LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Department of Business administration

FEKH19

Strategic Management

VT 14

Hållbarhet i värdekedjan

Faktorer som påverkar företags arbete med hållbarhet

Authors:

Sara Ahlberg

Marielle Gomez

Frida Larsson

Supervisor/s:

Merle Jacob

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Hållbarhet i värdekedjan – faktorer som påverkar företags arbete med hållbarhet

Seminariedatum: 2014-06-04

Kurs: FEKH19 Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 HP

Författare: Sara Ahlberg, Marielle Gomez, Frida Larsson

Handledare: Merle Jacob

Nyckelord: hållbarhet, värdekedjan, CSR, möjliggörande faktorer, café- och restaurangbranschen

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka faktorer som påverkar företags möjlighet att arbeta med hållbarhet i sin värdekedja.

*Metod***:** Uppsatsen har via en abduktiv ansats tillämpat en kvalitativ metod. Med hjälp av en multipel fallstudie på fem företag i café- och restaurangbranschen har empiri samlats in genom semi-strukturerade intervjuer och kompletterande dokumentinsamling. Genom mönsterpassning har teorin jämförts med den insamlade empirin.

Teoretiska perspektiv: Teorin grundar sig i Porters värdekedja och därefter en diskussion som applicerar hållbarhet i denna. Med utgångspunkt i en komprimerad version av Porters värdekedja har faktorer identifierats som möjliggör företags hållbarhetsarbete. Fyra faktorer som övergripande påverkar företags möjlighet till att arbeta med hållbarhet har identifierats: generisk strategi, underliggande motiv, konsekvens och transparens. Därefter har sex faktorer som påverkar möjligheten till att arbeta hållbart och kan kopplas till en specifik del i värdekedjan identifierats: leverantörsval, affärsrelationer, drivande ledare, innovation, storlek och kundpreferenser.

Empiri: Utifrån de semi-strukturerade intervjuerna med vart och ett av fallföretagen genererades ett empiriskt material som utgjorde grunden för undersökningen, detta kompletterades med information från respektive fallföretags hemsidor. Resultatet visar hur de övergripande och resterande faktorerna påverkar företagens möjlighet att arbeta med hållbarhet i olika mån.

Slutsats: Resultaten från undersökningen visar att följande faktorer påverkar företags möjlighet att i olika grad arbeta med hållbarhet i värdekedjan: underliggande motiv, transparens, leverantörsval, affärsrelationer, innovation, storlek och kundpreferenser.

Summary

Title: Sustainability through the Value Chain – factors that affect companies' work with sustainability

Seminar date: 2014-06-04

Course: FEKH19 Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Sara Ahlberg, Marielle Gomez, Frida Larsson

Advisor: Merle Jacob

Key words: sustainability, value chain, CSR, enabling factors, cafe- and restaurant chains

Purpose: The purpose of this study is to examine which factors that affect companies' ability to work with sustainability throughout their value chain.

Methodology: The thesis has through an abductive approach applied a qualitative method. Using multiple case studies on five companies in the cafe- and restaurant business, empirical materials have been collected through semi-structured interviews and complementing document collection. Through pattern-matching the study compared the theory with the collected empirics.

Theoretical perspectives: The theory section consists mostly of Porters value chain, connected to sustainability. In a compressed version of Porters value chain factors have been identified that enables companies sustainability work. Four factors that affect companies overall ability to work with sustainability has been identified: generic strategies, underlying motives, consistency and transparency. Then six factors that affect companies sustainability work that can be linked to specific parts in the value chain have been identified: supplier choice, business relationships, driven leaders, innovation, size and customer preferences.

Empirical foundation: By the semi-structured interviews with the companies empirical material was collected that became the foundation for the study, this was complemented with information from the respective companies websites. The result shows how the overall factors and the other factors in specific parts of the value chain affect the companies' ability to work with sustainability in different extents.

Conclusion: The result from the study show that the following factors affect companies' ability to work with sustainability in the value chain in different degrees: underlying motives, transparency, supplier choice, business relationships, innovation, size and customer preferences.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING **2**
- **Praktisk bakgrund** **2**
- **Syfte och Problem** **5**
- **Teoretisk Bakgrund** **6**

TEORETISKT RAMVERK **7**
- **Övergripande Faktorer** **8**
- **Påverkande faktorer** **12**

RAMVERK **17**
- **Presentation av det teoretiska ramverket** **17**
- **Forskningsdesign** **18**
- **Urvalsprocessen** **20**
- **Forskningsinstrument – insamling av data** **24**
- **Dataanalys** **26**
- **Validitet och Reliabilitet** **27**

RESULTAT **29**
- **Övergripande Faktorer** **29**
- **Påverkande Faktorer** **32**

RESULTATANALYS **38**
- **Övergripande Faktorer** **38**
- **Påverkande Faktorer** **41**

REVIDERAT RAMVERK **47**

SLUTSATSER OCH DISKUSSION **48**
- **Diskussion** **48**
- **Förslag till fortsatt forskning** **51**

REFERENSER **53**
- **Trycka Källor** **53**
- **Journalartiklar** **55**
- **Elektroniska Källor** **59**
- **Muntliga källor** **63**

INLEDNING

Praktisk bakgrund

Sociala frågor, samhällsfokus och miljöintresse har i dagens samhälle fått allt större utrymme. Medvetenheten om de samhälleliga problemen har ökat, inte bara hos medborgare utan även hos företag. Idag är det en självklarhet för många företag att i största möjliga mån ta ansvar för sina handlingar och det blir allt svårare att endast ta hänsyn till kortsiktiga vinstmaximerande mål.

Termen *hållbar utveckling*, (sustainable development*),* myntades av Lester Brown i rapporten '*Vår gemensamma framtid*' genom Brundtlandkommissionen (FN, 1987). Rapporten sammanställdes 1987 av FNs världskommission för miljö och utveckling och diskuterar samhällsfrågor och deras egentliga innebörd. Hållbar utveckling definieras i rapporten som:

"En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov."

Författarna till rapporten menar att om hållbar social och ekonomisk tillväxt ska vara möjlig krävs det att företag har ett intresse av vad som i korthet kallas för hållbarhet och att tillväxten rättar sig efter miljöns villkor (FN, 1987). Brundtlandkommissionen (1987) menar att ett långsiktigt fokus är av vikt för en hållbar utveckling, vilken bör utgöras av ett samspel mellan tre dimensioner de kallar för ekologisk hållbarhet (miljömässiga problem), social hållbarhet (samhälleliga problem) samt ekonomisk hållbarhet (ekonomiska problem) (FN, 1987).

Epstein & Rejc Buhovac (2014) bygger vidare på Brundtlandkommisionens definition av hållbarhet i *'Making sustainability work'*. Författarna menar att hållbarhet har fått extra tyngd ur företags perspektiv. Utöver de samhälleliga vinster av hållbarhet som Brundtlandkommissionen (1987) fokuserar på, kan hållbarhetsarbete även skapa fördelar för företag själva. Perakis (2009) ger exempel på sådana fördelar. Exempelvis kan hållbarhetsfokus ge företag ett förbättrat rykte som ökar köpkraften hos konsumenter, kostnadsbesparingar i form av att driftskostnaderna sjunker med samma proportion som besparingen av naturresurser och även ökad produktivitet hos de anställda eftersom de finner större motivation till arbetet (Perakis, 2009). Maltz & Schein (2012) visar också att dessa fördelar är av intresse för företag. Genom en undersökning de bedrivit visar Maltz & Schein (2012) att 93 procent av tillfrågade VD:ar uttrycker att de tror att hållbarhetsarbete kommer vara en kritisk framgångsfaktor i framtiden.

Trots ovannämnda fördelar finns det dock en problematik för företag gällande hur de kan arbeta med hållbarhet eftersom företag inte alltid förstår hur arbetet ska gå till. Oates (2006) menar att detta bland annat beror på att hållbarhetsbegreppet ofta får en subjektiv tolkning. Författaren menar att företag ofta uttrycker att de har en vilja att arbeta med hållbarhet, på grund av att begreppet har en spänning mellan dess ekologiska, sociala och ekonomiska aspekter är sådant arbete svårt att realisera. Caplan, Dutta & Lawson (2013) menar att eftersom företag har svårt att förstå begreppets specifika innebörd och inte heller vet exakt hur hållbarhetsarbetet ska gå till, ser de heller inte hur detta arbete kan skapa värde för dem.

Företag började använda termen *Corporate Social Responsibility* (CSR) delvis för att lösa problematiken med hållbarhetsbegreppet få klarhet i begreppet hållbarhet och har länge varit den definition som använts för arbete med hållbarhet (Borglund et al., 2012).

Carroll definierade CSR 1979 och lade därigenom grunden för många företags syn på hållbarhet:

”The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary [philanthropic] expectations that society has of organizations at a given point in time”.

Innebörden av CSR har under åren utvecklats och har därigenom kunnat hjälpa företag att bli effektivare i deras hållbarhetsarbete (Borglund et al., 2012). Från att tidigare ha varit frånkopplat från företags kärnverksamhet, har CSR blivit en del av företags strategiarbete (Halme & Laurila, 2009).

Ett av de senare tillskotten inom ämnet är principen om *Shared value* (Borglund et al., 2012). Principen uppkom som en kritik till bristerna hos CSR (Porter & Kramer, 2011). Författarna menar att företag utnyttjar CSR-begreppet genom att enbart använda det som en lönsamhetsstrategi och att den grundläggande tanken bakom begreppet, att ta ett ekonomiskt ansvar och bidra till samhällsnytta, har gått förlorad. Författarna menar därför att möjligheten till att skapa hållbarhet genom CSR inte längre existerar. Istället menar Porter & Kramer (2011) bland annat att arbete med hållbarhet måste skapa värde både för företag och för samhället för att det ska fungera. För att kunna skapa ett verkligt värde bör arbetet ske genomgående i hela företaget och dess värdekedja. Endast på detta sätt kan företag bidra till hållbarhet och skapa nytta både för sig själva och för sin omgivning (Porter & Kramer, 2011).

En bransch som under de senaste åren visat ett allt större intresse för hållbarhetsrelaterade frågor är café- och restaurangbranschen (Maloni & Brown, 2006; Tork, 2010). Enbart i Sverige finns idag bland annat över 1700 caféer som serverar varor märkta av

den oberoende produktmärkningen Fairtrade[1] som skapar förutsättningar för odlare och anställda att förbättra arbets- och levnadsvillkor (Fairtrade Sverige, 2014). En studie gjord av Svensk Handel 2013 angående ansvarsfullt företagande stödjer denna tes, och menar att kunderna i allt större utsträckning efterfrågar hållbarhet i branschen. Trots att företag visar ett öppet intresse av hållbarhetsarbete, har de problem med att arbeta med det just på grund av otydligheten i begreppets innebörd och dess många olika betydelser (Baldwin, Wilberforce & Kapur, 2011).

Syfte och Problem

Forskning tyder på att hållbarhet är av vikt för många företag, samtidigt menar viss litteratur att det är svårt att veta hur arbetet ska gå till eftersom definitionen av hållbarhet är mångtydig. I litteraturen har vi sett att värdekedjan återkommande nämnts för att lösa denna problematik, framför allt på senare tid i Porter & Kramers (2011) teori om Shared value. Värdekedjan benämns i teorin som komplex, trots det anser forskare att den är ett användbart verktyg som kan hjälpa företag att arbeta med hållbarhet, men de ger inga tydliga riktlinjer på hur detta ska gå till.

Med grund i att värdekedjan anses vara ett viktigt hjälpmedel till att arbeta med hållbarhet, har vi valt att utgå från den. Genom att sammanföra teorin om värdekedjan med teorier om hållbarhet tror vi oss kunna finna faktorer som kan kopplas till värdekedjans olika aktörer och därigenom tydliggöra hur företag kan arbeta hållbarhet. Uppsatsen syftar till att jämföra dessa teorier om vad som påstås påverka hållbarhetsarbete med en empirisk undersökning. Fokus i undersökningen är att se hur företag i café- och restaurangbranschen

[1] "Fairtrade är en oberoende produktmärkning. Fairtrade-märkta produkter är producerade genom förbättrade arbets- och levnadsvillkor för odlare och anställda i utvecklingsländer." (Rättvis handel, 2014)

arbetar med hållbarhet, och hur detta arbete kan kopplas till företagens värdekedjor. Genom resultatet vi får från jämförelsen kan vi slutligen isolera de viktigaste faktorerna som påverkar hållbarhetsarbete.

Vår frågeställning är således:

"Vilka faktorer påverkar företags möjlighet att arbeta med hållbarhet i sin värdekedja?"

