kvalitet, service och ledtider (Kaplan & Norton, 1992).

Finansiella perspektivet

I det finansiella perspektivet framgår det huruvida genomförandet av en strategi leder till en förbättring av den ekonomiska framgången i organisationer (Figge m.fl., 2002). Vidare menar forskarna att organisationens ekonomiska framgångar inte enbart är resultat av de ekonomiska

prestationerna utan det finns icke-ekonomiska faktorer som påverkar de ekonomiska prestationerna. De icke-ekonomiska faktorerna innefattar företagskultur, arbetsmiljö, hållbarhet m.m.

Utvecklingsperspektivet

Till sist beskriver utvecklingsperspektivet den bas-struktur som är väsentlig för att målen ska uppnås för de andra tre nämnda perspektiven inom BSC. Perspektivet betonar vikten av att investera i humankapital som gynnar företagets utveckling (Jelavić & Vulić 2021). Huvudfokuset i perspektivet är på framtiden genom att organisationen strävar efter ett kontinuerligt lärande samt konstant utveckling av företagets medarbetare utifrån företagets visioner och mål. De idéer som ligger till grund för organisationens utveckling bör komma ifrån samtliga medarbetare inom organisationen och speciellt från de som är i ständig kontakt med kunder (ibid). Detta för att kunderna är kärnan i ett vinstdrivet företag. Jelavić & Vulić (2021) betonar att perspektivet dock är svårt att mäta då perspektivet relaterar till abstrakta delar och är således svårt att kvantifiera.

2.5.2 Utmaningar och möjligheter vid implementeringen av BSC

Det finns både utmaningar och möjligheter i samband med implementeringen av BSC. Å ena sidan påstår Figge m.fl. (2002) att företag står inför utmaningar att integrera hållbarhetsaspekter i företagsledningen och att det har skapat osäkerhet kring hur dessa insatser påverkar företagets ekonomiska resultat. Å andra sidan betonar Janet & Butler (2011) att resultaten från de samtliga perspektiven inom balanserat styrkort har inverkan på det finansiella perspektivet. Vidare nämner forskarna att om organisationer ska lyckas ekonomiskt måste deras kunder tillfredsställas tillsammans med optimeringen av interna processer samt fortsätta vara innovativa. Menzies (2008) argumenterar i sin artikel att organisationer inser att generering av vinster i företaget beror delvis på hur väl de möter utmaningarna globalt med begränsade resurser samt andra typer av hållbarhetsrelaterade frågor. Detta tyder på att företag inte ser detta som utmaningar och hinder utan istället som möjligheter. Genom att göra hållbara investeringar och anpassa sig till utmaningarna kan företag driva sin verksamhet hållbart och mer effektivt.

Figge m.fl. (2002) understryker i sin forskning att organisationer blir bättre på att följa upp och uppnå sina mål när balanserat styrkort används. Vidare upptäckte forskarna en aspekt av BSC, nämligen dess förmåga att fungera som grund för att integrera miljö- och sociala aspekter i ekonomistyrningen. Dock anser forskarna att det råder brist på litteratur som utforskar sambandet mellan miljömässiga och sociala åtgärder och uppnåendet av långsiktiga ekonomiska mål. Jelavić & Vulić (2021) hävdar i sin artikel att anledningen till att många företag inte använder BSC är på grund av att perspektiven inte omfattar alla delar av företagets helhetsbild, samt att modellen är tidskrävande och bidrar till en hög kostnad för företaget.

Janet & Butler (2011) föreslår att om företag vill framhäva hållbarhet som en central strategi kan de lägga till det femte perspektivet (SBSC) till balanserat styrkort där sociala och miljömässiga prestationer kopplas samman med de fyra dimensionerna i BSC. Dock finns det

en utmaning i att hållbarhet kan vara svårt att koppla till företagets ekonomiska strategier om man lägger till ett femte perspektiv (Janet & Butler, 2011). Vidare förklarar forskarna i sin artikel att implementering av ett helt nytt styrkort kan vara fördelaktigt för att utveckla en effektiv hållbarhetsstrategi.

2.6 Sustainability Balanced Scorecard

Kaplan & Nortons (1992) nämner att konceptet om det balanserade styrkortet tar hänsyn till både finansiella och icke-finansiella aspekter av företagsverksamheten. Figge m.fl. (2002) belyser att detta verktyg har potential att implementera alla dimensioner av Triple Bottom Line. För att ytterligare kunna stärka integreringen av hållbarhet i företagsstyrning finns något som forskarna kallar för Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). SBSC är en utveckling av det traditionella BSC som syftar till att integrera de tre hållbarhetsdimensionerna, dvs. ekonomi, miljömässiga och sociala aspekter i företagets övergripande styrkorts-system. Genom implementeringen av ett hållbart balanserat styrkort blir organisationen mer effektiv på både miljömässig, social och ekonomisk tillväxt (Figge m.fl., 2002). Den effektiva implementeringen inom hållbarhet grundar sig i att företag inkluderar hållbarhet i deras strategi mer vid användning av ett hållbart balanserat styrkort, än om företaget inte använder det. Vidare anser forskarna att det hållbara balanserade styrkortet anses vara ett kraftfullt verktyg för att integrera hållbarhetsmål i företagets ekonomistyrning.

Enligt Figge m.fl. (2002) presenteras tre huvudsakliga metoder för att integrera hållbarhetsdimensionerna i balanserat styrkort. I den första metoden kan de miljömässiga och sociala aspekterna integreras, genom att väva in dem i de befintliga fyra perspektiven i BSC. Den andra metoden inkluderar nya perspektiv i styrkortet som fokuserar specifikt på hållbarhetsfrågor utöver befintliga perspektiv. Den tredje metoden skapar ett helt nytt balanserat styrkort med utgångspunkt från det befintliga styrkortet (Figge m.fl., 2002). Sammanfattningsvis anpassar de två första metoder den nuvarande strukturen i styrkortet, medan den tredje metoden innebär att skapa en helt ny styrningsstruktur som tar hänsyn till hållbarhetsdimensionerna från början.

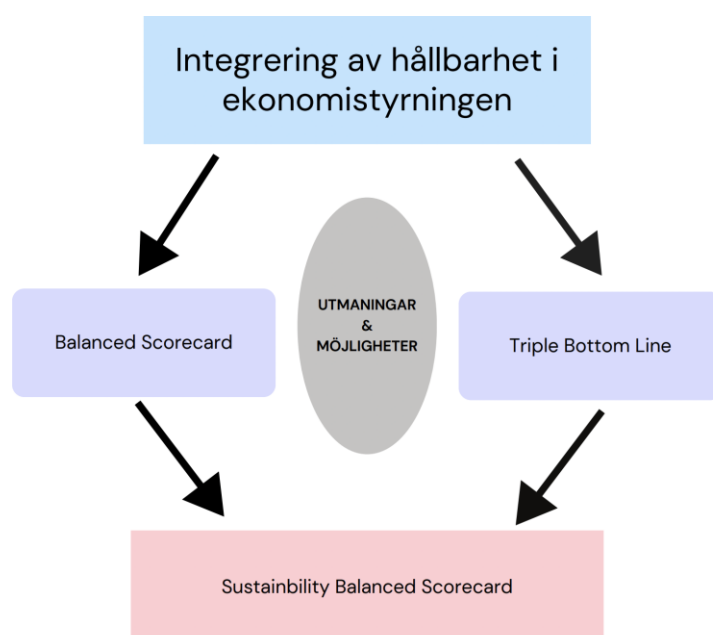
Integreringen av de tre dimensionerna (TBL) i balanserat styrkort bör hänga ihop med de långsiktiga målen och den strategi som företaget följer som helhet för att säkerställa att hållbarhetsaspekter inte bara är isolerade inslag utan integreras på ett sätt som stöder och kompletterar företagets strategi i organisationen (Figge m.fl., 2002). Hansen & Schaltegger (2016) nämner i sin forskning att tidigare studier som har gjorts om ett hållbart balanserat styrkort visar att forskarna inte är eniga om hur integreringen av de tre dimensionerna genomförs i balanserat styrkort.

2.7 Analysmodell

För att studiens forskningsfrågor ska kunna besvaras har en analysmodell utvecklats baserat på de ovan beskrivna modeller och ramverk. En analysmodell visar på relationen mellan olika teorier och hur de hänger ihop. Uppsatsen undersöker hur sociala och miljömässiga aspekter integreras i företagets styrning genom användning av olika modeller. De modeller som är i fokus i studien är *Balanced Scorecard* som utvecklats av Kaplan & Norton (1992) och *Triple Bottom Line* som utvecklats av Elkington (1997). Syftet med vår analysmodell är att undersöka och förstå hur företaget integrerar hållbarhetsaspekter i sin styrning genom att indirekt tillämpa de två modellerna.

Triple Bottom Line tillämpas för att analysera företagets hållbarhetsprestanda genom att undersöka dess miljömässiga och sociala resultat. Samtidigt kommer det balanserade styrkortet att användas för att bedöma hur dessa hållbarhetsmål och resultat integreras i företagets övergripande strategi och prestation. Valet av "Triple Bottom Line" grundar sig i dess omfattande av miljömässiga och sociala aspekter, vilket gör det till ett kraftfullt verktyg för att analysera och rapportera hållbarhetsprestanda (Hartmann, 2020). Å andra sidan valdes "Balanserat Styrkort" för dess etablerade roll inom hållbarhetsstyrning, vilket möjliggör för författarna att se hur fallföretaget integrerar hållbarhet utifrån BSC olika perspektiv.

Som ett kompletterande verktyg valdes Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) och utgör en del av vår integrerade referensram. SBSC används för att ytterligare stärka vårt hållbarhetsfokus och för att möjliggöra en mer detaljerad analys av hur miljömässiga och sociala aspekter integreras i företagets övergripande styrning. SBSC kommer att användas för att särskilja och bedöma specifika hållbarhetsmål och deras påverkan på företagets prestanda. Studien betraktar att SBSC-verktyget kan ses som en integrerad modell av TBL och BSC.



Figur 2:2 Studiens analysmodell

3. Metod

I följande kapitel presenteras och resoneras kring valet av metod för den aktuella studien. Vidare redogörs intervjuens uppsättning och struktur som sedan avslutas med metodens kvalitet och brister.

3.1 Val av metod

För att besvara uppsatsens forskningsfråga genomförde vi en fallstudie (Yin, 2009). Fallstudien bygger på en kvalitativ analys av dokument och en efterföljande intervju. Den kombinationen möjliggör datainsamling av kvalitativ och numerisk information som representerar hur hållbarhetsaspekter integreras genom användningen av delar av olika styrverktyg, samt ett tolkande perspektiv av respondenten som förklarar hur integreringen sker i praktiken av ekonomistyrning. Enligt Patel & Davidsson (2019) är fallstudien särskilt lämpad för att undersöka en begränsad grupp, oavsett om det är en individ, en specifik situation eller en organisation. Denna ansats tillåter forskare att följa principen om att sträva efter en helhetsbild och erhålla så omfattande information som möjligt (Patel & Davidsson, 2019). Valet att genomföra en fallstudie är därmed välgrundat och harmoniserar med studiens forskningsdesign. Genom att använda denna metod strävar vi inte bara efter att svara på forskningsfrågorna utan vi ges också en djupare insikt och förståelse för de komplexa dynamiker som omfattar ämnet hållbarhet i ekonomistyrningen.