Teoretisk Bakgrund

Värdekedjan utgör uppsatsens teoretiska utgångspunkt, och är också basen i studiens teoretiska ramverk. Värdekedjan består av ett led av värdeskapande aktiviteter, som delas in i primär- och supportaktiviteter där primäraktiviteterna är de aktiviteter som innebär skapandet av produkter (Porter, 1985). Primäraktiviteterna börjar med inköp av råmaterial, går över till produktion, vidare till distribution och därefter till marknadsföring och försäljning till slutkund. Supportaktiviteterna är de mer övergripande aktiviteterna såsom företagets infrastruktur, humankapital, teknisk utveckling samt uppköp och inköp (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013). Det totala värde som skapas i kedjan beror på de tre värdeskapande aktörerna leverantörer, företag och kunder och deras respektive egenskaper (Brandenburger & Stuart, 1996).

Det finns ett flertal ramverk och riktlinjer om företags ansvar i värdekedjor, exempelvis säger FNs ramverk för företag angående mänskliga rättigheter i *'Protect, Respect and Remedy'* (2008) att företag bör respektera de mänskliga rättigheterna. Det gäller både i den egna verksamheten och där företaget på något sätt negativt påverkat andra led i värdekedjan.

I dagens samhälle har globaliseringen gjort att värdekedjorna blivit alltmer komplexa och fragmentiserade (Borglund et al., 2012). Normann & Ramirez (1993) skriver att strategi i dagens konkurrensutsatta miljö inte längre handlar om ett antal aktiviteter utförda inom en gammal industriell modell, vilket de anser att värdekedjan är. De menar att eftersom kunderna efterfrågar allt mer komplexa erbjudanden, blir resultatet att även relationerna mellan organisationerna som erbjuder dem blir mer komplicerade. Eftersom globaliseringen skapar ny konkurrens, marknaderna förändras och nya teknologier uppkommer, uppkommer även nya sätt att skapa värde på (Normann & Ramirez, 1993). Dagens komplexa värdekedjor, menar Perakis (2009), har lett till att det är svårt för företag att ha kontroll över värdekedjans olika aktiviteter, till och med för att tillgodose de mest grundläggande ansvarskrav.

TEORETISKT RAMVERK

Grundat i Porters (1985) teori om värdekedjan presenteras nedan ett eget teoretiskt ramverk där vi identifierar olika faktorer som påverkar företags hållbarhetsarbete i värdekedjans olika steg. För att minska studiens omfattning, har vi valt att komprimera Porters klassiska värdekedja med support- och primäraktiviteter till en trestegskedja där vi endast fokuserar på primäraktiviteterna, och där vi valt ut de tre värdeskapande aktörerna som Brandenburger & Stuart (1996) behandlar: leverantörer, företaget och kunder.

Det teoretiska ramverket är förutom den komprimerade värdekedjan indelat i två delar som behandlar värdekedjan ur ett hållbarhetsperspektiv. Vi har utifrån litteratur tagit fram faktorer som påstås påverka hållbarhetsarbete. Den första delen kallas *övergripande faktorer* och behandlar faktorer som påverkar arbetet i värdekedjan generellt. Dessa kan därför kopplas till värdekedjan eftersom de generellt påverkar men kan inte placeras in under

någon specifik del. Den andra delen kallas *påverkande faktorer* och fokuserar på hållbarhetsarbetet i värdekedjan specifika delar.

Efter varje faktor har vi ett stycke som behandlar vad vi främst kommer att fokusera på, kallat *analysfokus*. Detta är vad vi senare kommer fokusera vårt resultat på och även vad analysen kommer centreras kring.

Övergripande Faktorer

De fyra övergripande faktorerna vi identifierat är *generisk strategi*, *underliggande motiv*, *konsekvens* samt *transparens*. Trots att de inte kan kopplas till en specifik del av värdekedjan verkar de ha en påverkan på hur företag kan arbeta ur ett hållbart perspektiv.

Generisk strategi. Besanko et al. (2013) diskuterar hur företag kan positionera sig på olika sätt på marknaden som företaget är etablerat på. Dessa olika sätt har kommit att kallas generiska strategier, ett begrepp som Michael Porter introducerade i sin bok '*Competitive Strategy'* (1980). Av de tre generiska strategierna, *kostnadsledarskap* (cost leadership), *värdeledarskap* (benefit leadership) samt *fokusstrategi* (focus strategy), är framförallt de två förstnämnda strategierna av intresse för denna uppsats eftersom dessa två inte enbart intresserar sig av en liten del av marknaden utan för hela (Besanko et al., 2013).

Logiken bakom strategin kostnadsledarskap menar Besanko et al. (2003), ligger i att företaget skapar mer värde än sina konkurrenter genom att ha en lägre kostnad. Detta kan göras genom att 1) erbjuda ett värde nära konkurrenterna, men ha en lägre kostnad, 2) erbjuda en värdenivå som ligger strax under konkurrenternas, eller 3) erbjuda en kvalitativt annorlunda produkt än konkurrenterna.

Värdeledarskap innebär att företag kan ta ut ett högre prispremium relativt sina konkurrenter (Besanko et al., 2013). Logiken bakom strategin ligger i att skapa mer värde för kunderna genom att skapa mer nytta relativt konkurrenterna. Detta kan enligt Besanko et al. (2013) också ske på tre olika sätt. Antingen kan den som utövar värdeledarskap 1) erbjuda produkter till samma kostnad men med mer nytta än konkurrenternas, 2) erbjuda produkter som ligger strax över konkurrenternas i kostnad men med desto högre nytta, eller 3) erbjuda substantiellt högre både kostnad och nytta relativt konkurrenterna.

Valet av generisk strategi påverkar hur företag kan arbeta med olika leverantörer samt marknadsföra sig emot kunder (Besanko et al., 2013). Genom detta, kan företagets generiska strategi visa sig påverka hur företag kan arbeta med hållbarhet genom värdekedjan.

Analysfokus: Bedöma utifrån resultatet från undersökningen om fallföretagen visar sig ha en kostnads- eller värdeledarskapsstrategi samt huruvida detta påverkar deras möjlighet till att arbeta med hållbarhet.

Underliggande motiv. Maltz & Schein (2012) utförde en undersökning om företags hållbarhets- och CSR-arbete kopplat till de underliggande motiven bakom detta arbete. Författarna upptäckte att beroende på vilka motiv till hållbarhet företaget haft vid grundandet, fanns olika förhoppningar på effekterna som hållbarhets- och CSR-arbetet ger upphov till. I undersökningen visade det sig att vissa företag lade betoningen på de ekonomiska aspekterna av initiativen till att arbeta med hållbarhet, ett så kallat ekonomifokus. Undersökningen visade också att företag kunde ha andra motiv än enbart finansiella till att arbeta med hållbarhet, ett så kallat uppdragsfokus. Hos de företag som hade uppdragsfokus hade grundarna ofta bäddat in en hållbarhetsetik i företaget redan från starten. De företagen med fokus på ekonomiska aspekter hade däremot inte hållbarhet inkorporerat vid grundandet. Företagen med ekonomifokus såg dessutom de finansiella utvärderingarna av hållbarhetsarbetet som de

viktigaste inslagen och menade att det inte går att skilja på socialt och ekonomiskt värde (Maltz & Schein, 2012).

Maltz & Schein (2012) visade att företagen med det ekonomiska synsättet prioriterade kortsiktiga initiativ som gjorde märkbara resultat på lönsamheten. Företagen med ekonomifokus uppfattade ofta att hållbarhetsarbete gav en negativ finansiell påverkan (Maltz & Schein, 2012). De företag som istället hade uppdragsfokus dolde inte det faktum att uppdraget i att vara ett hållbart företag överskuggade de kortsiktiga finansiella resultaten. På grund av att företagen med uppdragsfokus hade större tidsram, krävde de inte resultat lika snabbt som de företag med ekonomiskt fokus.

Analysfokus: Bedöma utifrån resultatet från undersökningen om företagen visar sig ha ett så kallat ekonomifokus eller om de har ett uppdragsfokus och vad detta innebär för företaget ur en hållbarhetssynpunkt.

Konsekvens. Konsekvens inom hållbarhetsarbete innebär att företag arbetar med hållbarhet genom hela organisationen och i samtliga arbetsprocesser. Epstein & Rejc Buhovav (2014) hävdar att företag kan skapa sig konkurrensfördelar genom att balansera socialt ansvar, miljöarbete och ekonomisk framgång (ofta kallat *triple bottom line*). För att sådant hållbarhetsarbete ska vara betydelsefullt och långtidsverkande måste allt dagligt arbete genomsyras av hållbarhetstänket. Nyckeln, menar Epstein & Rejc Buhovac (2014), är att integrera hållbarhetsfokus genom hela organisationen och i alla affärsbeslut, både interna och externa.

Analysfokus: Bedöma utifrån resultaten huruvida företagen visar sig arbeta med hållbarhet i samtliga delar av den komprimerade värdekedjan och genom hela organisationen och vad detta innebär för företaget ur en hållbarhetssynpunkt.

Transparens. Enligt Perakis (2009) har hållbarhetsstrategier exponentiellt ökat och detta beror på att den globala marknaden har skiftat mot att bli mer kunskaps- och informationsintensiv. Detta skifte har gjort att företag måste ha öppnare kanaler och vara transparanta för att kunna svara på förändringar (Perakis, 2009). Dubbink, Graafland & Liedekerke (2008) menar att transparens även är viktigt ur ett hållbarhetsperspektiv. Författarna hävdar att CSR kräver transparens ut mot företagets intressenter för att det ska fungera som en styrningsmekanism. De företag som uppvisar transparens i form av etiska värderingar, öppenhet och ärlighet har visats stå sig bättre i konkurrensen än de som inte uppvisar dessa egenskaper (Tapscott & Ticoll, 2003). Författarna menar även att transparens idag är en central del av företags framgång.

Transparens är dessutom viktigt för att företagen ska kunna förse sina intressenter med rätt och riktig information kring de frågor som rör dem menar Dubbink et al. (2008). Författarna anser att flera argument, både ekonomiska och moraliska, talar för att transparens är viktigt när det gäller hållbarhet. Dels förbättrar transparensen fördelningseffektiviteten eftersom kunder värdesätter de sociala och ekonomiska konsekvenser som hållbara produkter ger, dels förbättras den dynamiska effektiviteten och innovationen. Utan transparens, menar författarna, kommer intressenter inte kunna skilja de företag som utför hållbarhetsarbete bra från de som utför det sämre. På grund av detta försvinner incitamenten till process- och produktinnovation, vilket leder till att det sociala och ekologiska värdeskapandet också elimineras.

Transparens uppnås genom att företag kommunicerar ut sitt hållbarhetsarbete till samtliga intressenter (Dubbink et al. 2008). Förutom att endast publicera resultat från årsredovisningar, bör företag även kommunicera sociala, etiska och miljömässiga resultat i hållbarhetsrapporter samt genom andra kanaler (CSRguiden, 2014).

Analysfokus: Bedöma hur transparenta fallföretagen är i deras arbetsprocesser, samt hur öppna de är i intervjuerna och på deras hemsidor för att se vad detta innebär för företaget ur en hållbarhetssynpunkt.

Påverkande faktorer

De påverkande faktorerna har kopplats till respektive del av den komprimerade värdekedjan. Till den del som benämns *leverantörer* i den komprimerade värdekedjan har vi kopplat en faktor som vi kallar *leverantörsval,* som behandlar hur ett företags leverantörer kan bindas till arbetet med hållbarhet. Till den del som benämns *företag* har vi identifierat fyra faktorer som benämns som *affärsrelationer, drivande ledare, innovation* samt *storlek* som kan kopplas till hur företaget i värdekedjan kan arbeta med hållbarhet. Slutligen har vi inom den del som benämns som *kunder* identifierat en faktor som vi valt att kalla *kundpreferenser* vilken kan kopplas till hur kunderna i värdekedjan kan påverka företags arbete med hållbarhet.

Leverantörsval. Företag väljer olika strategier för att hantera leverantörer beroende på vilken karaktär deras värdekedja har, vilken maktbalans som finns mellan de olika aktörerna, graden av kundpåverkan och företagets storlek (Borglund et al., 2012). Enligt ISO 26 000[2] bör ett samhällsansvar integreras genomgående i hela organisationerna och utövas i alla företagens kontakter med leverantörer och andra intressenter för att ha effekt (Swedish Standards Institute, 2014). Borglund et al. (2012) samt Ruggie (2010) drar resonemanget vidare och menar att företags ansvar sträcker sig längre än till de närmsta leverantörerna utan även till leverantörernas underleverantörer. Tanken är att alla avdelningar och arbetsgrupper ska ta hänsyn till ansvarstagande som en faktor i samma mån som pris och kvalitet vid

[2] ISO 26 000 är en internationell standard för socialt ansvarstagande. Standarden beskriver vad företag kan göra för att bidra till en hållbar framtid (Swedish Standard Institute, 2014)

beslutsfattande (Borglund et al., 2012).

Borglund et al. (2012) tar upp tre olika typer av leverantörsrelationer relaterade till leverantörsval i värdekedjan samt ser hur valet mellan dessa påverkar hur företag arbetar med hållbarhet. Leverantörsrelationer kan vara *1) transaktionsorienterade,* vilket innebär att företaget har en brist på insyn till sina leverantörer på grund av att handeln sker exempelvis genom grossister eller mellanhänder, 2) *eget leverantörsurval*, då kontaktytan är större och insyn skapas när företag väljer leverantörer själva efter att ha undersökt och genomgått förhandlingar för att säkerställa att leverantörerna lever upp till företagens krav, *3) strategisk leverantörsutveckling,* när företaget har en strategisk relation med sina leverantörer. Exempelvis kan inköpsföretaget investera i utbildningar för att höja kvalitet och kompetens hos leverantören eller att de tillsammans skapar nya metoder eller innovationer (Borglund et al., 2012).

Analysfokus: Identifiera vilken typ av leverantörsrelationer fallföretagen har av de tre typerna transaktionsorienterade, eget leverantörsval och strategisk leverantörsutveckling och om de olika typerna har inverkan på företagens möjlighet att arbeta hållbart.

Affärsrelationer. Hållbar utveckling har ändrat attityderna till samarbete inom alla sektorer i samhället och suddat ut sektorsgränserna (Schwesinger, 2009). Författaren menar att alla aktörer i samhället måste samarbeta för att hållbara ekonomiska och samhälleliga system ska kunna skapas. Porter och Kramer (2011) hävdar också att samarbetet mellan de olika aktörerna företag, myndigheter och NGOs[3] är av stor vikt. Författarna menar att detta är oundvikligt för att företag ska kunna arbeta med hållbarhet och för möjligheten att skapa socialt och ekonomiskt värde i hela värdekedjan, vad de kallar Shared value. Det är genom denna samverkan och gemensamma arbete som företag kan skapa socialt värde på riktigt. Det

[3] NGO är en förkortning av 'Non Governmental Organizations' och betyder 'icke-statliga organisationer'. Exempel på dessa är fackföreningar, miljöorganisationer och även sociala och humanitära rörelser (Säkerhetspolitik, 2013).

är först när samtliga aktörer strävar efter samma mål och har en öppen kommunikation detta kan uppnås (Porter & Kramer, 2011).

Analysfokus: Identifiera om fallföretagen har affärsrelationer eller samarbeten med företag, myndigheter eller NGOs baserat på hållbarhetsarbete och hur det påverkar företagens arbete med hållbarhet.

Drivande ledare. Epstein & Rejc Buhovac (2014) menar att forskning har visat att hållbarhetsstrategier vanligtvis kommer uppifrån och sprids sedan ner vidare ut till resterande delar i organisationen, så kallade *top-down*. Författarna menar vidare att en tydligt hängiven företagsledning krävs för att en hållbarhetsstrategi ska lyckas och för att vara riktigt effektiv. Hängivenheten hos ledningen sprider sig till de anställda och uppmuntrar dem till att bete sig på ett sätt som är i enlighet med företagets strategi. Székely (2005) drar resonemanget vidare och hävdar att företag *endast* kan vara varaktigt hållbara om detta leds av en engagerad ledare som brinner för dessa frågor. Han menar att ledningen bör utveckla incitamentsystem för att belöna ledare på alla nivåer inom företag som utvecklar och framhåller hållbara metoder samt är flexibla till förändringar. Ledare som har en öppen kommunikation med samtliga intressenter och som skapar partnerskap med många medlemmar i samhället bör därför belönas för att dessa initiativ ska skapas (Székely, 2005).

Analysfokus: Utifrån intervjuerna kommer vi bedöma om företaget verkar ha en (eller flera) utmärkande hängivna ledare, baserat på de svar och det intryck vi fått och koppla detta till möjlighet till hållbart arbete.

Innovation. Halme & Laurila (2009) benämner innovation som ett sätt för företag att ta socialt ansvar. Genom att företag är innovativa kan de lösa miljö- och sociala problem med framställning av nya produkter istället för att förbättra gamla. På så sätt går utvecklingen

framåt och genererar i att nya, mer hållbara metoder kan växa fram. Författarna menar även att innovation skapar lönsamhet för företag då mer effektiva metoder kan arbetas fram.

Asongu (2007) menar att nyckeln till att använda innovation för att uppnå socialt värde ur ett hållbarhetsperspektiv är att ha öppen kommunikation med omgivning och intressenter och sprida fördelarna utav de innovativa metoderna och produkterna. Genom att sprida denna kunskap kommer ytterligare stöd fås eftersom fler blir medvetna om fördelarna. Författarna menar att innovation ska ses som en investering som kan ge både kortsiktiga och långsiktiga ekonomiska fördelar för företag som är innovativa på ett socialt ansvarsfullt sätt.

Analysfokus: Bedöma huruvida fallföretagen har visat sig vara innovativa i framställningen av nya produkter och metoder ur ett hållbarhetsperspektiv och om detta underlättar företags hållbarhetsarbete.

Storlek. Perrini, Russo och Tencati (2007) menar att företags storlek är av betydelse för deras möjlighet att arbeta med hållbarhet. Författarna menar att stora företag har större möjlighet att arbeta med hållbarhet än små och medelstora företag, så kallade SME[4]. Perrini et al. (2007) menar att denna skillnad kan ses genom hur stora och SMEs skiljer sig åt i processer och i det operativa arbetet. Hållbarhetsarbete hos stora företag påverkar hela deras övergripande arbetsprocesser och kan därför vara återkommande i varje del av verksamheterna. De större företagen har dessutom relativt lätt att identifiera relevanta intressenter, och kan därför utforma hållbarhetsstrategier som möter deras behov (Perrini et al., 2007).

SMEs däremot, menar författarna, kan på grund av sin storlek inte arbeta på samma sätt som stora företag. SMEs är ofta beroende av nära relationer mellan företagets ägare och dess intressenter, vilket innebär att de inte kan utforma hållbarhetsstrategier på samma sätt

[4] Kategorin mikro, små och medelstora företag (SME) är företag som sysselsätter färre än 250 personer och som har en årlig omsättning som inte överstiger 50 miljoner euro och/eller har en årlig balansomslutning som inte överstiger 43 miljoner euro.(European Commission, 2003).

som stora företag. På grund av detta är det problematiskt för SMEs att få hållbarhet att bli en del av företagets övergripande processer och de kan därför inte påverka hela företagets verksamhet (Perrini et al., 2007).

Analysfokus: Bedöma om storleken har betydelse för företagens möjlighet till att arbeta hållbart. Företag med 250 eller färre anställda kommer klassas som SMEs, och de med fler än 250 anställda kommer klassas som stora företag.

Kundpreferenser. Många företag har funnit att deras kunder har börjat värdesätta samhällsfokuserade aktiviteter mer än någonsin, och även att kundernas medvetenhet har ökat markant. Ökningen av hållbarhetsfokuserade strategier beror enligt forskare ofta på arbete som skapar långvariga förhållanden med kunder (Galbreth & Ghosh, 2013; Nahm, Haruo & Masato, 2013). I dessa förhållanden blir kunderna vanligtvis mer lojala och sprider goda rykten om företagen (Galbreth & Ghosh, 2013). Företag försöker därför förmedla sitt hållbarhetsarbete ut till kunderna. Borglund et al. (2012) visar exempelvis att av Europas 150 största börsnoterade företag hade 95 procent av dem år 2009 en sektion om hållbart företagande, samhällsansvar, eller CSR på sin hemsida.

Nahm et al. (2013) menar att hållbarhetsarbete måste vara kopplat till vad kunderna anser vara meningsfullt för att företag ska kunna åstadkomma positiva effekter. Galbreth & Ghosh (2013) tar frågan ett steg vidare och menar att det är viktigt att ha tydliga instrument för att ta reda på vad kunderna efterfrågar. Kunder kan ha olika grad av medvetenhet gällande hållbarhet. Om kundernas medvetenhet ökar, ökar också företagets möjlighet att dra nytta av sitt hållbarhetsarbete (Galbreth & Ghosh, 2013).

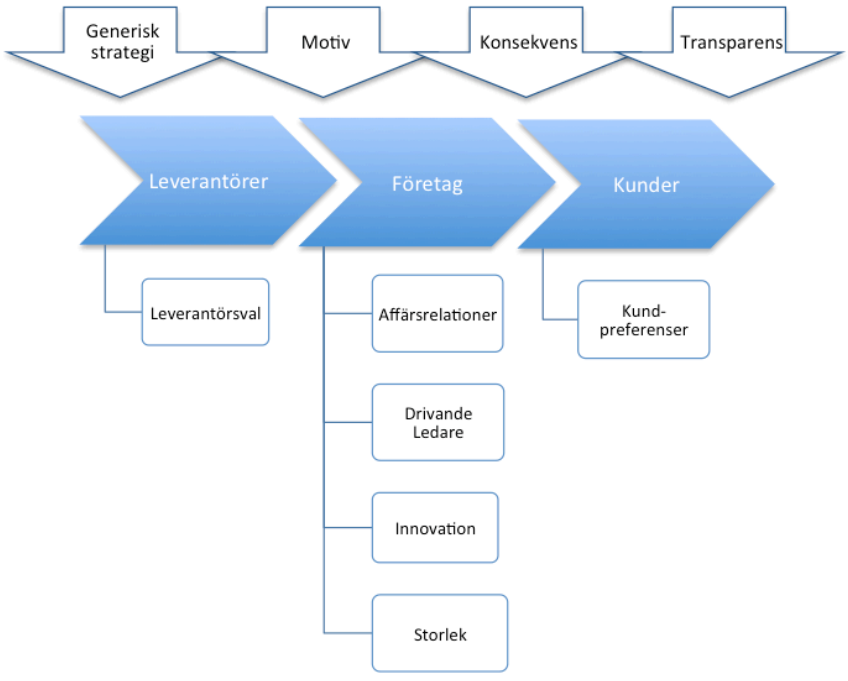
Analysfokus: Bedöma huruvida företagen upplever att kundernas preferenser angående hållbarbarhet ändrats på senare tid samt till vilken grad företagen rättar sig efter detta.

RAMVERK

Presentation av det teoretiska ramverket

Nedan presenteras det teoretiska ramverket grafiskt. I modellens mitt presenteras den komprimerade värdekedjan. Värdekedjan påverkas av de övergripande faktorerna som utgörs av pilar ovanför värdekedjan. Under varje del av värdekedjan har vi kopplat respektive påverkande faktorer. Vi vill med modellen tydligt visa hur de övergripande faktorerna påverkar företags generella arbete i värdekedjan samt visar vilka faktorer som påverkar respektive del av värdekedjan gällande företagets arbete med hållbarhet

Figur 1. *Den hållbarhetsfokuserade värdekedjan.* Teoretiskt ramverk som avser att visa på hur de övergripande faktorerna påverkar det generella arbetet i värdekedjan samt hur de påverkande faktorerna kan kopplas till respektive del av värdekedjan gällande företags arbete med hållbarhet



METOD

Forskningsdesign

Denna uppsats grundar sig på olika befintliga teorier som exempelvis Porters värdekedja och generiska strategier, vilket ger den ett inslag av deduktiv ansats. Deduktiv ansats, menar Bryman & Bell (2013), fokuserar på att bevisa befintlig teori och testa denna empirisk och därefter antingen bekräfta eller förkasta teorin.

Vi vill med denna uppsats dock inte bekräfta eller förkasta Porters befintliga värdekedja genom att testa den empiriskt, utan istället med hjälp av denna teori kombinerat med faktorer vi fått från annan litteratur, undersöka hur företag kan arbeta med hållbarhet. Genom en kortare, komprimerad version av värdekedjan har uppsatsen haft som syfte att identifiera vilka faktorer och hur de kan påverka företags möjlighet till hållbarhetsarbete. Detta kan anses ge uppsatsen inslag av en induktiv ansats eftersom den fokuserar på att upptäcka och genera ny teori genom empirisk observation av verkligheten (Bryman & Bell, 2013).

Eftersom uppsatsen har inslag av båda metodansatserna och utgår från både teori och empiri, landar uppsatsen i en kombination av de två som kallas abduktiv ansats (Alvesson & Sköldberg, 2008). Den insamlade empirin har i uppsatsen i enlighet med abduktiv ansats kombinerats med tidigare presenterad teori som fungerat som en inspirationskälla för att de påverkande faktorerna till hållbarhet skulle kunna upptäckas (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Forskningsstrategi. Eftersom uppsatsen har en abduktiv ansats och för att den till stor del utforskar verkligheten och genom detta ämnar till att generera ny teori, fann vi att

en kvalitativ forskningsstrategi lämpade sig bäst eftersom den är tolkande i sin natur (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman & Bell (2013) ger en kvalitativ metod dessutom en nyanserad och djupgående förståelse för den insamlade empirin, vilket vi anser vara av vikt för att kunna identifiera de faktorer som påverkar företags hållbarhetsarbete och utifrån detta generera ny teori.