3.2 Val av bransch

Vid val av bransch var vår primära önskan att studera ett företag inom en bransch där hållbarhet är en viktig del samt där det finns en stor påverkan på miljön. Det var också värdefullt för oss att studera en bransch som är aktuell och har en bestående framtid. Fallföretaget som sedan valdes är ett företag inom livsmedelsindustrin. Alla människor behöver, och kommer behöva köpa livsmedel, vilket gör att branschen är aktuell. Företaget arbetar kontinuerligt med hållbarhet och publicerar årligen hållbarhetsrapporter där det diskuteras om företagets hållbarhetsaspekter i relativt stor utsträckning.

3.2.1 Urval av företag

Företaget som sedan valdes för studien var Coop. Coop är ett av Sveriges största företag inom livsmedelsindustrin (Coop, u.å). Företaget är ett av de ledande livsmedelsföretagen inom hållbarhetsarbete och ligger idag i toppen avseende ekologiskt sortiment (Coop, 2022). Att vara ett av de ledande företagen inom hållbarhet skapar också en stor extern press gällande samhällsansvar vilket gör att valet av företag kändes extra angeläget. Valkriterierna som användes vid val av fallföretaget var:

1. Uppfylla villkoren enligt Årsredovisningslagen (ÅRL) om att offentliggöra information om sitt hållbarhetsarbete i form av hållbarhetsrapporter.
2. Arbetar (och har arbetat) aktivt med hållbarhetsprocesser samt offentliggör och förklarar detta i diverse dokument och på hemsidor.

3. Är ett aktivt och verkande företag med en bestående framtid

Anledningen till det första kriteriet grundar sig i att det ska finnas information att få tag på för att kunna uppfylla studiens syfte och besvara studiens frågeställningar. Det andra kriteriet valdes för att säkerställa att företaget arbetar med hållbarhet för att kunna möjliggöra till resonemang kring direktiv som ligger i nutid. Slutligen genom att vara ett företag som är verkande och med en bestående framtid bidrar studien till att vara relevant, även i framtiden.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Dokumentstudie

I vår studie har vi samlat in datan genom att analysera dokument. Metoden består av att granska och analysera olika typer av dokument där vår studie utgörs av hållbarhetsrapporter, broschyrer och publikationer på företagets webbplats. Hani (2022) förklarar att använda sig av dokument ger en stabilitet då data är opåverkad, till skillnad från vad intervjuer är. Däremot har vi i vår studie valt att använda oss av en intervju för att bredda vårt insamlade av empiri och få fler perspektiv. Som tillägg är dokumentstudie fördelaktigt för att effektivisera insamlandet av data (Hani, 2022). Det har möjliggjort att vi har kunnat samla in större mängd data, än om enbart intervjuer hade utgjort insamlandet av data, då intervju är tidskrävande.

Vid valet av dokument valde vi att studera företagets rapporter mellan 2018 och 2022. Valet av tidsspannet beror på att det var de rapporter som fanns tillgängliga och vi valde att ta med alla för att uppmärksamma viktiga skillnader över åren. Patel & Davidsson (2011) specificerar att valet av dokument bör göras med noggrannhet för att få en så heltäckande bild som möjligt. Hållbarhetsrapporterna som studerades var dock relativt lika vilket gjorde att det mesta gick att generalisera över alla år. Patel & Davidsson (2019) belyser vikten av att "*dokument kan användas vid besvarande av frågeställningar gällande faktiska förhållanden och skeenden*". Detta indikerar att analys av dokument är en användbar metod för att få konkreta uppgifter. När vi kände att det fanns en avsaknad av information utifrån, eller när vi upplevde att något var otydligt, användes företagets webbplats för att få en mer tydlig bild över det som uppfattades som vagt.

Nedan är en överblick över de rapporter som använts och de benämningar som kommer att presenteras i empirin. Vid benämning *Coop. u.å* i empiridelen har informationen hämtats från Coops webbplats. Alla dokument nedan finns inte tillgängliga på företagets webbplats men vi har trots detta ändå valt att ge alla åren benämningar för en tydligare struktur.

Hållbarhetsrapporter Coop	Benämning	Årsbroshyr Coop Väst	Benämning	Coops Pressrum	Benämning	Coops Respondent	Benämning
År 2018	D1	År 2018	D10	År 2018	D15		D19
År 2019	D2	År 2019	D11	År 2019	D16		D20
År 2020	D3	År 2020	D12	År 2020	D17		D21
År 2021	D4	År 2021	D13	År 2021	D18		D22
År 2022	D5	År 2022	D6	År 2022	D7		D23
År 2023	D9	År 2023	D14	År 2023	D8	År 2023	R1

Figur: Egentillverkad överskådning av insamlandet av empiri

3.3.2 Val av respondent

Eftersom syftet med denna studie är att undersöka hur hållbarhet integreras i ekonomistyrningen, inriktade vi vårt urval av respondent mot en individ som är högt uppsatt i organisationen och kan erbjuda ett helhetsperspektiv både på övergripande- och detaljnivå inom praktiken av integreringen av hållbarhetsaspekter i företagets ekonomistyrning. För att uppnå detta kontaktade vi företaget via mejl och mottog svar från VD:n, som vänligt hänvisade oss till den avdelning som ansågs mest relevant för vårt ämnesområde. Denna vägledning ledde oss till hållbarhetschefen i företaget, och vi erhöll därmed möjligheten att genomföra en intervju med denne. Valet av hållbarhetschefen som respondent betraktas som strategiskt (Patel & Davidsson, 2019), med tanke på att det möjliggör insikter från en nyckelperson med direkt ansvar och inflytande över företagets hållbarhetsstrategier och dess implementering. Genom att intervjua hållbarhetschefen strävar vi inte bara efter att svara på studiens övergripande syfte utan också att erhålla detaljerade och fördjupade perspektiv som bidrar till en mer omfattande förståelse av ämnet på implementeringen av TBL och BSC i ett livsmedelsföretag.

3.3.3 Intervjuer

Innan intervjun började förberedde vi oss genom att läsa litteratur om hållbarhet för att få kännedom om vilka modeller som används i praktiken. Patel & Davidsson (2011) menar på att det underlättar att ha förkunskap om ämnet innan en intervju. Vi ansåg det också lättare att vara flexibla under intervjun och kunna ändra frågor utefter det svar respondenten ger. Efter att vi lärt oss om ämnet blev det lättare för oss att dra kopplingar mellan teori och empiri.

3.3.4 Intervjuns genomförande

Intervjun planerades i några veckor i förväg för att respondenten skulle ha möjlighet att planera sin tid men också för att vi ska kunna formulera relevanta frågor för intervjun. Det är viktigt för att säkerställa att frågorna är kopplade till studiens syfte (Patel & Davidson, 2011). Intervjun

hölls sedan efter överenskommelse på Teams för att underlätta både för respondenten och intervjuaren. Vid intervjuens början klargjorde vi för respondenten syftet med vårt arbete och betonade att vi är tacksamma för att respondenten ställde upp då personens bidrag är viktigt för vår studie (Patel & Davidson, 2011). När intervjun väl hölls spelades den även in, i form av en ljudinspelning, efter överenskommelse med respondenten (Patel & Davidson, 2011).

Med tanke på att intervjun gjordes på teams hade vi inte möjlighet till att studera föreningens huvudkontor visuellt. Däremot har vi tidigare varit på Coop som konsumenter och det medför att vi har en bild av enstaka butiker och Coops affärskoncept.

3.3.5 Intervjuens struktur

Vi har använt oss av en semistrukturerad intervjuguide för att möjliggöra att respondenten ger utförliga svar som innehåller en åskådlig information (Patel & Davidsson, 2019). Innan intervjun hade vi planerat en ordning för frågorna, men vi såg under intervjutillfället att vi behövde vara flexibla och byta ordning samt ta bort vissa frågor. Strukturen på vår intervjuguide var utformad utefter teman. Det började med någon inledande fråga för att få respondenten och intervjuaren uppvärmda. Sedan fortsatte intervjun utifrån de teman som hade specificerats. En detaljerad intervjuguide med frågor presenteras i Appendix 1.

3.4 Analys av data

Efter att författarna avslutat intervjun och granskat företagets hållbarhetsrapporter började processen att gå igenom resultatet av det insamlade materialet som är rapporter och intervju. Detta gjordes först genom att tolka resultaten utifrån analysmodellens struktur. Som andra steg jämfördes och diskuterades materialet från intervjuer och hållbarhetsrapporter för att uppmärksamma huruvida de kompletterar eller skiljer sig ifrån varandra. Följaktligen började empirikapitlet ta form där författarna strukturerade upp empirin utifrån TBL och BSC. Avslutningsvis tolkades studiens resultat i förhållande till tidigare forskning om hur BSC implementeras i företag och integrationen av sociala och miljömässiga aspekter utifrån TBL.

3.5 Studiens trovärdighet

Kvaliteten i en kvalitativ studie avser hela forskningsprocessen. Det handlar om att förstå och tyda ett fenomen (Patel & Davidsson, 2011). Begreppen validitet och reliabilitet är starkt anslutna till varandra i en kvalitativ studie. Vid intervjutillfället och insamlandet av empiri från årsredovisningar skapar vi oss ett underlag för att kunna göra tolkningar av det fenomen som vi studerar, hållbarhet. Detta tillvägagångssätt benämner Patel & Davidsson (2011) som *triangulering* och leder till att vi får en större helhetsbild. Vi har dock ett kritiskt förhållningssätt både gentemot intervjun och årsredovisningar eftersom viss information ibland kan undanhållas (Patel & Davidsson, 2011)

I intervjun som genomförts i studien kan validiteten utmärkas genom att den respondent som varit en del av studien har en hög kunskap inom ämnet hållbarhet. Det leder till att studiens

validitet förstärks och att risken för felundersökning minskar. Respondenten fick även möjligheten att ta del av intervjufrågorna innan intervjutillfället för att ytterligare förstärka studiens validitet. Vid ljudinspelning av intervjuer finns en risk att viktiga delar går förlorade, såsom ansiktsuttryck och kroppsspråk (Patel & Davidsson, 2011). För att säkerställa att annat än endast svar på frågorna fångas upp, kommer andra viktiga utmärkelser att skrivas ned under intervjuprocessen. Däremot fördes inte några vidare omfattande anteckningar, förutom visuella sekvenser, på grund av att det kan vara svårt att tyda i efterhand (Patel & Davidsson, 2011). För att säkerställa att det som författats är av relevans kommer respondenten att få ta del av det slutgiltiga resultatet. När ett fenomen studeras går det sällan att dra en generell slutsats med tanke på att urvalet inte sker systematiskt (Patel & Davidsson, 2011). Det leder till att vi ser resultatet av vår studie som en fördjupad analys av ett fenomen och har förståelse för att det nödvändigtvis inte behöver betyda att resultatet går att generalisera på liknande företag.

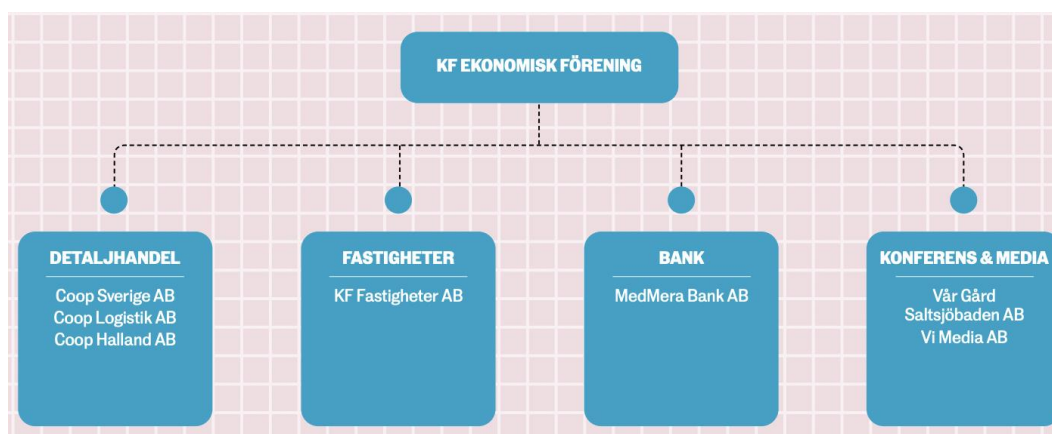
De källor som använts i studien har olika publikationsår där vissa källor är äldre än andra. De äldre källorna valdes för att ge studien en historisk kontext och möjliggöra en undersökning av teorier och perspektiv som har utvecklats över tid. Genom att inkludera blandade källor skapades en teoretisk referensram som möjliggjorde jämförelse mellan historiska och nutida forskningsperspektiv inom ämnet. De äldre källorna har genomgått en noggrann granskning för att säkerställa att källorna är trovärdiga och går att användas i arbetet. Granskningen har gjorts genom att vi har sett över att källans innehåll fortfarande är relevant och inte utdaterad. BSC och TBL har använts för att koncepten är vanligt förekommande inom området "ekonomistyrning", vilket stärker studiens trovärdighet.

4. Empiri

Empirikapitlet börjar med en övergripande presentation av fallföretaget, följt av en presentation av resultatet, som visar hur hållbarhetsaspekter integreras i Coops ekonomistyrningsverktyg mellan 2018–2022. Vi har benämnt företaget “Coop” men om det är specifikt för regionen har vi benämnt Coop som “Coop Väst”. Coop använder inte det balanserade styrkortet explicit men efter intervjun och granskning av företagets hållbarhetsrapporter kan det utläsas hur företaget arbetar med de fyra olika perspektiven.

4.1 Om företaget

Coop är ett av Sveriges största livsmedelsföretag med närmare 820 butiker runt om i hela Sverige. Coop är en del av det kooperativa förbundet (KF) som ägs och drivs av 28 konsumentföreningar och det medför att som medlem hos Coop är man således också medlem i en konsumentförening. Coop består av närmare 3,7 miljoner medlemmar där alla har möjlighet att vara med och påverka och få sin röst hörd (Coop, u.å) Det kooperativa förbundet startades år 1899 med utgångspunkten att tillsammans med medlemmarna göra skillnad. Coop (u.å) beskriver följande på sin webbplats *”Det hållbara ägandet med engagemang, påverkan och en stark röst i opinionen, gör oss till en hållbar aktör med hållbart sortiment, butiker och leverantörer. Våra medlemmar är i centrum i allt vi gör (Coop, u.å)”*.



Figur 4:1 Överblick av KF (KF's årsrapport, 2022)

Kooperativa modellen

Coop har en kooperativ modell som de utgår ifrån. I modellen är medlemmarna i fokus och den belyser vikten av ett hållbart ägarskap och konsumtion. Modellen är illustrerad som en evighetssymbol vilket indikerar att allt kommer tillbaka till medlemmen.



Figur 4:2 Coops organisationsmodell (Coops hållbarhetsrapport, 2022)

Företagets struktur

Coop Sverige AB och Coop Logistik AB ingår i Coop i Sverige och det medför att majoriteten av arbetet som rör hållbarhet sker på en organisationsnivå. Det finns ett samhandelsavtal mellan Coop i Sverige och Coop Sverige AB som medfört att hållbarhetsfrågorna ligger hos Coop Sverige AB.

Avtalet dikterar att CSAB bland annat ska utarbeta och fastställa en gemensam hållbarhetsstrategi och hållbarhetspolicys för hela Coop i Sverige samt ge övriga delar av verksamheten tillgång till en gemensam struktur, uppföljning samt kompetens inom hållbar utveckling (D5, s 5)

Det symboliserar att hela Coop utgår ifrån liknande principer avseende sitt hållbarhetsarbete vilket främjar en samordnad strategi över hela organisationen. Detta kan skapa en stark grund för att säkerställa att alla företag i Sverige arbetar i linje med gemensamma mål.

4.2 Balanserat styrkort för hållbarhetsstyrning

4.2.1 Utvecklingsperspektivet

Coop Väst arbetar ständigt med att bli bättre på sitt hållbarhetsarbete. Även om Coop nämner i D5 att de inte kommer genomföra stora förändringar i sitt hållbarhetsarbete så arbetar de ändå vidare med de som påbörjats inom hållbarhet. Ett av Coops mest revolutionerande initiativ genom åren är deras hållbarhetsdeklaration (Coop u.å). Hållbarhetsdeklarationen började som en idé från medlemmarna och som sedan tog fart och blev till verklighet (Coop, u.å). Hållbarhetsdeklarationen ger en bedömning på hur mycket en produkt påverkar miljö, klimat och samhället där deklARATIONEN bygger på de tio aspekter för hållbara produkter som i sin tur bygger på FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling (Coop, u.å). Coop har arbetat med hållbarhetsdeklarationen sedan 2019 och 2021 togs den i bruk (D3, D4, D5). R1 förklarar att hållbarhetsdeklarationen är ett redskap som finns i kundens app för att hjälpa kunden att göra hållbara val. Verktöget uppskattar på vilket sätt en produkt har påverkat miljön och tar fram

information som kan vara svår för konsumenter att annars hitta, t ex hållbarhet utifrån ett socialt perspektiv. Genom hållbarhetsdeklaration som används av konsumenter ger det Coop möjlighet att följa upp och analysera hur konsumenter handlar hållbart, detta kan ses som ett verktyg för mätning av det sociala perspektivet. Coop förklarar i sin hållbarhetsrapport att de har en hög ambition med hållbarhetsdeklarationen och beskriver följande:

Ambitionen med utvecklingen av hållbarhetsdeklarationen är delvis att styra vårt sortiment och våra inköpsprocesser i en mer hållbar riktning, och dels att fungera som stöd och underlätta för kunden att göra mer hållbara konsumtionsval vid köptillfället. Efter lanseringen våren 2021 har vi utvecklat regelverket som redovisar metodiken bakom verktyget samt de källor som använts (D5, s 7)

Däremot nämner Coop vidare att det fortfarande finns en tendens till att hållbarhetsdeklarationen inte används fullt ut vilket medför att det kommer att ske en utbildning av personal för att öka användandet. För tillfället (2022) finns hållbarhetsdeklarationen på 75% av alla Coops produkter men målet är att 100% av de varor som Coop omsätter ska innefatta en hållbarhetsdeklaration (D4, D5).

När det kommer till utveckling av anställda tillhandahåller Coop olika utbildningsmöjligheter som är både obligatoriska samt frivilliga och som riktar sig till alla anställda på olika nivåer inom organisationen (D4, D5). R1 förklarade att innan de anställda börjar arbeta hos Coop genomgår de olika utbildningar, något som de kallar för Coopskolan. Inför 2024 kommer det även att ske stora förändringar och utbildning av personal, på grund av nya direktiv kring avfallshantering och dessa direktiv kommer från Naturvårdsverket.

Vi kommer göra en stor insats nu med all personal och det är ju det här jag pratade om, avfall. Det är också en hållbarhetsdel som inte syns ut mot kund men det är ett stort arbete för oss och kostar mycket pengar, men där kommer vi utbilda alla i sortering och hantering (R1).

Organisationen strävar även aktivt efter att vara en arbetsgivare som är attraktiv och de genomför en kulturresa för att förbättra tjänster som de erbjuder till sina kunder och öka engagemanget bland sina anställda (D2, D3, D4, D5). En kulturresa är ett sätt att utöka sin syn och få in fler kulturer i deras koncept.

4.2.2 Finansiella perspektivet

Coop likt många andra företag har finansiella mål som de eftersträvar. Coop gick in i år 2022 med tuffa förhållanden, med ett påbörjat krig mellan Ryssland och Ukraina och en pandemi som fortfarande pågick. Trots detta gjorde organisationen stora investeringar i butiker och nya butikskoncept vilket resulterade i en ökning på försäljningen för Coop Väst med 3% (D6). Coop skriver i sin hållbarhetsrapport att de i november 2021 fick sina klimatmål godkända av Science Based Targets (D4, D5). Det medför att Coop har som mål att minska sin

klimatpåverkan med 50% innan 2026 (D5). R1 förklarar att Science Based Targets är starkt sammankopplade med deras finansiella mål eftersom det krävs investeringar för att kunna uppnå de utvalda målen från Science Based Targets. Detta tyder på att det inte bara är en hållbarhetsstrategi utan också en strategisk investering för ekonomisk och miljömässig framgång.

Det kan bli tufft att uppnå dessa utvalda globala mål på grund av ett tufft pågående ekonomiskt läge men de åtgärder som gör och kommer fortsätta göras är att de byter ut gammalt köldmedium, övergår till fossilfria transportmöjligheter och investerar i energisparande lösningar som solceller (D5). Detta är något som R1 betonar är en stor investering men på sikt något som kommer bidra med positiva effekter för miljön.

På den konkurrensutsatta marknaden, där priser på livsmedel har nått höga nivåer, har Coop valt att sänka priserna på ett brett utbud av varor för sina medlemmar. Coop har sedan tidigt vår 2023 jobbat med att sänka priserna för att ge sina medlemmar det bästa priset (D8).