En kvantitativ datainsamling fokuserar istället på kvantifiering vid insamling och analys av data istället för tolkningar av beteenden och processer, vilket kan skapa större reliabilitet och ett mer pålitligt resultat än en kvalitativ metod. Detta kan poängteras som den kvalitativa metodens svaghet. Trots detta anser vi ändå att en kvalitativ metod passar bättre för uppsatsen, eftersom vår undersökning kräver att vi får en djup förståelse för hur processerna kring värdekedjan ser ut. För att kunna generera teori behöver vi en metod som hjälper oss återspegla en social verklighet som ständigt genomgår förändring, vilket den kvalitativa metoden gör (Bryman & Bell, 2013).

Undersökningsdesign. Med grund i syftet att undersöka och förstå på djupet, valde vi att arbeta med fallstudie som undersökningsdesign. Fallstudien ger möjlighet att detaljerat undersöka specifika fall och skeenden under verkliga förhållanden (Bryman & Bell, 2013; Wallén, 1996). Fallstudiens problem är att den inte kan generaliseras till en större population, eftersom ett enda fall inte kan anses vara representativt (Bryman & Bell, 2013). Generalisering utöver den specifika undersökningskontexten är inte vår intention med fallstudien, utan vi använder den för att generera en klarhet i den teoretiska analysen för att därigenom kunna ta fram ny teori (Bryman & Bell, 2013). Enligt Yin (2009) kan skillnad göras på statistisk generaliserbarhet och analytisk generaliserbarhet, där den senare påstås vara applicerbar på fallstudier. De teorier som blir resultatet av denna uppsats i och med den komprimerade värdekedjan och de identifierade faktorerna, skulle enligt Yin (2009) kunna generaliseras till användning vid liknande undersökningar i samma kontexter.

Det kan som nämnts vara svårt att dra slutsatser från ett enda fall, eftersom det enskilda fallet kan vara unikt och inte likt andra (Bryman & Bell, 2013). Därför valde vi att använda oss av multipel fallstudie i denna uppsats eftersom den möjliggör en jämförelse av de olika fallen som studeras, samt även ger en rättvisare jämförelse med teorin (Bryman & Bell, 2013). Den multipla fallstudien har speciellt en fördel jämfört med en enkel fallstudie genom att den gör det möjligt att bedöma under vilka förutsättningar en teori fungerar eller inte fungerar (Yin, 2009). Multipla fallstudier ger därför större analytiska fördelar jämfört med en enkel fallstudie (Yin, 2009). Ovannämnda fördelar har varit av vikt för oss i denna uppsats, eftersom vi med hjälp av dessa kunnat göra en rikare studie och jämföra olika företag. Med hjälp av multipla fallstudier har vi kunnat se till de olika fallen och ta hänsyn till deras olika kontexter (Bryman & Bell, 2013).

Mönsterpassning. Vi har valt att använda oss av mönsterpassning i fallstudieanalysen, vilket innebär att vi undersöker om den insamlade empirin överensstämmer med det teorin förutspått (Yin, 2008). Detta sker genom att vi jämför och validerar de faktorer vårt teoretiska ramverk identifierat med den insamlade empirin som vi fått in genom de semi-strukturerade intervjuerna med fallföretagen och den tillhörande datakompletteringen. Genom denna undersökning har vi på djupet kunnat jämföra företagen med teorin på ett tydligt sätt och kunnat diskutera skillnader och likheter.

Urvalsprocessen

Val av bransch. Eftersom hållbarhetsaspekter är väldigt generella och inte nödvändigtvis specifika för en viss bransch, fann vi att just val av bransch inte är avgörande för vår typ av undersökning. Litteratur vi funnit som tar upp hållbarhet i värdekedjan applicerar detta dock

framförallt på stora, globala och i huvudsak kostnads- och kunskapsintensiva företag och producenter (Perrini, Russo & Tencati, 2007). Därför ansåg vi det intressant att se hur sådan teori fungerar inom en mer arbetsintensiv bransch, vars produkter har en kortare värdekedja än de företag som tidigare analyserats.

Baserat på detta valde vi därför slutligen att fokusera på café- och restaurangbranschen i Sverige. Vi upptäckte efter en del efterforskning att relativt lite forskning och litteratur gällande värdekedjan och hållbarhet finns inom denna bransch, trots att det är en bransch som framförallt i Sverige ökar i försäljning och intresse för hållbarhet (Foodnet 2010; Tork, 2010; DN, 2013; Svensk Handel, 2013; Svanen 2014). Exempelvis skriver DN (2013) att försäljningen i café- och restaurangbranschen har ökat med nästan 10 procent år 2013 i jämförelse med tidigare år (DN, 2013). Tork (2010) visar att en parallell ökning av hållbarhetsintresse skett som uttrycker sig genom ökade krav på miljöcertifierade produkter. Denna medvetenhet om det egna företagets konsekvenser för miljön har ökat till stor del på grund av gästernas krav på långsiktigt miljöarbete (Tork, 2010).

Intresset för hållbarhet kan även ses genom den ökande andelen Svanenmärkta restauranger[5] i Sverige. År 2010 fanns det drygt 30 Svanenmärkta restauranger, jämfört mot nästan 50 restauranger idag (Foodnet, 2010; Svanen, 2014). Även Svensk Handel (2013) visar att branschen har sett ökad efterfrågan från dess kunder angående hållbarhet. I en undersökning visar Svensk Handel (2013) att oavsett ålder och geografisk placering, lägger 55 procent av samtliga konsumentgrupper mer pengar på ekologiska produkter år 2013 jämfört med 2012 (Svensk Handel, 2013).

[5] En Svanenmärkt restaurang innebär bland annat att personalen är engagerad i en minskad miljöpåverkan och att det är genomgående i det dagliga arbetet (Svanen, 2014).

Val av fallföretag. Inom populationen café- och restaurangbranschen i Sverige har vi använt oss av ett icke-sannolikhetsurval vid val av fallföretag. Det innebär kortfattat att det inte går att beräkna sannolikheten för ett enskilt företags möjlighet att inkluderas i urvalet (Merriam, 1988). Vi har valt att göra ett icke-sannolikhetsurval av företag eftersom vår uppsats inte syftar till att kunna generaliseras i statistisk bemärkelse, vilket däremot hade varit möjligt vid ett sannolikhetsurval (Merriam, 1988). Grundat i tids- och finansieringsbrist valde vi att fokusera på företag med anställda inom nära avstånd, ett så kallat bekvämlighetsurval (Hartman, 2011).

Vid val av fallföretag skapade vi först en lista där vi begränsade urvalet geografiskt till företag som finns representerade antingen i Lund, Malmö eller Stockholm. Vi utgick från kriteriet att företagen skulle ha flera filialer, varför vi betecknat dem som café- eller restaurang*kedjor.* Vi valde att endast se på kedjor eftersom vi antar att dessa har mer uttalade strategier eftersom strategierna inte endast kan hållas inom en enskild enhet utan måste kommuniceras ut till alla enheter. Vi var redan i förväg medvetna om hur svårt det kan vara att få till stånd intervjuer med företag och började därför kontakta ett flertal i hopp om att få många positiva svar. Det slutade med att fem café- och restaurangkedjor tackade ja till att ställa upp på intervjuer. Eftersom motivet bakom urvalet är att *"upptäcka, förstå och få insikt"*, kan urvalet därför kallas målinriktat (Merriam, 1988:61).

Nedan presenteras fallföretagen kortfattat:

Företag	***Fakta***	***Affärsidé***
Barista	Barista grundades år 2006 med visionen om att vara *"ett schysstare alternativ till de konventionella kedjorna"* (Barista, 2014). Bolagsformen är aktiebolag, med mål att börsnotera en dag för att maximera ägarspridningen. Idag finns det 19 coffee shops runtom i Sverige. Barista erbjuder Fairtrade och ekologisk dryck, mat och bakverk (Barista, 2014).	*"Ett nytt sätt att driva coffee shop. Lite nördigare kaffe, oprogrammerad personal med egna personligheter och en transparent värdekedja med Fairtrade, eko och samarbete med FN"* (Barista, 2014).
Gateau	Gateau grundades 1937 och är ett dotterbolag till koncernen Fazer AB sedan 2011. Gateaus kärnfokus är att leverera stenugnsbakat bröd och tårtor inspirerade från Frankrike. Företaget har 25 egna butiker i Stockholms- och Malmöområdet och säljer även deras produkter till ett sjuttiotal livsmedelshandlare (Gateau, 2014).	*"Att driva brödbutiker där kunderna alltid kan lita på att de får högsta kvalitet på produkter och bemötande"* (Gateau, 2014).
Panini Internazionale	Panini Internazionale är ett familjeföretag som grundades i Stockholm 1980. Idag är grundaren Richard Constantinou VD och sedan 2003 är Panini Internazionale ett aktiebolag (Panini Internazionale, 2014; allabolag.se, 2014). Företaget erbjuder hälsosam snabbmat och har restauranger främst i Stockholms citykärna men även i närförorter (Panini Internazionale, 2014).	*"Att snabbt och enkelt erbjuda färska måltider av hög kvalitet, för gästen att ta med, äta på plats eller få levererad vid önskad tidpunkt på dagen. Vi tillhandahåller hög kvalitet av snabb och serviceinriktad personal, näringsriktiga måltider och rimliga priser"* (Panini Internazionale, 2014).
Texas Longhorn	Texas Longhorn grundades 1994 i Stockholm av Philip Gerard Huntzinger från Texas, USA. Idag finns 28 franchise-restauranger runtom i Sverige. Företaget har de även tagit fram 22 olika produkter som säljs av 263 återförsäljare. Tanken bakom Texas Longhorns restauranger är att smaker och känsla ska vara inspirerade av grundarens hemstat (Texas Longhorn, 2014).	"*Det handlade kort och gott om bra kött, bra service och avslappnade gäster och personal"* och syftar till att erbjuda sina kunder "*en liten intim restaurang med stor karaktär, hög mysfaktor och hemma-hos känsla"* (Texas Longhorn, 2014).
Vapiano	Vapiano är ett aktiebolag som grundades år 2002 i Hamburg varpå konceptet expanderades internationellt efter två år. I dagsläget finns det över 120 Vapianorestauranger i 26 länder, varav sju stycken är belägna i Sverige. Företaget är en internationell koncern med separata franchise-restauranger. Vapiano erbjuder modern italienskinspirerad mat och dryck i en avslappnad miljö (Vapiano, 2014).	*"Vapiano är det perfekta stället för en snabb lunch, en eftermiddagspaus eller en härlig middag med vänner eller familj"* (Vapiano, 2014).

Respondenter. Innan vi tog kontakt med företagen bedömde vi vilken data vi skulle kunna behöva, samt vilka personer inom företaget som skulle kunna ge oss denna information. Vi sökte personer med högre positioner inom företaget som har en beslutsfattande position eller inblick i företagets strategiarbete. Genom att intervjua sådana personer, kunde vi vara relativt säkra på att få information om respektive företags strategi och en överblick över dess värdekedja. Eftersom intervjupersonerna i sig inte är av relevans för denna uppsats har vi har valt att anonymisera dem och kommer därför fortsättningsvis referera till personerna som *intervjupersonen* eller *intervjuobjektet.*

Forskningsinstrument – insamling av data

Vid datainsamling har vi primärt använt oss av semi-strukturerade kvalitativa intervjuer, men även av dokumentkomplettering för att säkerställa reliabilitet på vissa punkter (Bryman & Bell, 2013). Dokumentkomplettering har skett när vi behövt skapa oss en tydligare bild eller inhämta ytterligare information om respektive företag, gällande fakta som rör exempelvis antal butiker, ägarstruktur, finansiella resultat och publicerade uttalade affärsidéer. I de fall då varken intervjuer eller dokumentkomplettering varit tillräckligt, har vi kompletterat informationen med frågor via mail.

Intervjufrågorna som ställdes vid de semi-strukturerade intervjuerna kunde inte vara alltför strukturerade och specificerade i förväg, eftersom det krävs ett relativt generellt och flexibelt arbetssätt för att få fram information som utvecklats i en process (Bryman & Bell, 2013; Trost, 2001). Detta gav oss en frihet och flexibilitet under intervjuernas gång att fråga efter förtydliganden och även möjligheten att ge mer specifika förklaringar till våra frågor. Detta var av vikt för oss eftersom det gav oss chans att upptäcka respektive företags

specifika relation till de olika faktorerna som vi identifierat utifrån teorin och få svar angående företagens värdekedjor och hållbarhetsarbete (Bryman & Bell, 2013).

Intervjufrågorna utformades med grund i vår problemformulering och utifrån relevant teori. Vi valde att använda oss av en intervjuguide eftersom den är "*det översatta uttrycket för det man önskar förklara*" (Widerberg, 2006:68). Vi utformade den genom att uppföra en lista med olika frågeområden av intresse (Trost, 2001). Vi började med att fastställa de områden vi ville veta mer om, och sedan utvecklade vi frågor som utgjorde en slags lös struktur för intervjun, där vi ibland under intervjuerna fick fylla ut med mer eller mindre utförliga förtydliganden och förklaringar.

För att inte distrahera intervjuobjektet hölls intervjuerna i största möjliga mån i intervjuobjektets naturliga miljö på företagets kontor eller liknande (Bryman & Bell, 2013). De första två intervjuerna utfördes endast av en person, detta eftersom intervjupersonerna befann sig i Stockholm där endast en av oss hade möjlighet att närvara. Efter dessa intervjuer märkte vi att det hade varit att föredra att vara två personer som intervjuade eftersom det hade blivit en tryggare och mer avslappnad atmosfär eftersom vi är oerfarna intervjuare. Den tredje intervjun hölls av två personer i Lund och de sista två var telefonintervjuer eftersom intervjupersonerna inte hade möjlighet att mötas personligen. Telefonintervjuerna utfördes av endast en person för att det inte skulle skapa förvirring för intervjupersonen. Intervjuernas fokus låg hela tiden på den intervjuades uppfattning om hur företaget arbetar med hållbarhet i olika delar av värdekedjan. Samtliga intervjuer pågick från trettio minuter till en timme. Vid alla intervjuer användes ljudupptagning.

Dataanalys

Eftersom vårt mål inte har varit att bevisa en förutbestämd hypotes, genomfördes analysen efter grundad teori istället för analytisk induktion (Bryman & Bell, 2013). Grundad teori är enligt Bryman & Bell (2013) en stark metod när det gäller att på basis av insamlad data formulera en teori, varför vi fann denna metod mest lämpad för vår uppsats. Processen i uppsatsen har som bör vid grundad teori varit iterativ eftersom kodningen från de semi-strukturerade intervjuerna med fallföretagen skett under forskningsprocessens gång (Bryman & Bell, 2013). Kodningen bestod av att knyta an intervjusvaren till de olika teoretiska begreppen. Vi valde att inte uttala dessa begrepp under intervjun eftersom vi antog att intervjupersonerna inte nödvändigtvis har samma teoretiska kunskap inom ämnet som oss.

Analysen av den insamlade empirin genomfördes i följande steg. Först gjordes transkriberingar av de inspelade intervjuerna kort efter intervjuerna ägt rum, för att på så vis kunna behandla datamaterialet rättvist. Detta gjorde att den eller de som intervjuade fortfarande kunde ta hänsyn till den icke-verbala kommunikationen som är av vikt för att förstå intervjuobjektet på djupet. Inspelning av intervjuerna och transkriberingen gav oss fördelen att kunna fånga vad respondenten sa med egna ord utan påverkan av intervjuarens uppfattningar av verkligheten och situationen i fråga, vilket det finns risk för vid intervjuer som enbart antecknas istället för att spelas in (Bryman & Bell, 2013). För att undvika subjektiva tankar oss författare emellan angående intervjuerna, fick alla ta del av de transkriberade intervjuerna. Dessa diskuterades sedan igenom för att vi alla skulle ha lika insikt i vad som framkommit av intervjuerna.

I de fall vi stötte på problem med information som saknades från intervjuerna, kompletterade vi dem med information från hemsidor, genom telefonsamtal eller via mail. Vi ansåg detta nödvändigt för att kunna ha likvärdig information om alla fallföretag och genom

detta kunna skapa en mer rättvisare analys. Efter sammanställandet av intervjuer och transkribering av respektive intervju, uppförde vi vårt empiriska resultat enligt det teoretiska ramverket. För att få klarhet i hur intervjuobjektens olika svar skulle kunna knytas till de olika faktorerna i ramverket, sorterade vi dem under rubriker efter respektive faktor. Genom denna sammanställning kunde vi se tydligare hur de olika fallföretagen arbetar och därigenom finna likheter och skillnader kopplat till de olika faktorerna och värdekedjan.

Vid sammanställningen av resultatet upptäckte vi att vissa av de tidigare identifierade faktorerna i det teoretiska ramverket inte var relevanta för undersökningen. Detta eftersom de antingen var svåra att isolera som enskilda faktorer som påverkade företags möjlighet att arbeta med hållbarhet eller att det var svårt att utläsa tydliga resultat från dem. Därför valde vi att ta bort dessa faktorer för att istället fokusera på de faktorer som kunde bidra till undersökningen genom att sammanställa ett reviderat ramverk.

När det empiriska resultatet sammanställts, påbörjade vi analysen av hur fallföretagen arbetar med hållbarhet i de övergripande samt de påverkade faktorerna. I analysen arbetade vi på liknande sätt som när vi sammanförde empirin utefter det teoretiska ramverket. För att kunna identifiera svagheter och tveksamma resonemang förde vi under processens gång en ständig diskussion oss författare emellan. Genom detta sätt att arbeta kunde vi slutligen resonera fram att majoriteten av faktorerna framtagna ur teorin påverkar arbetet med hållbarhet, men också i vilken mån dessa verkar påverka.

Validitet och Reliabilitet

Enligt Bryman & Bell (2013) handlar validitet om huruvida en undersökning lyckats mäta det som planerats. Det finns enligt LeCompte & Goetz (1982) två olika typer av validitet som är intressanta vid kvalitativa undersökningar, så kallade extern och intern validitet. Båda dessa

typer av validitet har varit av vikt för oss i denna uppsats eftersom de behandlar hur resultaten kan generaliseras.

Extern validitet beskriver om forskningens resultat kan generaliseras till andra sociala miljöer. Det kan vara svårt att uppnå extern validitet med fallstudier och ett begränsat urval, varför extern validitet ofta ses som kvalitativa undersökningars svaghet. Vi är ödmjuka inför detta, och för att motverka denna negativa aspekt har uppsatsen baserats på multipla fallstudier, vilket hjälper till att öka den externa validiteten (Yin, 2008).

Intern validitet syftar till att uppnå kongruens mellan observationer och teorier som forskaren utvecklar (Yin, 2008). I vårt fall sker detta genom ett egenkonstruerat ramverk som tar hänsyn till både teorier och observationer. Ett sätt fallstudier kan uppnå intern validitet är genom mönsterpassning, som nämndes tidigare. Mönsterpassning har gjort det möjligt för oss att se om de faktorer vi identifierade genom teorin stämde överens med den information vi fick fram i intervjusvaren. För att öka den interna validiteten har vi även uppmärksammat betydelsen av god kvalitet på intervjuerna (Svenning, 2003). Vi har försökt att inte vara ledande i våra intervjufrågor vilket har möjliggjort att intervjupersonerna kunnat berätta sin syn på verkligheten med egna ord. Vi har dock endast intervjuat en person från respektive företag, vilket enligt Bryman & Bell (2013) kan leda till subjektiva svar. För att motarbeta denna problematik har vi sett till att intervjua de mest relevanta personerna i organisationen samt använt frågor som inte pekar på personliga egenskaper hos intervjupersonerna i fråga.

Reliabilitet i sin begreppsform är mest aktuell vid kvantitativa undersökningar, där den fokuserar på att resultatet ska vara pålitligt och trovärdigt (Bryman & Bell, 2013). För att i största möjliga mån säkerställa reliabilitet fokuserade vi på att använda oss av både semi-strukturerade intervjuer samt dokumentkomplettering för att få en nyanserad och opartisk bild som möjligt. Vi har som tidigare nämnts även noggrant och metodiskt arbetat fram både urval

och intervjumaterial, vilket också bidrar till studiens tillförlitlighet och därmed höjer uppsatsens reliabilitet (Bryman & Bell, 2013).

RESULTAT

Insamlad empiri till denna uppsats utgörs till största del av de kvalitativa semi-strukturerade intervjuerna med de fem utvalda fallföretagen med tillägg av dokumentkomplettering. Resultatet av insamlad empiri behandlar de faktorer som anses vara återkommande och mest relevanta för att undersöka företags möjlighet till att arbeta med hållbarhet i dess värdekedjor. Av de *övergripande faktorerna* har vi valt att ta bort de tidigare presenterade faktorerna generisk strategi samt konsekvens eftersom vi inte funnit dessa ha tydliga kopplingar till företagens möjlighet att arbeta med hållbarhet. Vi har även valt att ta bort faktorn drivande ledare ur de *påverkande faktorerna* eftersom vi inte funnit tillräckligt med stöd för att se direkta kopplingar mellan denna faktor och företags hållbarhetsarbete. Nedan presenteras därför fallföretagens syn på de övergripande faktorer samt påverkande faktorer vi genom intervjuerna identifierat vara av intresse för studien.

Övergripande Faktorer

Underliggande motiv. Alla fallföretagen menar att lönsamhet alltid kommer att vara deras högsta prioritet, men några av fallföretagen har även tydliga strategier i hur de balanserar denna lönsamhet med hållbarhet. Panini Internazionales gör detta genom att leverera socialt värde i form av samarbeten med NGOs såsom Stadsmissionen. Företaget menar att eftersom de har haft sådana samarbeten under det senaste decenniet samt att företaget inte har några intentioner på att avsluta dem, är det ett tecken på hur företaget

hanterar hållbarhetsfrågor (Intervju Panini Internazionale, 2014). Panini Internazionale menar även att de har inkorporerat hållbarhet i sin affärsidé genom sitt sätt att arbeta operativt med bra råvaror och hur de hanterar överblivna produkter.

Barista menar att lönsamheten är viktigt för dem, både för egen vinning men också för att kunna visa andra företag att hållbarhet är sammankopplat med lönsamhet (Intervju Barista, 2014). Barista grundades för att det saknades en cafékedja med tydligt hållbarhetsfokus. Företaget arbetar därför med att gå långt bak i sina leverantörsled för att även se till att leverantörernas leverantörer blir rättvist behandlade. De arbetar samtidigt med ekologiska produkter och Fairtrade ur miljösynpunkt (Intervju Barista, 2014). Deras hållbarhetsarbete fortsätter därefter in i den egna organisationen där de arbetar med personalvillkor, men även ut till kunderna genom att ge dem *”en minnesvärd stund”* (Intervju Barista, 2014).

Övriga företag försöker också arbeta med hållbarhet, men detta arbete är enligt de själva inte lika kopplat till deras motiv**.** Gateau skänker eller sponsrar olika event med överblivna produkter, samtidigt som de arbetar med välgörenhetsorganisationer. Detta arbete har dock utvecklats efter tid (Intervju Gateau, 2014). Detsamma gäller Vapiano som exempelvis försöker välja lokala svenska leverantörer istället för företagets generella tyska. Detta sker dock endast om de svenska leverantörerna resulterar i samma eller lägre kostnad per enhet (Intervju Vapiano, 2014). Texas Longhorn anser inte sig själva vara hållbarhetsinriktade och menar att det inte är något de fokuserar på för tillfället (Intervju Texas Longhorn, 2014).

Transparens. Vapiano menar att de är medvetna om sina styrkor och svagheter och att de inte har något emot att diskutera dessa med sina intressenter (Intervju Vapiano, 2014). Företaget diskuterar även inom detta sammanhang att de har öppna kök för att kunden

tydligt ska se hur framställningen av måltiderna går till. Vapiano trycker på att det är viktigt att vara öppna för att få ett genuint gott rykte, varför de ofta ställer upp på intervjuer och debatter i media (Intervju Vapiano, 2014).

Gateau menar att de som familjeföretag alltid haft en öppen inställning, vilket verkar ha effektiviserats efter företaget blev uppköpt av Fazerkoncernen (Intervju Gateau, 2014). Panini Internazionale är också öppna med sina strategier, och marknadsför via sin hemsida exempelvis näringsinnehåll av deras måltider samt vilka samarbeten de har med NGOs (Panini Internazionale, 2014). Texas Longhorn menar att de inte har några hållbarhetsstrategier (Intervju Texas Longhorn, 2014). De berättar öppet i intervjun om att de har bytt ut sin svenska köttleverantör mot en utländsk, vilket kunderna kritiserade (Intervju Texas Longhorn, 2014).