Ända sedan tidigt i våras har vi intensifierat vår satsning på våra 3,9 miljoner medlemmar för att ge dem bäst pris. Det är tuffa tider vi lever i, och det här är ett av många sätt som vi tar ansvar och ger en hjälpande hand (D8).

Denna strategi illustrerar Coops engagemang för att främja ekonomisk hållbarhet genom att göra sina produkter mer tillgängliga och överkomliga, där ekonomisk hållbarhet för medlemmarna är en central del av deras övergripande hållbarhetsstrategi.

Coops mål om hållbar konsumtion och produktion, kopplat till FN:s globala mål för hållbar utveckling (mål 12), kan tolkas som att Coop ser hållbarhet som en strategisk investering. Genom att aktivt arbeta för att minska klimatpåverkan och främja hållbarhet positionerar sig Coop för att uppnå ekonomiska fördelar och samtidigt möta globala hållbarhetsmål. Med integreringen av FN:s globala mål, visar Coop en medvetenhet om de finansiella risker som är förknippade med miljöpåverkan och andra hållbarhetsutmaningar. Denna hållbarhetsstrategi kan ses som en förebyggande åtgärd för att minska framtida kostnader och risker, vilket är centralt inom det finansiella perspektivet.

Vi utgår ifrån FN:s 17 globala mål för hållbar tillväxt och har identifierat de mål där Coop direkt eller indirekt har en stor påverkan samt kan påverka för att driva utvecklingen framåt. Vår största påverkan har identifierats inom mål 12 som fokuserar på hållbar konsumtion och produktion. (D5, s 7)

4.2.3 Kundperspektivet

Kundorientering och hållbarhet

En nyckelaspekt av kundperspektivet är det kundorienterade tillvägagångssättet som genomsyrar Coops verksamhet. Genom Coop Sverige AB:s (CSAB) partihandel för hela Coop i Sverige skapas stordriftsfördelar som möjliggör att Coop kan erbjuda sina kunder och

medlemmar hållbara och prisvärda varor (D3, D4, D5). Detta gynnar kunderna genom att erbjuda konkurrenskraftiga priser och varierade produkter. Coops kundfokus är tydligt i organisationens hållbarhetsarbete. CSAB, har ansvar för hållbarhetsfrågor, kvalitetssäkrar processer och rutiner med hänsyn till hållbarhetsaspekter (D5). Detta visar på en medvetenhet om att kunder idag i hög grad värderar hållbarhet och att detta är en viktig komponent för att skapa kundvärde och lojalitet.

Coop erbjuder olika butiksformat till sina kunder, såsom Stora Coop, Coop och X: -tra, med det visar Coop på flexibilitet i att möta olika kundbehov och skapa varierade butiksupplevelser. Detta tillvägagångssättet kan kopplas till att förstå och anpassa sig till olika kundsegment (Coop, u.å)

Kundnöjdhet

Enligt R1 arbetar Coop aktivt med att mäta och förbättra kundnöjdheten genom användning av kundnöjdhetsindex (KNI). R1 säger att KNI mäts på butiksnivå och utförs månadsvis av regionchefen där Coops mål är att varje butik upprätthåller en nivå över 80 på en 100-gradig skala, med en strävan att ligga över 90. R1 belyser om att *”när man ligger under 80 då får regionchefen jobba med de butikerna och försöka ta reda på vad är det som hänt liksom varför har vi gått från 85 till 79, har det med sortiment att göra, har vi blivit otrevliga i butiken, det finns så många frågor som ligger i en sån utvärdering (R1, 2023)”* Detta tyder på att Coop konstant strävar efter att höja ribban för kundtillfredsställelse.

Varumärken Änglamark & Coop

Enligt Coop Västs årsbroschyr har Änglamark, Coops eget varumärke, varit Sveriges grönaste varumärke och kommer på förstaplatsen sedan 2008 under kategorin “Folkets val”, det innebär att konsumenter har svarat på undersökningar med syn på varumärken inom utvalda branscher. Varumärket Coop tar den andra platsen under kategorin dagligvaruhandeln (D6) .

Att vi dessutom försvarar vår första placering från förra året i kategorin för dagligvarubutiker är mycket glädjande. Jag ser det som en uppskattning från konsumenterna för att vi långsiktigt och målmedvetet går i första ledet när det gäller att driva på för hållbarhet inom vår bransch (D6, s 47).



Figur 4:3 Sveriges grönaste varumärke enligt svenska folket (Coop Västs årsbroschyr, 2022)

Detta ger en indikation på Coops långvariga engagemang för hållbarhet och Änglamark positioneras som en ledande aktör inom gröna initiativ på den svenska marknaden.

4.2.4 Processperspektivet

Leverantörer

Coop arbetar med noggrant utvalda leverantörer. R1 förklarar att de leverantörer som vill arbeta tillsammans med Coop skriver på både kollektivavtal och den interna uppförandekoden. *“Den är jätteviktig i de avtalen som vi skriver med dem som ska jobba tillsammans med oss. Att man skriver under att man står bakom vårt tänk och det har alla stora företag, men den är en del i avtalen som vi har (R1, 2023)”*.

Leverantörerna granskas kontinuerligt och det sker genom tillsyn av leverantörens dokumentation, besök av produktion för att säkerställa att policys följs och till sist testning av spårbarhet och reklamation (Coop, u.å). Coop arbetar i dagsläget med några BSCI-länder (Business Social Compliance Initiative). Ett BSCI-land är ett högriskland som kräver extra kontroll och tillsyn. Den extra tillsynen består av en noggrann granskning av kvaliteten för att kunna garantera att produkterna är säkra. Coop granskar även att leverantörerna tar socialt ansvar för både djur och människor. Företaget skriver dock i sin hållbarhetsrapport från år 2022 att arbetet med att besöka leverantörerna för att säkerställa säkerhet och kvalitet har varit begränsad på grund av pandemin, men att det kommer att återupptas inom en snar framtid.

Interna kvalitetsprocesser

Det är inte bara leverantörerna som granskas utan alla Coops butiker implementerar egenkontroll i sin dagliga drift som ett sätt att mäta kvaliteten. Egenkontroll handlar om att säkerställa att Coops produkter är säkra. Verktyget ger information om hur temperaturerna kontrolleras, vad som gäller vid leverans och hur de varor som butiken själv packar ska hanteras (Coop, u.å). Coop förklarar vidare att det varje år sker en revision av kvalitetsarbetet för att säkerställa att allt går rätt till. Samtliga medarbetare behöver gå utbildningen inom livsmedelssäkerhet innan de arbetar med den processen (Coop, u.å)

Coops personal

Coop har cirka 22 000 anställda (år 2022) där samtliga anställda har arbetsvillkor i ett kollektivavtal och följer företagets interna uppförandekod. Företaget betonar sitt engagemang för arbetsgivaransvar genom att genomföra lönekartläggningar och sträva efter en positiv arbetsmiljö. Genom att följa den interna uppförandekoden förbinder sig varje medarbetare att upprätthålla god affärsetik och inte tolerera korrupcion (D1, D2, D3, D4, D5). Interna uppförandekoden gäller för hela Coop i Sverige.

Coop (D1, D2, D3, D4, D5) nämner att de arbetar med att säkra goda sociala förhållanden och hantera frågor som är relaterade till personalen. Personalrelaterade frågor finns i Coops personalhandbok och i deras interna- och externa uppförandekod samt arbetsmiljöpolicy. Företaget understryker i sina rapporter att detta är en del av deras policy för

hållbarhetsutveckling. De beskriver även att deras policy fungerar som vägledning för att deras arbete ska uppfylla arbetsgivaransvaret. Detta genom att processer genomförs såsom lönekartläggningar, utvecklingssamtal och andra avstämningar med sina anställda som görs regelbundet. Där syftet med dessa processer är att Coop hela tiden strävar efter att uppnå en god arbetsmiljö.

Coop har en visselblåsarfunktion inom organisationen som möjliggör för medarbetaren att anonymt rapportera eventuella händelser som de misstänker strider mot företagets etiska riktlinjer (D4, D5). I företagets uppförandekod finns de etiska riktlinjerna beskrivna.

Under 2021 inrättades en whistleblower-funktion där medarbetare anonymt kan rapportera till en extern part om de misstänker eller upptäcker saker såsom säkerhetsrisker på arbetsplatsen, ekonomiska oegentligheter och korruption, allvarliga trakasserier eller miljöbrott. (D5, s 15).

Det framgår att denna funktion finns tillgänglig för alla anställda i Coop i Sverige. 47 st ärenden rapporteras under 2021 där visselblåsarfunktionen användes och 49 st under 2022. Vidare mäter Coop även sjukfrånvaro av personal, antal arbetsskador vilket är ett sätt för Coop att mäta den sociala dimensionen av hållbarhet, som är en av de tre pelarna i TBL.

4.3 Integrering av sociala och miljömässiga aspekter genom Triple Bottom Line

4.3.1 Sociala aspekten av TBL

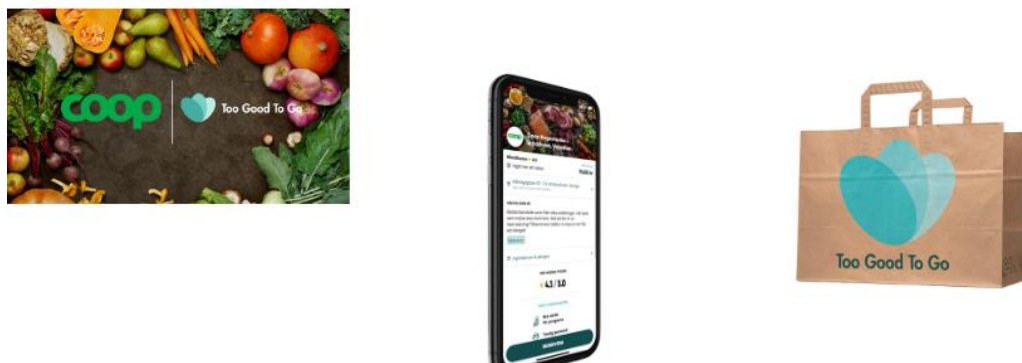
Coop Väst, som är en av alla 28 konsumentföreningar i landet, arbetar mycket med hållbarhet på alla nivåer och ser det som en naturlig del i deras strategi. R1 menar på att *“vi har kommit dit idag där hållbarhet egentligen ska vara en naturlig del, utan att du ska behöva säga att det här är det gröna, du ska veta att du gör ett bra val när du handlar hos Coop (R1, 2023)”*.

Coop Väst skriver i sin hållbarhetsrapport om initiativ som har tagits för minimering av matsvinn vilket riktar sig till framförallt till den sociala dimensionen inom hållbarhet, men även den miljömässiga genom minskat matsvinn. Under 2022 har Coop Väst börjat samarbeta med Smyrnakyrkan i Göteborg. R1 säger att varor som är på väg att bli matsvinn ges till 200 familjer i stöd varje vecka eftersom *“vi vill ju vara den goda kraften i samhället och idag finns det många som vill ta hand om vårt matsvinn (R1, 2023)”*. Vidare säger R1 att Coop inte vill ha avtal med någon annan som kapitaliserar deras matsvinn utan det ska komma till godo till människor som har behovet.

To-Good-To-Go appen

Coop nämner i sin hållbarhetsrapport och pressmeddelande att de samarbetar med världens största matsvinn rörelse som heter To-Good-To-Go som lanserades i Danmark 2016 (D7). I appen kan anslutna butiker erbjuda matkassar till kunder som innehåller varor som är på väg att bli svinn. Varorna säljs med reducerade priser vilket bidrar till minskning av matsvinn. Syftet med appen är att fler kunder hos Coop ska kunna köpa varor som riskerar att bli svinn. Detta anses som ett verktyg för att minska matsvinnet.

Vi går nu in i ett ramavtal som gör att fler butiker har möjlighet att samarbeta med Too Good To Go. Vi vill både inspirera och hjälpa kunder att göra hållbara val och den här tjänsten är smidig både för oss och för kunden för att rädda mat som riskerar att bli svinn (D7, 2022).



4.3 To-good-to-go (Coop Pressrum, 2022)

Genom To-Good-To-Go appen stärker Coop sitt engagemang för att inte bara minska matsvinn utan också skapa möjligheter för sina kunder att göra hållbara val vilket kan bidra till en mer hållbar framtid.

Coops sociala åtagande

Coop nämner på sin webbplats att företaget jobbar med att kunna utgöra en positiv kraft i samhället genom olika sociala åtaganden (Coop Finspång, u.å). Genom varumärket Änglamarks priser stödjer Coop ungas engagemang inom miljö och ekologi, medan försäljning av Coops mjölk bidrar till att stödja BRIS. Vidare går överskottet från julkalendrar till Friends, där bidraget används för att bekämpa mobbning. Coop engagerar sig även internationellt genom att samarbeta med Vi-skogen, där de bekämpar fattigdom och bidrar till att förbättra miljö genom trädplantering (Coop Finspång, u.å). Dessa insatser återspeglar Coops helhetsperspektiv på hållbarhet och sociala ansvar, vilket går utöver enbart ekonomiska prestationer och innefattar positiva bidrag till miljö och samhälle.

Utmaningar vid implementering av sociala aspekter av TBL

Trots att Coop har implementerat hållbarhetsdeklarationen för att underlätta för sina kunder att göra hållbara val, nämns det att det fortfarande finns en tendens till att deklARATIONEN inte används fullt ut (D5). En utmaning kan vara att fortsätta öka medvetenheten och främja användningen av detta verktyg bland kunderna. Detta tyder på att detta kan kräva ytterligare utbildning och marknadsföring. Även om hållbarhetsdeklarationen finns på 75% av alla Coops produkter, är målet att nå 100%, detta kan också vara en utmaning att få alla leverantörer och produkter att omfatta deklARATIONEN, särskilt om det finns tekniska eller logistiska hinder.

Eftersom Coop har anslutit sig till To-Good-To-Go-appen för att minska matsvinnet, kan det också vara utmanande att övertyga och engagera tillräckligt många kunder att använda appen

regelbundet. Detta kan kräva marknadsföringsinsatser och kampanjer för att öka appens popularitet och användning som är en process i sig.

4.3.2 Miljömässiga aspekten av TBL

Coop integrerar flera miljömässiga dimensioner i deras strategi. Coop väst nyttjar idag 173 fastigheter och äger nästan en tredjedel av dem, vilket medför att Coop har ett ansvar gällande vilken sorts el som används ute i butikerna. R1 förklarar närmre att Coop idag har grön el i alla sina butiker. Något ytterligare som R1 beskriver är att Coop har infört tåg som en del av deras varutransport istället för lastbil, detta för att vara mer hållbara och minska klimatpåverkan. Coop mäter utsläppen av koldioxid, deras elförbrukning och andra faktorer som påverkar miljön och sammanställer detta i deras årsrapporter för respektive förening.

Matsvinn

Coop (D3, D4, D5, D6) förklarar att minska matsvinnet är en viktig fråga för organisationen. Coop beskriver att de inför åtgärder för att förbättra processen att minska matsvinnet. Dessa processer är att säkerställa rätt mängd mat ute i butikerna, göra färdigmat av varor med kort bäst-före-datum och sänka priset på de varor som har en kortare hållbarhetstid. Genom de tre åtgärderna har Coop lyckats att minska sitt matsvinn. R1 förklarar dock att matsvinn är en ständig process och ett arbete som pågår hela tiden och att alla butiker inte kan göras lika men att alla ska ha samma tänk. Inför 2024 står Coop inte bara inför utmaningen att minska matsvinnet utan Coop kommer behöva anpassa sig efter nya krav på avfallssortering, där allt ska sorteras i minsta detalj. R1 menar på att *“det medför att det kommer att ställa till det med tider och även kvalitetsarbetet men det är också en hållbarhetsgrej, det är naturvårdsverket som ligger bakom den lagstiftningen (R1, 2023)”*

Ekologiskt sortiment

Coop arbetar aktivt med sitt ekologiska sortiment som infördes 1985. Änglamark som idag är ett av de största varumärkena inom kategorin “ekologiskt” har närmare 750 produkter (Coop, u.å.). Coop skriver i sin hållbarhetsrapport från 2022 att det dock finns en nedåtgående trend vid köp av ekologiska produkter. Företaget förklarar vidare att de gör insatser för att undersöka den bakomliggande orsaken. Slutsatsen är inte helt fastställd, men det fanns tendenser som visade att konsumenterna köper mer växtbaserade produkter inom tex mejeri och att de ekologiska ännu inte satt sin prägel inom det växtbaserade sortimentet ännu (D5).

Utmaningar vid implementeringen av miljömässiga aspekten utifrån TBL

De utmaningar som finns vid implementeringen av de miljömässiga aspekterna i företagets strategi är att de globala krav som Coop ställs inför. Företaget fick sina mål godkända av Science Based Targets och således ska minska sin klimatpåverkan med 50%. Detta ställer Coop inför utmaningar eftersom det krävs stora investeringar (D5). Det skapar dock stora möjligheter för Coop på sikt då kunder blir allt mer medvetna om hållbarhet och det kan bidra till att

kunderna attraheras av Coops arbete mot ett mer hållbart samhälle, vilket på sikt skapar konkurrensfördelar. Coop mäter sina miljömässiga aspekter på olika sätt genom t ex mängden el som brukas, matsvinn och växthusgasutsläpp vilket stärker deras hållbarhetsposition och gör det lätt för kunder att jämföra Coops utfall med andra liknande företag. Coop står dock fortsatt inför framtida kommande utmaningar med en omvärld bestående av krig och höga inflationer (D5). Det gör att det är en utmaning för företaget att göra de investeringar som krävs för att uppnå sina miljömål samtidigt som företaget behöver sänka priser för att anpassa sig till konsumenternas ekonomiska lägen (D5).

När Coop implementerar stora initiativ, som utbildning av personal och förändringar i avfallsprocesser, kan det uppstå utmaningar relaterade till förändring vid hantering av avfall. Att säkerställa att alla anställda är engagerade och att hantera eventuella motstånd eller osäkerhet kan vara avgörande för att framgångsrikt genomföra dessa förändringar vilket är utmanande.

5. Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras empirin utifrån studiens teoretiska referensram. Inledningsvis analyseras företagets integration av hållbarhet utifrån de tre integreringarna. Vidare analyseras empirin utifrån "Balanserat Styrkort" och "Triple Bottom Line" och avslutas med en diskussion om de utmaningar och möjligheter som finns vid integreringen av miljömässiga och sociala aspekter.

5.1 Integration av hållbarhet

Efter både intervju och granskning av Coops hållbarhetsrapporter får vi uppfattningen om att Coop är ett aktivt företag inom sitt hållbarhetsarbete. Det finns många genomtänkta processer t ex hållbarhetsdeklarationen som anmärker på att Coop ligger före många andra livsmedelsföretag inom hållbarhetsaspekten. Anledningen till att Coop ligger steget före andra livsmedelsföretag är att det ännu inte finns några livsmedelsföretag som utvecklat en hållbarhetsdeklaration. Gond m.fl. (2012) menar på att om utformningen av den traditionella ekonomistyrningen sker på ett integrerat sätt är det lättare för företaget att hamna i rätt linje med sitt hållbarhetsarbete. Coop Väst, som är en av alla konsumentföreningar, fortsätter att prestera genom en försäljningsökning det senaste året, samtidigt som satsningar inom hållbarhetsarbetet fortsätter växa. Det ger indikationer på att verksamheten har en balans mellan den traditionella ekonomistyrningen och sin hållbarhetsstyrning.

Gond m.fl. (2012) diskuterar olika sätt att integrera hållbarhet i ekonomistyrningen där den kognitiva integreringen är en viktig del. Den kognitiva integrationen handlar om de värderingar och erfarenheter som en individ har. Forskaren menar att det är den viktigaste integrationen för att ett företag ska bli framgångsrikt inom sitt hållbarhetsarbete. Respondenten förklarade i intervjun att Coop tillhandahåller utbildningar för medarbetarna innan de anställs hos företaget och de signalerar på att Coop värdesätter att de anställda har ett gemensamt kognitivt tänk där alla ska vara i symbios med företagets ekonomiska, sociala och miljömässiga mål. Även den interna uppförandekoden går att se som en kognitiv aspekt. Respondenten förklarar att både leverantörer och medarbetare skriver under den interna uppförandekoden för att säkerställa att de som potentiellt kommer arbeta tillsammans med Coop delar deras tänk och värderingar. Coops varumärke "Änglamark" har flera år blivit utsetts till det mest gröna varumärket bland befolkningen, vilket återigen stärker Coops framgång inom sitt arbete för en bättre värld och där den kognitiva integrationen är och kan ha varit en viktig framgångsfaktor.

Den organisatoriska strukturen är också något som präglar Coops verksamhet. Den största delen av Coops hållbarhetsarbete sker på en organisationsnivå vilket möjliggör att alla konsumentföreningar inom Coop har en gemensam strategi som hela företaget arbetar utefter.

Den tekniska strukturen som Beusch m.fl. (2018) förklarar är ett verktyg för att ta fram finansiell information och hållbarhetsinformation går att koppla till Coops hållbarhetsdeklaration. Hållbarhetsdeklarationen är ett sätt för Coop att mäta hur väl kunderna

använder möjligheten till att analysera en produkts hållbarhetsresa. Vi fick ingen information om något specifikt ekonomistyrningsverktyg för att ta fram finansiell information.