Barista påstår både i intervju och på deras hemsida att de gärna vill bli kopierade av andra företag. De skriver även att om kunder inte vill handla av företag som använder sig av *greenwashing*[6] bör de komma till Barista. Företaget vill informera och utbilda kunderna för att få dem att välja rätt och på så vis kunna påverka kundnöjdheten (Intervju Barista, 2014; Barista 2014).

Barista menar att transparens är av stor vikt för att kunna sprida hållbarhet (Intervju Barista, 2014). Barista menar att det är viktigt att sprida sina hållbarhetsstrategier eftersom om många i branschen börjar arbeta med hållbarhet kommer det leda till en kedjereaktion som gör att hela branschen tillslut kommer att fokusera mer på hållbarhet (Intervju Barista, 2014).

[6] Greenwashing innebär att företag påstår att de arbetar med hållbarhet, men egentligen varken arbetar med hållbarhet eller har något genuint intresse av det (Underwriters Laboratories Environment, 2014).

Påverkande Faktorer

Leverantörsval. Av tillfrågade företag uppgav majoriteten att val av leverantörer är viktiga för deras verksamhet. Alla tillfrågade intervjupersoner uttryckte att speciellt god kvalitet är av stor vikt vid leverantörsval. Gateau, Vapiano och Texas Longhorn framhäver dessutom att de lägger stor vikt i att leverantörerna ska kunna leverera rätt mängd vid varje leverans, vilket minskar deras valmöjligheter gällande leverantörer. Gateau och Vapiano försöker dock använda sig av mindre, mer lokala aktörer när möjlighet finns.

”Är man ett väldigt litet företag, hade man haft en eller två butiker, kunde man köpt från en bonde någonstans, sen måste man få stora mängder. Då finns det tyvärr inte så jättemycket att välja på, inte i Sverige” (Intervju Gateau, 2014).

Panini Internazionale säger sig ha ett antal ”handplockade” leverantörer som är vitala för verksamheten, främst när det kommer till kvalitet, pris och liknande. Dessa var tidigare en del av verksamheten, men utvecklades till enskilda leverantörer när företaget ville satsa på sin kärnverksamhet.

Majoriteten av företagen säger sig välja leverantörer som åtminstone inte har dåligt rykte när det gäller hållbarhetsaspekter. Barista uttrycker sig även se ansvarstagande som en faktor som är minst lika viktig som exempelvis kvalitet och pris. Företaget menar att dessa tre kriterier hör ihop, och att det är viktigt att försöka sätta sig in i hur deras leverantörer arbetar, oavsett deras rykte. De menar dock att denna kontroll kan vara problematisk på grund av brist på resurser. Företaget försöker därför ha samarbeten med organisationer som arbetar med att kontrollera leverantörer för att motverka problemen, exempelvis genom att använda sig av produktstämplingen Fairtrade.

Affärsrelationer. Bortsett från Texas Longhorn, har alla fallföretagen någon slags affärsrelation med en eller flera miljöorganisationer gällande hållbarhetsfrågor. De skiljer sig dock i vad för typ av relation och vad som ligger bakom relationerna. Vapiano hade under period problem med restaurangens scampi eftersom media började uppmärksamma att scampi påverkar miljön negativt (Intervju Vapiano, 2014). I samband med detta märkte företaget starka påtryckningar från bland annat olika rättsaktivister och livsmedelverket, vilket gjorde att svenska Vapiano valde att skifta leverantör och skapade dessutom ett samarbete med organisationen GlobalGap för att kunna servera internationellt godkänd och certifierad scampi (Intervju Vapiano, 2014).

Gateau och Panini Internazionale har istället utvecklat affärsrelationer med NGOs gällande hantering av företagens produktsvinn. Panini Internazionale har exempelvis ett samarbete med Stadsmissionen som varje dag får restaurangernas överblivna varor, ett samarbete som de haft i ungefär tolv år (Intervju Panini Internazionale, 2014). Båda dessa företag samarbetar även med andra organisationer som är i behov av deras varor och de sponsrar även event.

”Lite sådana här sammankomster, sådana här bandytävlande för juniorer, kan vi sponsra med lite bullar, alltså oftast, om det inte är jättestora grejer, kan vi alltid hjälpa till. Och vi är med i Rädda barnen, Mustaschkampen och Bröstcancerfonden, så det blir exempelvis en viss procent av prinsesstårtornas försäljning som går till det” (Intervju Gateau, 2014).

Även Barista har affärssamarbeten, men deras samarbeten ser annorlunda ut jämfört med övriga fallföretag. Företaget har samarbeten med produktstämplingen Fairtrade och FN för att kunna påverka hur deras inköp påverkar producenterna längst bak i deras värdekedja. Fairtradesamarbetet har företaget infört för att se till att bönderna och andra

leverantörer får rimliga priser för sina råvaror och en högre lön än minimumlönen. Samarbetet med FN har de för att kunna påverka barnens möjlighet att gå i skola i Etiopien som är landet där deras kaffeproduktion sker (Intervju Barista, 2014).

Innovation. När Vapiano, Texas Longhorn och Gateau grundades, fanns det inga företag i branschen som arbetade på liknande sätt. Företagen menar att deras innovativa affärsidéer möjliggjorde att de kunde skapa ett namn för sig själva i branschen. Företagen menar också att innovation är en del av deras sätt att arbeta. De innovativa inslagen ser olika ut, exempelvis har Vapiano tagit fram ett unikt betalsystem där kunden sköter sin egen nota via ett betalkort (Intervju Vapiano, 2014). Gateau visar också att innovation genom att deras bagare och konditorer har möjlighet att ta fram nya produkter varje månad, kallade månadens produkter. Inga av dessa produkter är dock framtagna ur ett hållbarhetsfokus, vilket enligt Panini Internazionale inte är något de fokuserar på i dagsläget.

Barista och Panini Internazionale arbetar enligt våra intervjupersoner mer aktivt med att vara innovativa gällande hållbarhetsaspekten i framtagande av nya produkter. Barista samarbetar med andra innovativa företag som hjälper företaget att utveckla sådant som andra i branschen inte nödvändigtvis tänker på (Intervju Barista, 2014). En av dessa innovationer är företagets kundkort, ”*stammiskortet”,* som är framtaget av Barista och är gjort av enbart trä och majsstärkelse (Intervju Barista, 2014). Dessa innovationer, menar Barista, gör inte att övriga produkter blir dyrare (Intervju Barista, 2014). Även Panini Internazionale försöker påverka ur hållbarhetssynpunkt hur deras rätter sammansätts genom att försöka minimera användandet av onaturliga tillsatser i sina maträtter. Till skillnad från Barista, kan de dock endast göra detta till en viss gräns beroende på att kunderna inte alltid accepterar den prishöjning innovationen innebär (Intervju Panini Internazionale, 2014).

"Vi försöker jobba väldigt aktivt med att få bort alla dåliga e-nummer[7] i råvaror och livsmedel som vi köper in. Det är något vi har jobbat aktivt med i de senaste fyra-fem åren… nackdelen är ju att det kan bli en dyr produkt i slutändan och det vill inte alltid kunderna betala, så det är fin balansgång där. Men vi jobbar åt rätt håll, med det tänket liksom"

(Intervju Panini Internazionale, 2014).

Storlek. Fallföretagen skiljer sig åt i storlek, bland de mindre finns Panini Internazionale som har mellan 130-150 anställda beroende på säsong och Gateau som har cirka 160 anställda. Barista är något större med en personalstyrka på strax under 250 anställda. Bland de större finns Vapiano som har ca 450 anställda i Sverige, med ca 60 anställda i varje restaurang. På grund av att Texas Longhorn är en franchisekedja kunde inte företagets intervjuperson ge en exakt siffra på totalt antal anställda. Vi fann dock att Texas Longhorn har ungefär 20 medarbetare på varje restaurang, vilket gjorde att vi estimerade totalen till 580 anställda baserat på att det i dagsläget finns 29 restauranger i Sverige. Samtliga fallföretag är aktiebolag och Vapiano samt Texas Longhorn är franchise medan resterande äger sina egna restauranger.

Vapianos intervjuperson menar att på grund av att de är ett stort företag, har de makt att påverka sina leverantörer (Intervju Vapiano, 2014). Företaget menar att deras storlek ger dem möjlighet att ställa krav, exempelvis gällande hållbarhet. När det gäller företagets mindre, mer lokala leverantörer skapar Vapiano istället samarbeten genom vilka de kan utveckla hållbarhetsarbete (Intervju Vapiano, 2014).

"Sen generellt så tycker ju vi att även om Vapiano som organisation i stort är stor och där många av avtalen sker globalt… Då kan vi också ställa krav på leverantörerna med hänsyn

[7] E-nummer är ett annat namn för identitetsnummer, vilket de flesta livsmedelstillsatser har. "E" betyder att tillsatsen är godkänd av EU (Livsmedelsverket, 2013).

till miljö och påverka och förändra. Sen när man tittar på de lokala leverantörerna… Då försöker vi hitta samarbetspartners och vi väljer och pratar ofta om samarbetspartners istället för leverantörer" (Intervju Vapiano, 2014).

Denna åsikt delas inte av alla företag, exempelvis Gateau menar att ett litet företag har lättare att arbeta med exempelvis lokala leverantörer och finna närodlat eftersom ett sådant företag inte är lika beroende av mängdleverans som stora företag (Intervju Gateau, 2014). Även Barista menar att det inte enbart är stora företag som har förmåga att förändra, utan också att mindre företag har möjlighet till att göra det. Barista har, trots att de är mindre, lyckats skapa samarbeten med leverantörer och lyckats införa hållbara strategier i sitt företag. Baristas intervjuperson hävdar dock att ett större företag har mer resurser att kontrollera sin verksamhet med (Intervju Barista, 2014).

"Men det går inte att göra det [kontrollera leverantörer] perfekt så länge vi är ett så litet företag som vi är idag men det är ju därför vi vill bli större. Om vi har nitton caféer idag så klarar vi av en viss mängd kvalitetskontroll men om vi har hundranittio caféer då har man naturligtvis råd att undersöka mer, så det är ju därför vi vill bli större" (Intervju Barista, 2014).

Kundpreferenser. Alla fem tillfrågade företag anser att kunders medvetenhet om hållbarhet har ökat de senaste åren. Gateau får förfrågningar om vad som händer överblivet bröd efter stängning nu än tidigare och Vapiano anser att kunderna i större grad efterfrågar miljömärkta varor. Barista menar att detta framförallt kan märkas av att kunderna efterfrågar hållbarhetsmärkta varor som exempelvis ekologiskt och Fairtrade, vilket även

större producenter som exempelvis ICA uppmärksammat med sina ‘I Love Eco’-varor vars försäljningssiffror ökat markant (Intervju Barista, 2014).

”Det är inte bara om man är liksom en väldigt miljöengagerad miljöpartist utan det är vem som helst som börjar handla ekologiskt nu” (Intervju Barista, 2014).

Företagen har olika inställning till denna förändring och hur de hanterar den. Barista trycker på att detta gör att de kan sprida ännu mer kunskap gällande hållbarhet och vikten av att välja hållbara alternativ (Intervju Barista, 2014). Barista anser att denna förändring är positiv, men även att företag har en skyldighet att hela tiden fortsätta utbilda sina kunder i ämnet, vilket de själva till stor del fokuserar på (Intervju Barista, 2014).

Gateau, Panini Internazionale och Vapiano framhåller också att de försöker ta vara på kundernas åsikter, varför de börjat anpassa företaget efter mer hållbara aspekter. För Gateau och Panini Internazionale gäller detta framförallt angående produktionsavfall och för Vapiano samarbeten med NGOs för att kunna servera godkända varor samt erbjuda miljövänliga artiklar i restaurangerna. Panini Internazionale menar att initiativen till hållbarhetsarbete kan ses som resultat av en kedjereaktion, som utvecklas av företaget när de märker att kunderna efterfrågar det (Intervju Panini Internazionale, 2014).

Texas Longhorn märker även dem av att kunderna anser att hållbarhet är av allt större betydelse, men säger sig inte lyssna på trender. Företaget agerar enligt vad de tror är bäst för företaget ur lönsamhetssynpunkt istället för att ändra sina strategier efter kundernas åsikter (Intervju Texas Longhorn, 2014).

”Vi har hamnat i ganska stora bråk med våra kunder på grund av att vi har ändrat från att köpa svenskt kött till att köpa utländskt kött även fast det fortfarande är EU, och det finns ju en viss rädsla att kött från EU inte är närodlat.” (Intervju Texas Longhorn, 2014).

Texas Longhorn menar även att det är svårt att avgöra om beslut som att köpa utländskt kött faktiskt påverkar deras försäljning eftersom de ännu inte har resurser som gör det möjligt att undersöka det (Intervju Texas Longhorn, 2014).