5.2 Balanserat styrkort för hållbarhetsstyrning

Coops respondent nämnde under intervjun att Coop inte arbetar explicit med det balanserade styrkortet som koncept. Däremot går det att efter både ha intervjuat respondenten och analyserat företagets rapporter att se hur verksamheten arbetar med konceptets fyra perspektiv indirekt ur en hållbarhetssynpunkt. Kaplan & Norton (1992) tog fram det balanserade styrkortet för att hjälpa företag att arbeta med både finansiella och icke-finansiella aspekter. Det gör att konceptet anses kraftfullt vid implementering av hållbarhetsaspekter eftersom de tar hänsyn till både finansiella och icke finansiella mått. Det finns flera möjligheter med att arbeta med BSC som koncept, Figge m.fl. (2002) menar på att företag blir bättre på att följa upp och uppnå sina mål när BSC används. Kaplan & Norton (1992) understryker vikten av att ta hänsyn till icke-finansiella perspektiven likväl som de finansiella för att få en bättre helhetsbild av företaget.

Vidare utvecklades SBSC som ett verktyg för att implementera de sociala och miljömässiga aspekterna. Coop mäter inte bara de finansiella utan i Coops hållbarhetsrapporter finns information om både sociala aspekter som t ex andel arbetsskador och miljömässiga aspekter som t ex mängden växthusgasutsläpp. Coop mäter sannolikt också fler delar än de som avspeglas i deras rapporter. Det signalerar att Coop strävar efter att ge en helhetsbild för intressenten genom att påvisa fler faktorer än endast deras finansiella resultat och ställning. Figge m.fl. (2002) belyser vikten av att integreringen av TBL i BSC bör vara sammankopplade med företagets långsiktiga mål och strategier för att säkerställa att hållbarhetsarbetet är integrerat i företagets strategi. Coops hållbarhetsarbete, med att bland annat minska matsvinn och att byta ut sina transporter mot mer miljövänliga alternativ, sker med ett långsiktigt tänk om att uppnå de globala utmaningar som världen ställs inför vilket är i linje med det Figge m.fl. (2002) indikerar på.

Kundperspektivet

Integration med kunderna är något som genomsyrar Coop som verksamhet. Coop ägs av sina medlemmar vilket gör att medlemmarna/kunderna är en del i de beslut som Coop fattar. *“Det hållbara ägandet med engagemang, påverkan och en stark röst i opinionen, gör oss till en hållbar aktör med hållbart sortiment, butiker och leverantörer. Våra medlemmar är i centrum i allt vi gör”*. Hållbarhetsdeklarationen var för några år sedan ett förslag från verksamhetens medlemmar som Coop sedan implementerade som en del av deras hållbarhetsstrategi. Det visar på att Coop sätter sina kunders behov i första hand vilket är något Janet & Butler (2011) menar är viktigt för att en organisation ska lyckas på ett finansiellt plan. Coop arbetar också med att mäta kundnöjdheten genom ett KNI. Detta är något respondenten förklarar görs regelbundet och som utvärderas vid behov. Det kan ses som att Coop strävar efter att göra sina kunder tillfredsställda. Å andra sidan är detta något som kan ifrågasättas om Coops strävan efter att tillfredsställa kunder och vara hållbara, verkligen grundar sig i ett äkta intresse för hållbarhet eller om det drivs av ambitionen att uppnå finansiell framgång.

Processperspektivet

Figge m.fl. (2002) menar på att inom processperspektivet är det viktigt att kunna identifiera och förbättra interna processer för att uppfylla de externa förväntningar som kommer från intressenter. Coop har ett tydligt arbete med sina interna processer som möjliggör till en transparens i sitt hållbarhetsarbete. Coops leverantörer är en del i processperspektivet genom att leverantörerna granskas noga för att säkerställa att de följer företagets policy. Det gör att Coop arbetar för att ständigt förbättra och kunna hantera de aspekter som inte ligger i linje med företagets värderingar.

Utvecklingsperspektivet

Jelavić & Vulić (2021) understryker i sin forskning att utvecklingsperspektivet inom BSC handlar om att investera i humankapital som främjar företagets utveckling. Vidare menar forskarna på att perspektivet tar sin utgångspunkt i framtiden på ett sätt där företaget ständigt utvecklar och lär sig nya saker. Det finns en hel del som antyder att Coop fokuserar på utveckling av sitt hållbarhetsarbete. Återigen är hållbarhetsdeklarationen en aspekt även inom utvecklingsperspektivet där verktyget återspeglar att Coop är innovativa i sitt tänk och tänker framåt. Jelavić & Vulić (2021) betonar att perspektivet kan vara svårt att mäta på grund av att det är svårt att kvantifiera. Vi ser dock tendenser till att Coop lyckas mäta till exempel hur väl deras hållbarhetsdeklaration används då det framgår i Coops rapporter att verktyget tenderar att inte användas fullt ut och genom det gör Coop investeringar i utbildningar för personalen för att öka användandet av hållbarhetsdeklarationen. Det signalerar att trots perspektivets svårigheter avseende mätning lyckas ändå Coop hitta lösningar.

Gällande utveckling av Coops hållbarhetsarbete förklarade respondenten att i och med det tuffa stadie som samhället är i, kommer Coop inte att genomföra några nya hållbarhetsåtgärder, utan fokuset är på att arbeta med det som är påbörjat. Att inte göra nya åtgärder kan skapa konsekvenser för företaget, eftersom det som tidigare nämnt krävs stora investeringar för att nå de Science Based Targets som är satta. Det är av avvägning som företaget behöver göra, eftersom det kan påverka företagets finansiella ställning om de ändå väljer att göra stora investeringar för att nå upp till SBT. Det kan även skapa långsiktiga konsekvenser för Coop om utvecklingen av deras hållbarhetsarbete sätts på paus, eftersom dess konkurrenter kan komma att fortsätta med deras utveckling av sitt hållbarhetsarbete och kan då således dra ikapp.

Finansiella perspektivet

Figge m.fl. (2002) tydliggör i sin forskning att den ekonomiska framgången för ett företag inte uteslutande beror på ekonomiska prestationer utan det kan också bero på andra faktorer såsom kultur, arbetsmiljö och hållbarhet. Det symboliserar att genom att ta hänsyn till sitt hållbarhetsarbete möjliggör det för företaget att nå ekonomiska resultat. Coop nämner att de gör flera investeringar för att minimera sin klimatpåverkan och det signalerar till att Coop vill förbättra sin hållbarhetsposition på marknaden och att det på sikt ska ge ekonomiska fördelar. Vi ser dock att Coop står inför utmaningen att fortsätta växa finansiellt, sänka sina priser till kund och göra dyra investeringar utifrån globala krav som åligger dem. Detta är en balansgång som respondenten nämnde är tuff. Vi ansåg det vara svårt att hitta information om finansiella mått som företaget använder vilket är en väsentlig del inom det finansiella perspektivet, därmed

finns det förbättringspotential för Coop att öka sin transparens avseende vilka finansiella nyckeltal som är viktiga för dem. I Coops årsrapporter framgick deras finansiella resultat men således inte vilka nyckeltal som är viktiga för dem.

5.3 Sociala och miljömässiga aspekten av Triple Bottom Line

Integrering av miljö- och sociala aspekter inom företagsstrategi

Coop vill att hållbarhet ska ses som en naturlig del och vara något som alltid prioriteras. Även om Coop är ett vinstdrivande företag har företaget en stark hållbarhetsposition som de aktivt förbättrar och utvecklar. Coop har inte bara fokuserat på ekonomisk vinst utan har också integrerat icke-finansiella mått för att främja hållbarhet. Coop har integrerat de icke-finansiella måtten genom att främja ökad hållbar konsumtion, vilket innebär att de aktivt arbetar att öka medvetenheten om köpbeslut som bidrar till både sociala och miljömässiga fördelar. Genom att kombinera både finansiella och icke-finansiella indikatorer strävar Coop efter en komplett förståelse av sina prestationer och en bättre bedömning av hållbarhetsinitiativ.

Coop Väst har implementerat åtgärder för att minska matsvinn genom samarbeten, såsom det med Smyrnakyrkan, och genom anslutningen till Too-good-to-go-appen. Enligt Hartmann (2020) används TBL för att signalera ut en helhetsbild, och appen är ett praktiskt verktyg för att integrera både sociala och miljömässiga aspekter. Genom att erbjuda kunder möjligheten att köpa överskottsmat till reducerade priser minskar Coop inte bara matsvinn utan engagerar också sina kunder i hållbarhetsinitiativ. Hartmanns (2020) insikter kan även tillämpas på Coops tillvägagångssätt, där deras hållbarhetsrapporter fokuserar främst på sociala och miljömässiga aspekter. Samtidigt presenteras finansiell information i årsrapporterna, vilket ger en övergripande bild av företagets prestationer inom alla dimensioner. Coop strävar efter att skapa en helhetsbild som intressenterna kan dra nytta av och förstå, vilket är en nyckelaspekt i deras hållbarhetsstrategi. Detta harmoniserar med Hartmanns (2020) resonemang om det sociala perspektivet, där företaget använder sina mänskliga resurser, i detta fall, konsumenterna, för att främja hållbara val och minska negativa miljöeffekter.

Denna praktik reflekterar tydligt TBL:s principer om att inkludera sociala och miljömässiga dimensioner för att främja hållbarhet. Enligt forskarna Beusch m.fl. (2018) används TBL för att mäta organisationens prestationer inom hållbarhetsområdet och tar hänsyn till intressenter. Slaper & Hall (2011) understryker att TBL-konceptet kan bidra till ökad prestation för företaget. I Coops fall har implementeringen av To-good-to-go-appen och åtgärderna för att minska matsvinn visat sig vara strategiska inslag för att inte bara svara mot intressenternas behov utan också stärka företagets övergripande hållbarhetsstrategi. Samtidigt bidrar det till kostnadsbesparingar för Coop genom förbättrad försäljning av varor som är nära sitt bäst-föredatum som minimerar matsvinn och därmed minskar kostnader för avfall. Elkingtons (1997) insikter om vikten av att behandla de tre dimensionerna av TBL som likvärdiga och samexisterande reflekteras tydligt i Coops företagsstrategi.

Coops strategiska integrering av miljömässiga aspekter visas tydligt genom deras engagemang för att uppnå globala mål. Detta återspeglar företagets strategiska svar på press som sätts från Agenda 2030. Ett konkret exempel på detta är Coops beslut att byta ut sin köldmedia, eftersom målen uppmanar alla företag att genomgå sådana övergångar. Denna åtgärd belyser hur Coop aktivt arbetar för att minska sin miljöpåverkan och följer internationella riktlinjer för att uppnå hållbarhetsmål. Det faktum att Coop anpassar sina processer för att möta dessa globala mål understryker deras strävan efter hållbarhet och deras vilja att agera i linje med internationella standarder och förväntningar.

Coops åtaganden, såsom stödet för ungdomarnas engagemang inom miljö och ekologi genom Änglamarks priser samt bidragen till BRIS och Friends, exemplifierar företagets integrerade strategi över sociala och miljömässiga aspekter. Denna integrering kan reflekteras av Slaper & Halls (2011) insikter om att företag med omfattande sociala åtaganden påverkar miljön indirekt och därigenom visar på en holistisk hållbarhetsstrategi.

Coops införande av tågtransporter som ett alternativ till lastbilstransporter för varuleveranser framhäver företagets engagemang för att integrera den miljömässiga aspekten i sin övergripande strategi. Enligt Elkington (1997), som betonar att miljömässiga dimensioner är den hållbarhetsaspekt som företag i dagens läge ger mest uppmärksamhet åt, kan detta spegla med Coops beslut att prioritera hållbara transportsätt som fokus på att minimera klimatpåverkan. Denna åtgärd för varuleveranser är en av Coops strävan att hantera och minska sin påverkan på miljön.

Coop Väst har lyckats öka sin försäljning med 3 %, detta tyder på att implementeringen av alla tre dimensioner inom Triple Bottom Line kan ge mätbara ekonomiska förbättringar för företaget. Enligt forskning av Slaper & Hall (2011) visar det att när företag integrerar ekonomi, sociala och miljömässiga aspekter i sina strategier, kan företag förbättra sin prestation. Slaper & Hall (2011) nämner även att dessa tre aspekterna är lika viktiga för verklig hållbarhet.

5.3.1 Utmaningar och möjligheter vid implementeringen av sociala och miljömässiga dimensioner av TBL och BSC

Enligt forskning är TBL komplext att mäta eftersom de tre dimensionerna inte har en gemensam enhet för mätning. Exempelvis, vinst mäts i monetära termer medan det finns utmaningar att mäta sociala och miljömässiga dimensioner när det gäller att hitta en gemensam enhet (Slapper & Hall, 2011). Coop kan möta mätutmaningar när de försöker kvantifiera och jämföra sina sociala och miljömässiga prestationer med de ekonomiska resultaten. Exempelvis, kommer Coop ha det svårt att mäta de sociala aspekter, som medarbetarnas välbefinnande, i samma enhet som de ekonomiska resultaten i form av försäljning eller vinst. Att övervinna dessa mätutmaningar blir avgörande för att skapa en enhetlig och begriplig bild av hur hållbarhetsmål och ekonomiska prestationer samverkar och påverkar varandra inom företaget. Coops respondent nämnde att de sätter hållbarhetsmål som är sammankopplade till de finansiella målen. Detta genom att investera i energieffektiva produktionsprocesser som inte

enbart hjälper till med miljö, utan det förbättrar även Coops ekonomiska prestanda över tid genom kostnadsbesparingar. Detta kan indikera på att Coop försöker få alla tre aspekter att samspela med varandra, för att möjliggöra att kunna mäta dimensionerna.

Utmaningen, enligt forskningen, ligger dock i att koppla hållbarhetsaspekter till företagets övergripande ekonomiska strategier (Figge m.fl., 2002). Det kan vara svårt att etablera en klar och direkt koppling mellan investeringar i hållbarhet och de ekonomiska resultaten för företaget. Att balansera dessa två dimensioner och se till att hållbarhetsaspekterna inte bara är vägda på ett moraliskt eller etiskt plan utan också bidrar till företagets långsiktiga ekonomiska framgång kan vara en utmaning som Coop måste navigera igenom.

Coop står inför betydande utmaningar i den nuvarande affärsmiljön och deras strategiska beslut att göra stora investeringar i hållbarhetsinitiativ signalerar en medvetenhet och ett engagemang om att integrera miljömässiga och sociala aspekter i sin verksamhet. Samtidigt ska företag också anpassa sig till förändrade förväntningar från intressenter och samhället. Coops strategiska inriktning på hållbarhet visar att de inte bara ser överlevnad som målet utan också strävar efter långsiktig framgång.

5.4 Kritiska aspekter av företagets hållbarhetsarbete

Även om vi kan se att Coop arbetar aktivt och utvecklande med sitt hållbarhetsarbete finns det också baksidor med detta. Bland annat kräver hållbarhetsinitiativ mycket resurser i form av arbetskraft och tid, vilket kan indikera att företaget inte alltid är positiva till alla nya direktiv och implementeringar som kommer ifrån olika lagar och regler. Vid intervjun upplevde vi att det fanns en mer negativ inställning till vissa hållbarhetsinitiativ, exempelvis avfallshantering som kommer påverka företaget ekonomiskt på ett negativt sätt genom att det kommer att krävas mycket resurser. Under intervjun nämnde respondenten upprepade gånger att olika initiativ kommer att kosta dem pengar. Det gör att vi får en större kritisk bild gällande om alla diverse hållbarhetsåtgärder beror på ett genuint intresse till en bättre värld eller om det beror på intressenters påtryckningar och externa krav. Med tanke på att företaget inte kommer göra några nya investeringar inom hållbarhet kan det också ifrågasättas och kan bero på att företaget inte vill riskera att sänka sitt finansiella resultat.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel redogörs studiens slutsats för det som diskuterats i analysen vilket mynnar ut i svar på studiens frågeställningar.

Genom att analysera Coops hållbarhetsarbete har vi fått en djupgående inblick i företagets integrering av hållbarhet inom sin verksamhet. Resultaten av studien tyder på att Coop inte bara har antagit hållbarhet som en strategisk affärsprincip utan gör också ett försök att skapa en balans mellan traditionell ekonomistyrning och hållbarhetsstyrning. Den kognitiva integrationen av värderingar och erfarenheter hos medarbetarna, särskilt genom utbildningsprogram och interna uppförandekoder, har spelat en central roll i att skapa en gemensam förståelse och engagemang för hållbarhetsmålen.

Studiens syfte var att undersöka hur BSC konceptet implementeras i företags hållbarhetsstyrning och analysera hur företaget integrerar med miljömässiga och sociala aspekter utifrån TBL. Följande svar har vi fått på studiens samtliga forskningsfrågor.

Företaget implementerar inte balanserat styrkort som ett ramverk i sin företagsstyrning trots detta finns det tydliga tecken på att de indirekt följer balanserat styrkort. Detta har observerats genom att analysera företagets rapporter och genom intervjun som genomfördes. Genom att integrera både finansiella och icke-finansiella aspekter inom de fyra perspektiven av balanserat styrkort (kundperspektivet, processperspektivet, utvecklingsperspektivet, finansiella perspektivet) strävar Coop efter en helhetsbild av sina prestationer och en balans mellan traditionell ekonomistyrning och hållbarhetsstyrning.

Gällande implementering av miljömässiga och sociala aspekter av TBL i företagets strategi har ramverket varit en grundläggande dimension för Coops hållbarhetsstrategi. Företaget arbetar med att minska matsvinn, stödja hållbara transportalternativ och engagerar kunder genom initiativ som Too-Good-To-Go appen. Denna integrering av sociala och miljömässiga aspekter har inte bara visat sig vara strategiskt viktig för dem att svara mot intressenternas behov, utan har också stärkt Coops övergripande hållbarhetsstrategi. Coop redogör för utmaningarna vid integrering av miljömässiga och sociala aspekter i företagets strategi. De ekonomiska utmaningarna kan medföra begränsade resurser vilket kan i sin tur kan påverka hållbarhetsinitiativet, samtidigt kan integrationen påverkas av den globala pressen inklusive krav från intressenter. Trots detta drar vi slutsatsen att Coop ändå verkar se utmaningarna som möjligheter genom att fortsätta med de hållbarhetsarbetet som de påbörjat och att göra det som de kan.

Slutligen visar Coops strategiska inriktning på hållbarhet inte bara en medvetenhet om de globala utmaningarna utan också en vilja att agera som en föregångare. Genom att investera betydande resurser i hållbarhetsinitiativ visar Coop på sitt engagemang för långsiktig framgång och förmåga att anpassa sig till förändrade förväntningar från kunder och samhälle. Det finns dock återigen en kritisk syn på företagets inställning till hållbarhet och alla hållbarhetsåtgärder som görs, då Coop är ett vinstdrivande företag som har som mål att fortsätta växa finansiellt. Det gör att deras hållbarhetsarbete kan ifrågasättas gällande om det görs med ett genuint

intresse eller inte. Anledningen till den kritiska synen beror på att världen är omskakad på grund av krig och höga inflation vilket påverkar Coops verksamhet på olika sätt. Jämsides världens oroligheter närmar sig samhället också Agenda 2030, vilket ställer krav på Coop gällande investeringar. Studien ger inte bara insikter i Coops hållbarhetsarbete utan kan också vara till nytta för andra organisationer som strävar efter att integrera hållbarhet på ett strategiskt och effektivt sätt.

Det finns begränsningar med denna studie och det är att endast en intervju har genomförts vilket medför att vi endast får perspektiv utifrån en person. För att få en mer övergripande bild tillsammans med hållbarhetsrapporterna, hade det varit relevant att intervjua fler personer inom företaget för att ta del av fler personers expertis.

6.1 Studiens bidrag

Studien bidrar till en ökad förståelse för hur ett företag inom livsmedelsindustrin integrerar hållbarhet i sin ekonomistyrning och hur företag kan arbeta med balansgången mellan den traditionella ekonomistyrningen och hållbarhetsstyrningen. Utöver det bidrar studien också med en ökad förståelse för olika modeller och koncept som företag kan dra nytta av i sitt arbete med hållbarhet. Den teoretiska referensramen kan även öka förståelsen för hur integreringen ser ut i teorin för att sedan genomgående i arbetet få en förståelse för den verkliga integreringen av hållbarhet.

Studien bidrar också som ett komplement till tidigare forskning. Vår studie understödjer Kaplan & Nortons forskning om balanserat styrkort där vår studie kompletterar med hur integreringen av perspektiven går till utifrån en konkret företagsstrategi (Kaplan & Norton, 1992). Studien bidrar även till Elkingtons forskning om TBL, där vår studie ökar förståelsen för hur sociala och miljömässiga aspekter integreras vid användning av ramverket utifrån ett livsmedelsföretag. I synnerhet kompletterar vår studie Figge m.fl. (2002) forskning om SBSC genom att visa en mer praktisk inblick, där det illustreras hur ett företag implementerar principerna i praktiken. Det finns slutligen en avsaknad kring hur integreringen av BSC och TBL fungerar utifrån den bransch som vi studerat. Därmed bidrar studien med tillägg till tidigare forskning hur livsmedelsbranschen integrerar dessa koncept.

Studien hade kunnat förbättras med fördjupning av ämnet genom fler intervjuer från olika nivåer inom organisationen för att kunna få bredare syn i det hela. Det hade förstärkt studiens resultat ännu mer för integration av hållbarhet inom livsmedelsindustri. En ytterligare förbättring som hade varit på sin plats är att integrera fler företag i studien för att kunna jämföra livsmedelsföretag sinsemellan. Att integrera fler företag hade gett oss en mer omfattande bild över hur olika företag integrerar hållbarhet i sin strategi.