RESULTATANALYS

Med resultatanalysen ämnar vi identifiera hur fallföretagen i undersökningen arbetar med de olika faktorer som enligt teorin kan påverka möjligheten till att arbeta med hållbarhet. Först analyseras resultatet utifrån de övergripande faktorerna. Sedan analyseras resultatet som länkats till de påverkande faktorerna som placerats in i respektive del av värdekedjan.

Övergripande Faktorer

Underliggande Motiv. Enligt vårt teoretiska ramverk har företagens underliggande motiv en inverkan på hur de kan arbeta med hållbarhet. De företag som antagit ett så kallat uppdragsfokus har enligt teorin lättare att inkorporera hållbarhet i sin värdekedja jämfört med företag som har ett ekonomifokus.

Resultatet från intervjuerna visar att ett av företagen, Barista, verkar ha ett uppdragsfokus. Barista startades för att skapa möjlighet för kunder att kunna välja ett alternativ som värnar om hållbarhet. För att kunna erbjuda sina kunder denna möjlighet vävde företagets grundare in hållbarhet i företagsmålen, vilket verkar påverka företagets operativa arbete genom hela värdekedjan. Företaget trycker dock på vikten av att lyckas finansiellt för

att få tyngd i sitt hållbarhetsarbete. De menar att detta är av vikt eftersom det kan leda till att deras sätt att arbeta på så vis kan sprida sig till andra aktörer i branschen. Baristas uppdragsfokus verkar hjälpa företaget att kunna arbeta aktivt med hållbarhet och göra skillnad i alla företagets beslut.

Gateau och Vapianos arbetssätt har också inslag av hållbarhetsaspekter, men dessa är mer frånskilda från företagets grundidé. Företagen diskuterar vikten av att använda kvalitetsråvaror, men ser dem inte ur ett hållbarhetsperspektiv. Hållbarhetsarbetet har snarare växt fram genom åren och påverkar delar av företagen istället för att genomsyra hela deras verksamheter. Företagens hållbarhetsarbete visar därför att de har tendenser till att ha ekonomifokus. Texas Longhorn har inget hållbarhetsarbete att basera de underliggande motiven på, vilket innebär att de varken har uppdrags- eller ekonomifokus.

Panini Internazionale fokuserar mer på hållbarhet jämfört med majoriteten av de övriga fallföretagen. Genom att företaget har djupa relationer för att främja hållbarhet, exempelvis relationen med Stadsmissionen, kan de därför antas ha uppdragsfokus. Panini Internazionale visar dock även tendenser till att ha ett ekonomifokus genom att de exempelvis upplever en motvilja hos sina kunder till förhöjda priser på hållbara produkter. Detta kan tänkas bero på att deras kunder generellt inte är intresserade av hållbara produkter, möjligtvis för att företaget inte har hållbarhet som underliggande motiv.

Sammanfattningsvis kan vi se att motiv verkar påverka företagens möjlighet att arbeta med hållbarhet. För ett företag med uppdragsfokus verkar det vara mer naturligt att jobba aktivt med hållbarhet för alla intressenter i företaget. Den insikten visar att det är lättare för ett sådant företag att införliva hållbara strategier. För företag med ekonomifokus verkar det däremot svårare att införliva hållbarhetsstrategier. Till viss del kan detta ses som ett resultat av att företagens strategier i grunden inte är att arbeta med hållbarhet, utan att de fokuserar mer på lönsamhet.

Transparens. Ett tecken på transparens kan ses av att företagen ställt upp på att delta i intervjuer till denna uppsats eftersom företagen var medvetna om att intervjufrågorna skulle behandla bland annat hållbarhet. Enligt detta kriterium innefattar alla våra fallföretag en viss typ av transparens eftersom de valt att både ställa upp på intervju samt svara på samtliga frågor vi ställt till dem.

Majoriteten av företagen har utöver inställningen till intervjuerna ytterligare arbetssätt som ger tecken på transparens. Texas Longhorn visar tendenser till transparens genom att de är öppna och ärliga med beslut som kan komma att få kritik av intressenter. Företaget berättade exempelvis för sina kunder att de bytt från svenskt till utländskt kött, trots att det skapade problematiska diskussioner för företaget. Även Panini Internazionale uttrycker en viss transparens, vilket sker genom att de tydligt marknadsför sitt näringsinnehåll i samtliga rätter. Företaget säger sig dessutom vara villiga att svara på frågor som kunder har, vilket också ger intryck av ärlighet och öppenhet.

Vapiano visar också upp transparenta egenskaper, exempelvis tillagar företaget alla rätter framför kunden, vilket tyder på att de är öppna med hur tillagningen går till, vilka ingredienser de använder och liknande. Företaget säger sig dessutom ställa upp på intervjuer och har även deltagit i debatter gällande hållbarhetsrelaterade frågor, vilket visar att de är öppna och ärliga mot sina intressenter. Vapiano medger exempelvis att de för tillfället inte har miljöpolicys som genomsyras i hela företaget, vilket är relevant information som hjälper kunden värdesätta företaget.

Av samtliga intervjuade fallföretag verkar Barista arbeta mest aktivt med hållbarhet. De ger även bilden av att vara mest transparenta genom hela värdekedjan jämfört med övriga fallföretag. Barista redovisar bland annat viktig information som kunden bör känna till på sin hemsida. Dessutom ger de ett genuint intryck av att vara realistiska och ärliga i sitt hållbarhetsarbete. Företaget är även öppna med sina strategier och med hur de arbetar.

Barista säger både i intervjuer och på sin hemsida att de vill bli kopierade av konkurrenter för att sprida hållbarhetsarbete. De kan därför antas vara transparenta eftersom konkurrenterna annars inte skulle ha möjlighet att kopiera företagets strategier om Barista inte var öppna med dem.

Sammanfattningsvis kan vi se att transparens leder till att företag har lättare att bli förstådda av sina kunder och andra intressenter, vilket därigenom kan underlätta möjligheten att arbeta med hållbarhet i värdekedjan. Vi ser även ett samband i att det företaget med störst transparens verkar ha lättast att fokusera på hållbarhetsstrategier. Genom dessa insikter anser vi därför att transparens påverkar hur företaget kan arbeta med hållbarhet i värdekedjan.

Påverkande Faktorer

Leverantörsval. Fallföretagen resonerar kring sina leverantörsval på olika sätt och motiven bakom dessa val skiljer sig också åt. Gateau och Texas Longhorn verkar ha leverantörsrelationen eget leverantörsurval eftersom väljer leverantörer själva samt har direktkontakt med dem. De två företagen verkar dock inte ha en särskilt djup strategisk relation med sina leverantörer, eftersom de byter och väljer leverantörer efter kvalitet och pris. Båda dessa företag framhåller att deras främsta kriterium vid val av leverantörer är att de kan leverera rätt mängd, varför exempelvis mindre, mer lokala leverantörer måste bortprioriteras.

Vapianos leverantörsval styrs främst genom avtal via huvudkontoret i Tyskland. Detta innebär att de själva inte har någon direkt insyn hos sina leverantörer. Svenska Vapiano har i vissa fall möjlighet att välja mer lokala leverantörer, men detta görs endast om priset inte överstiger de tyska leverantörernas. Vapiano verkar därför ha en kombination av ett

transaktionsorienterat och eget leverantörsurval. Oavsett typ, verkar företaget inte välja mer hållbart fokuserade leverantörer utan förlitar sig mestadels på rykte angående leverantörernas arbetssätt.

Barista använder sig av produktmärkningen Fairtrade i ett försök att göra bedömningen av hur ansvarstagande dereas leverantörer samt underleverantörer är. Barista förlitar sig dessutom inte enbart på rykte, utan sammanför även leverantörer från olika nivåer i leverantörskedjan för att kunna skapa hållbara produkter. Detta tyder på att de har leverantörsrelationen strategisk leverantörsutveckling. Även Panini Internazionale visar tendenser till strategisk leverantörsutveckling. Företagets tre viktigaste leverantörer har tidigare varit en del av verksamheten, vilket tyder på att företagen och leverantörerna är beroende av varandra för att utvecklas. Företaget har exempelvis tillsammans med leverantörerna tagit fram produkter som innehåller färre e-nummer.

Leverantörsval verkar påverka företagens sätt att arbeta med hållbarhet genom att ju större insyn till sina leverantörer företagen har desto mer hållbara produkter kan de skapa tillsammans. Detta innebär att företag med strategisk leverantörsutveckling verkar ha större möjlighet att påverka än företag med transaktionsorienterat eller eget leverantörsval. Enligt egen utsago har företag som exempelvis Gateau och Texas Longhorn inte möjlighet att välja leverantörer fritt eftersom de anser sig vara beroende av vissa kvantiteter. Sammanfattningsvis kan vi därför se tendenser till att leverantörsval påverkar möjligheten att arbeta med hållbarhet, men att det verkar vara svårt för vissa företag att helt fritt välja sina leverantörer.

Affärsrelationer. Majoriteten av fallföretagen har visat sig samarbeta med olika välgörenhetsorganisationer, produktmärkningar och miljöorganisationer. Texas Longhorn däremot har inga relationer och ger inte heller intrycket av att ha något intresse av ett sådant

arbete. Det som skiljer de övriga företagens affärsrelationer åt verkar vara hur synen på dessa samarbeten ser ut samt vad motivet bakom dem är. Barista och Panini Internazionale har exempelvis haft samarbeten med olika NGOs i flera år. Företagen uttrycker att hållbarhet är något de kan skapa tillsammans med dessa NGOs och att samarbetena med dessa sträcker sig längre än att enbart handla om välgörenhet. Gateau verkar precis som Panini Internazionale ha intentioner till att samarbeta med NGOs ur hållbarhetssynpunkt, men inte någon tydlig strategi i hur detta ska möjliggöra hållbarhet långsiktigt.

Vapiano har också affärsrelationer med miljöinriktade företag. De förmedlar intrycket av att vilja arbeta mer med hållbarhet, men arbetar ännu inte övergripande med detta och inte mer än i de fall de fått dålig publicitet och därför tvingats finna nya lösningar.

Barista verkar ha djupare affärsrelationer än övriga fallföretag. Istället för att hjälpa välgörenhetsorganisationer, som verkar vara den vanligaste affärsrelationen hos fallföretagen, samarbetar de med organ som FN och organisationer som arbetar för hållbarhet som Fairtrade.

Fallföretagens olika motiv till affärsrelationer verkar påverka hur djupt de arbetar med hållbarhet. Både Panini Internazionale och Barista ger intrycket av att ha en djupare och mer långvarig syn på sitt hållbarhetsarbete, medan Gateau och Vapiano verkar fokusera sina affärsrelationer på ett mer kortsiktigt plan. Detta verkar tyda på att affärsrelationer är av vikt, men också på att beroende på vilken sorts affärsrelation ett företag har kan olika resultat gällande hållbarhet uppnås.

Sammanfattningsvis kan vi se att hållbarhetsinriktade affärsrelationer verkar möjliggöra hållbarhetsarbete. Vi ser även att företag med djupa affärsrelationer i ämnet verkar kunna arbeta mer effektivt med hållbarhet.

Innovation. De flesta fallföretagen anser att innovation är av vikt, men inte nödvändigtvis ur hållbarhetssynpunkt. Flertalet av fallföretagen säger att de i nuläget inte försöker ta fram mer hållbara produkter, även om det verkar som om de skulle ha möjlighet att göra det. Panini Internazionale visar att de har ett intresse av att ta fram mer innovativa produkter, men att de är tillbakahållna eftersom kunderna inte är villiga att betala för mycket för sådana produkter. Företaget poängterar dock att de ändå tror att sådant innovativt arbete är viktigt och försöker även balansera kundernas preferenser med hållbarhet.

Barista verkar vara det företag som arbetar främst med innovation. Detta kan bland annat ses genom framtagandet av företagets kundkort, stammiskortet. Företaget verkar mena att det är lättare att få hållbara produkter om företaget själv är med och tar fram dessa. På så vis får Barista större chans att verkligen se hur processen går till och att kontrollera framtagningen av hållbara produkter. Dessutom menar Barista att dessa innovationer inte nödvändigtvis behöver vara dyrare, utan kan ligga i samma prisklass som andra produkter.

Sammanfattningsvis kan vi se tecken på att möjligheten till att arbeta hållbart skulle kunna öka med hjälp av innovation. Fallföretagen som innovativt arbetar med hållbarhet verkar arbeta på detta sätt eftersom de märker att deras innovation gör skillnad, även om det måste ske via en viss balansgång. Dessa företag visar att det är just de innovativa produkterna som är en stor del av hållbarhetsarbetet, varför det verkar som att innovation underlättar hållbarhetsarbete.