6.2 Framtida forskning

Genom arbetets process har vi upprepade gånger stött på praktiska exempel som förslag till vidare forskning. Det hade varit intressant att studera mer om integrationen av hållbarhet i

relation till företagets finansiella framgångar. Detta är något som det fortfarande saknas forskning kring, då relationen kan anses vara abstrakt och komplex. Därmed hade det behövts mer arbete kring de två aspekterna för att öka medvetenheten för företag vad hållbarhetsarbete kan leda till. Det hade även varit givande att göra en mer omfattande studie där både fler organisationer inom livsmedelsindustrin integreras, men också fler intervjuer för att få en mer välutvecklad bild av företagets hållbarhetsarbete. Detta var något som saknades i vår studie och vi tror att genom användning av fler företag och fler intervjuer skapas en mer övergripande bild över hållbarhetsintegreringen inom branschen.

Källförteckning

Vetenskapliga artiklar

Beusch, P., Frisk, J. E., Rosen, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management accounting research*, 54, 100777.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777>

Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating green measures into business reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12(2), 1.

Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.

Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of cleaner production*, 112, 2833-2850.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.

<https://doi.org/10.1002/bse.339>

Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.

[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)

Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability Balanced Scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221.

<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191

<https://doi.org/10.1002/bse.564>

Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.

[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)

Kaplan, R.S & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79

Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review*, 37(4), 389-413.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.06.002>

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>

Lo, S.-F., & Sheu, H.-J. (2007). Is Corporate Sustainability a Value-Increasing Strategy for Business? *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 345-358.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00565.x>

Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>

Maas, K., Schaltegger, S. & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, (136), 237-248.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008>

Menzies, R. (2008). Sustainability Agenda: Challenges and How to Address Them. *Accountancy Ireland*, 39-41.

Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>

Naro, G., & Travaillé, D. (2011). The role of the Balanced Scorecard in the formulation and control of strategic processes. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 212-233.
<https://doi.org/10.1108/09675421111187674>

Rašić-Jelavić, S., & Pajdaković-Vulić, M. (2021). Sustainability balanced scorecard: Four performance perspectives or more? *Strategic Management*, 26(4), 37-49.
[10.5937/StraMan2104037R](https://doi.org/10.5937/StraMan2104037R)

Riesenegger, L., Santos, M. J., Ostermeier, M., Martins, S., Amorim, P., & Hübner, A. (2023). Minimizing Food Waste in Grocery Store Operations: Literature Review and Research Agenda. *Sustainability Analytics and Modeling*, 100023.
<https://doi.org/10.1016/j.samod.2023.100023>

Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.

Soderstrom, K. M., Soderstrom, N. S., & Stewart, C. R. (2017). Sustainability/CSR research in management accounting: A review of the literature. *Advances in management accounting*, 9, 59-85.

<https://doi.org/10.1108/S1474-787120170000028003>

Villiers, C., Rouse, P., & Kerr, J. (2016). A New Conceptual Model of Influences Driving Sustainability Based on Case Evidence of The Integration of Corporate Sustainability Management Control and Reporting. *Journal of Cleaner Production*. 136.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.107>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Litteratur

Anthony, R., Hartmann., F., Govindarajan., V., Kraus, K. (2021). *Management Control Systems*. Second European Edition

Beusch, P. et al. (2018). *Redovisning för hållbarhet*: Rimmel, G. (Red.). Stockholm: Sanoma Utbildning.

Elkington, J. (2004). *Enter the tripple bottom line*. London: Earthscan

Elkington, J. (2013). Triple bottom line. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory* pp. 902–4. Thousand Oaks: SAGE publications, Inc.

Hartmann, B. (2020). Triple bottom line. In *Accounting for sustainability* (pp. 101-110). Routledge.

Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB

Patel, R., & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB

Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall

Skoog, M. (2020). Towards a more sustainable and integrated performance management. *Accounting for Sustainability*, 73–86.

Organisationer

Coop årsbroschyr (2022). *Sveriges grönaste varumärke*. Hämtad 2023-12-14 från <https://www.virtualmagnet.eu/pub/129/CoopVast-arsbroschyr-2022/#p=47>

Coop Pressrum. (2022). *To Good To Go*. Hämtad 2023-12-13 från <https://pressrum.coop.se/coop-utokar-samarbetet-med-too-good-to-go-for-att-minskamatsvinn/>

Coop. (u.å). *Säker mat i din butik*. Hämtad 2023-12-18 från <https://www.coop.se/hallbarhet/i-butik/saker-mat-i-din-butik/>

Coop. (u.å). *Hållbarhetsarbete*. Hämtad 2023-11-25 från <https://www.coop.se/hallbarhet/hallbarhetsarbete/>

Coop. (u.å). *Om Coop, våra format*. Hämtad 2023-12-15 från <https://www.coop.se/globala-sidor/om-coop/vara-format/>

Coop. (u.å). *Om Coop*. Hämtad 2023-12-15 från <https://www.coop.se/globala-sidor/om-coop/>

Coop. (u.å). *Ekologiskt*. Hämtad 2023-12-15 från <https://www.coop.se/hallbarhet/hallbarhetsarbete/ekologiskt/>

Coop. (u.å) *Om Coop, Vår historia*. Hämtad 2023-12-18 från <https://www.coop.se/Globala-sidor/om-coop/Var-historia/>

Coop Finspång. (u.å). *Coop i Sverige*. Hämtad 2023-12-19 från <https://coopfinspang.se/coop-finspang/coop-i-sverige/>

Frisk mat. (2021, 21 oktober) *Frisk mat*. <https://friskmat.se/inspirationsbanken/livsmedelsverket/varfoer-pratar-vi-sa-lite-om-kopplingen-mellan-matsvinn-och-social-hallbarhet>

Företagsforum. (2021, 5 november). *Efterfrågan på hälsosam och hållbar mat växer*. <https://foretagsforumet.se/efterfragan-pa-halsosam-och-hallbar-mat-vaxer/>

GRI. (2022, 31 oktober) *Global reporting initiative*. <https://www.globalreporting.org/news/news-center/four-in-five-largest-global-companies-report-with-gri/>

Hållbarutveckling. (u.å) *Hållbar utveckling*. Hämtad 2023-11-07 från <https://hallbarutveckling.nu/om-hallbar-utveckling/>

Livsmedelsverket. (u.å). *Hållbar utveckling*. Hämtad 2023-11-10 från <https://www.livsmedelsverket.se/om-oss/verksamhet/hallbar-utveckling>

Naturvårdsverket. (2023). *Matavfall och matsvinn*. Hämtad 2023-11-09 från <https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/avfall/avfallslag/matavfall-och-matsvinn/>

SLU. (2023). *Vad vi äter påverkar klimatet*. Hämtad 2023-12-07 från <https://www.slu.se/centrumbildningar-och-projekt/epok-centrum-for-ekologisk-produktion-och-konsumtion/vad-sager-forskningen/klimat/vad-vi-ater-paverkar-klimatet/>

Svensk Handel. (2023). *Svensk Handels Hållbarhetsundersökning 2022/2023*. Hämtad 2023-11-25 från <https://www.svenskhandel.se/api/documents/rapporter/svensk-handels-hallbarhetsundersokning-22-23.pdf>

Världsnaturfonden. (u.å) *Lösningar på klimatutmaningen*. Hämtad 2023-12-07 från <https://www.wwf.se/klimat/losningar/>

Rapporter

Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental conservation*, 14(4), 291-294.

Coop. (2018). *Lagstadgad hållbarhetsrapport CSAB och CLAB*. <https://www.coop.se/contentassets/a190985c7d6e4dd59d6405485aa8cf8f/lagstadgad-hallbarhetsrapport-csab-och-clab-2018.pdf>

Coop. (2019). *Lagstadgad hållbarhetsrapport CSAB och CLAB*. <https://www.coop.se/contentassets/a190985c7d6e4dd59d6405485aa8cf8f/lagstadgad-hallbarhetsrapport-csab-clab-2019.pdf>

Coop. (2020). *Lagstadgad hållbarhetsrapport CSAB och CLAB*. <https://www.coop.se/contentassets/a190985c7d6e4dd59d6405485aa8cf8f/csab--clab-hallbarhetsredovisning-2020-slutgiltig.pdf>

Coop. (2021). *Lagstadgad hållbarhetsrapport CSAB och CLAB*. <https://www.coop.se/contentassets/a190985c7d6e4dd59d6405485aa8cf8f/2021-hallbarhetsredovisning-for-csab-och-clab-slutversion.pdf>

Coop. (2022). *Hållbarhetsredovisning CSAB och CLAB*.

<https://www.coop.se/contentassets/a190985c7d6e4dd59d6405485aa8cf8f/csabclab-hallbarhetsredovisning-verksamhetsaret-2022.pdf>

Appendix

Intervjumall

Inledande frågor

- Är det okej att vi spelar in intervjun?

Hållbarhetsarbetet

- Kan du förklara kort om hur ni ser på hållbarhet?
- Vi upplevde efter att ha läst era hållbarhetsrapporter att ni arbetar lite likt balanserat styrkort. Är det något ni/känner till/arbetar utefter?

Ekonomistyrning

- Hur integrerar ni de miljömässiga aspekterna av hållbarhet i er ekonomistyrning?
- Hur integrerar ni de sociala aspekterna av hållbarhet i er ekonomistyrning?
- Vad har ni för mål när det kommer till social och miljömässig hållbarhet?

Interna perspektivet

- Ni nämner er interna uppförandekod, vad innebär den och varför har den tagits fram?
- Vilka riktlinjer/policys finns för att styra medarbetare mot att arbeta mer hållbart?

Lärandeperspektivet

- Hur arbetar ni med att utveckla personalen mot att arbeta mer hållbart (lärande)?
- Hur arbetar ni med att fortsätta utveckla ert arbete inom hållbarhet (lärande)?

Kundperspektivet

- Hur integreras kunderna i ert hållbarhetsarbete? Kundundersökningar? (kund)
- Hur vet ni/ hur mäter ni kundnöjdhet? Hur tror du kunderna uppfattar er varumärke vad gäller hållbarhet?

Uppföljning/mätning

- Hur ser företagets hållbarhetsmål ut i förhållande till dess finansiella mål?

Utmaningar av sociala och miljömässiga aspekter

- Vilka utmaningar har ni stött på när det gäller att integrera sociala och miljömässiga aspekter i era traditionella styrverktyg? Fick ingen svar.

Finansiellt perspektiv

- Har ni haft något projekt som ni är särskilt stolt över när det kommer till hållbarhet?

Framtid

- Hur ser du på utmaningar/möjligheter inom de sociala och miljömässiga delarna av hållbarhet inom de närmsta åren?