Storlek. Enligt definitionen av stora företag och SMEs räknas Vapiano och Texas Longhorn som stora företag och Panini Internazionale, Barista och Gateau som SMEs. Enligt teorin är det främst större företag som har möjlighet att se till att hållbarhet följs i hela värdekedjan eftersom de har tydligare och mer övergripande arbetsprocesser än mindre

företag, vilket i vårt fall skulle innebära att Vapiano och Texas Longhorn skulle ha lättare att arbeta med hållbarhet.

De intervjuade fallföretagen ger en blandad syn på hur storlek påverkar möjligheten att arbeta med hållbarhet. Gateau menar att små företag är mer lämpade för hållbarhetsarbete eftersom de inte är beroende av stora mängder råvaror och kan därför använda sig av lokala leverantörer. Barista och Vapiano framhåller istället att stora företag kan arbeta mer framgångsrikt med hållbarhet eftersom stora företag har större makt att kontrollera leverantörer.

En intressant iakttagelse som vi kan göra är att de mindre företagen ofta skapar samarbeten med sina leverantörer för att skapa hållbarhet, medan de större använder sin finansiella styrka och storlek för att kunna ställa krav på leverantörerna. Barista som är ett litet företag säger sig vilja bli större för att verkligen kunna påverka, men medan de varit små ändå lyckats införliva hållbarhet i företaget. Detta ger intryck av att små och stora företag arbetar med hållbarhet på olika sätt precis som teorin förespråkar, och beroende på vilken aspekt av hållbarhet som undersöks har storlek olika betydelse. Samarbeten verkar vara vanligare hos de små företagen, medan kontroll verkar vara mer betydande hos de stora som arbetssätt för hållbarhet.

Sammanfattningsvis kan vi se tendenser till att stora företag har lättare att kontrollera sina leverantörer och därför införliva hållbarhetsstrategier. Intervjuerna tyder dock inte på att mindre aktörer nödvändigtvis skulle ha sämre möjlighet att arbeta med hållbarhet. Små företag verkar ha större möjlighet att göra fria, obundna val av lokala leverantörer och skapa samarbeten, vilket också främjar hållbarhetsarbete i företagen.

Kundpreferenser. Återkommande i intervjuerna med fallföretagen har det framkommit att företagens kunder är mer medvetna om hållbarhet och produktinnehåll nu än

tidigare och efterfrågar därför mer hållbara produkter. Majoriteten av företagen verkar dock inte ha några instrument för att ta reda på exakt vad kunderna vill ha, vilket försvårar företagens agerande. Exempelvis arbetar Gateau med att hantera sitt produktavfall genom att ge det till välgörenhet. Företaget marknadsför dock inte detta till sina kunder, vilket gör att Gateau inte vet om detta uppfattas positivt av kunderna. Även Texas Longhorn visar på denna problematik genom att de inte kan mäta och därigenom inte heller veta hur deras dispyter med kunderna påverkar företaget.

Trots problematiken med att mäta hur kunderna påverkar, märker vi att samtliga fallföretag är medvetna om att deras kunder har ökade hållbarhetspreferenser jämfört med tidigare. Det verkar som att företagen är beroende av att kunderna efterfrågar hållbarhet för att det ska finnas incitament till att arbeta med det.

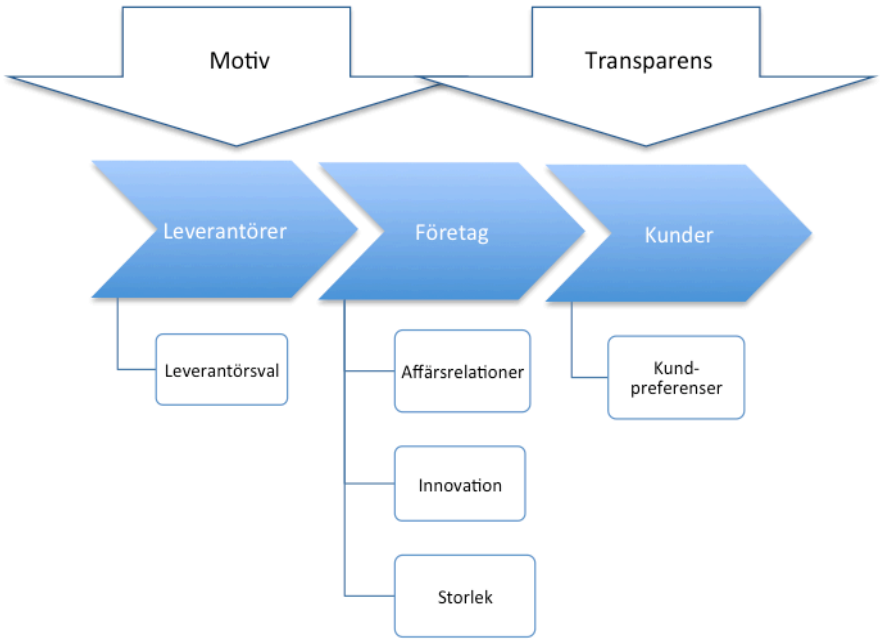
Barista förmedlar att de har starka incitament till att arbeta med hållbarhet och att de därför arbetar aktivt med att utbilda sina kunder i ämnet. Barista verkar även vara det av fallföretagen som har störst insikt i hur deras kunders syn på hållbarhet påverkar företaget. Vi ser tendenser till att utbildningen av kunderna gör att företaget lyckas med sitt hållbarhetsarbete.

Sammanfattningsvis kan vi se att kundpreferenser för hållbarhet verkar vara en förutsättning för att fallföretagen ska ha incitament till att arbeta med hållbarhet. Dessutom verkar det som att företag som kan informera, mäta, och till och med utbilda sina kunder kan arbeta mer effektivt med hållbarhet än de företag som inte har kunskap om kundernas preferenser.

REVIDERAT RAMVERK

Nedan framställs studiens analysresultat grafiskt i ett reviderat teoretiskt ramverk. I denna figur presenteras de övergripande faktorer som verkar påverka företagens generella hållbarhetsarbete samt de påverkade faktorerna som påverkar respektive del av värdekedjan utifrån studiens resultat. De övergripande faktorer vi sett ha en påverkan på fallföretagens möjlighet till hållbarhetsarbete är underliggande motiv och transparens. De påverkande faktorer vi kopplat till specifika delar av värdekedjan och som vi sett har betydelse för hållbarhetsarbete i undersökningen är leverantörsval, affärsrelationer, innovation, storlek och kundpreferenser. Vi har därför valt att ta med ovannämnda faktorer i det reviderade ramverket.

Figur 2. *Den reviderade hållbarhetsfokuserade värdekedjan*. Teoretiskt ramverk som avser att visa hur de övergripande faktorerna påverkar det generella arbetet i värdekedjan samt hur de påverkande faktorerna kan kopplas till respektive del av värdekedjan gällande företags arbete med hållbarhet



SLUTSATSER OCH DISKUSSION

Slutsats

Utifrån undersökningen kan vi konstatera att endast några av de utifrån teorin identifierade faktorerna har påvisats påverka fallföretagens möjlighet att arbeta med hållbarhet i värdekedjan. De övergripande faktorerna som har uppvisats påverka de beslut som senare tas i värdekedjan gällande hållbarhet är underliggande motiv och transparens. Sett till de påverkande faktorerna i värdekedjan har vi funnit samband mellan de flesta faktorer och ökad möjlighet till hållbarhetsarbete. De faktorer som har visat sig påverka är leverantörsval, affärsrelationer, innovation, storlek och kundpreferenser.

Diskussion

Som nämnts genomgående i vår uppsats finns det mycket som tyder på att hållbarhetsarbete har fått ökad betydelse för företag och även att det har fått ett uppsving i café- och restaurangbranschen. Forskningen visar däremot att det är svårt för företagen att dels tolka begreppet och dels applicera det på dagens allt mer komplexa värdekedjor. Det har även visats vara svårt för företag att kontrollera de olika aktiviteterna i värdekedjan. Resultaten och slutsatserna vi kommit fram till har varit i linje med diskussionen olika forskare fört om att företag har svårt att identifiera hur de ska arbeta med hållbarhet. Genom vårt reviderade ramverk hoppas vi kunna bidra till en tydligare förklaring av hur företag kan förhålla sig till hållbarhetsarbete genom att teorin kopplas till verkligheten.

De identifierade faktorerna visade sig påverka företags möjlighet till att arbeta med hållbarhet i varierande utsträckning. Exempelvis fann vi att faktorn kundpreferenser är

en viktig och nödvändig faktor som kan möjliggöra hållbarhetsarbete av företag. Vi har även sett att företag med ett så kallat uppdragsmotiv har lättare att arbeta med hållbarhet, delvis för att de har en tydligare bild av vad hållbarhet innebär och dels för att det är något de strävat efter redan från start. Gällande arbetet i värdekedjan har faktorerna leverantörsval, affärsrelationer och innovation påvisat att samarbeten också är viktiga för möjligheten till lyckat hållbarhetsarbete. Det verkar krävas ett starkare samarbete mellan företag och dess leverantörer för att kunna skapa nya, mer hållbara produkter vilket verkar vara en betydande del av företagets hållbarhetsarbete. Samarbete med diverse NGOs kan därför tänkas stärka företags trovärdighet i hållbarhetsfrågor samtidigt som det kan ses som en lösning på problemet företag har i att förstå begreppet hållbarhet då dessa organisationer har större kunskap inom området.

En faktor vi valde att utesluta i vårt reviderade ramverk var generiska strategier på grund av att vi inte såg någon tydlig koppling till fallföretagens möjlighet till hållbarhetsarbete. Detta resultat var något överraskande eftersom vi trodde vid undersökningens början att det skulle finnas en tydlig koppling mellan hållbarhet, värdekedjan och generiska strategier. Vi trodde framförallt att värdeledarskap skulle underlätta företags hållbarhetsarbete på grund av att den strategin möjliggör för företag att kunna ta ut ett högre pris. Utifrån vår undersökning kunde däremot inga entydiga resultat utläsas gällande generiska strategier, något vi även fann gällande faktorn konsekvens, som vi också valde att utesluta från de övergripande faktorerna i vårt reviderade ramverk.

Värdekedjan består av tre olika aktörer som alla vill få ut så mycket värde som möjligt av varje transaktion och som dessutom drivs av olika viljor. Detta gör att företaget ensamt inte kan kontrollera värdekedjan, utan måste även ta hänsyn till de andra aktörerna. Vi har sett genomgående i vår undersökning att detta stämmer. Studien ger stöd till att hållbarhetsinitiativ oftast kommer från kundernas allt större efterfråga, men också att

företagen är beroende av sina leverantörer för att kunna tillgodose kundernas efterfrågan. Först måste företagen ta ställning till om kundernas efterfrågan är stor nog för att skapa lönsamhet. I de fall de inte är det, är det troligt att företagen inte har tillräckligt med incitament till att börja arbeta med hållbarhet. I undersökningen har vi sett att hållbara produkter är något som vuxit i popularitet på senare tid, men att företag begränsas av leverantörernas utbud.

Vi har även märkt att företagen i linje med de nyare teorierna om hållbarhet, som exempelvis Shared value, ofta kopplar hållbarhetsarbetet till sin kärnverksamhet. Det verkar alltså som att företag börjat frångå det rent filantropiska CSR-arbetet där företagen enbart skänker en del av vinsten till välgörenhet utan att detta har något med företagets egentliga intressenter att göra. Vi ser dock att vissa företag fortfarande arbetar med hållbarhet mer sporadiskt och icke-strategiskt. Det behöver inte nödvändigtvis betyda att dessa företag inte upplever att deras hållbarhetsarbete är framgångsrikt, men vi ser tendenser till att dessa företag upplever mer förvirring och problematik kring hållbarhet än de företag som arbetar med hållbarhet systematiskt och nära kopplat till sin kärnverksamhet.

Vad vi även kunnat se av undersökningen är att hållbarhetsarbete inte är av hög prioritet hos alla företag. De företag som har en vilja att arbeta med hållbarhet och prioriterar detta högt, visar sig vara mer framgångsrika gällande sådant arbete. Vi har genomgående sett i undersökningen att hållbarhetsarbete möjliggörs i de fall när det visar sig vara lönsamt för företagen. Detta eftersom företag trots allt uppstår i samhället av den enkla anledningen för att vara vinstdrivande. Hållbarhetsarbete, menar forskarna, kan ge vinst på lång sikt och kan därför uppfattas av företag som en riskfylld investering, bland annat grundat i att det är ett diffust och abstrakt begrepp. Till och med det fallföretaget som uppvisat ha ett genuint hållbarhetsarbete framhåller vikten av att skapa vinst. För att möjliggöra hållbarhetsarbete, måste företagen alltså kunna se möjligheten av att samtidigt skapa vinst.

Slutligen är det även intressant att diskutera hur hållbarhet uppfattas i just café- och restaurangbranschen jämfört med andra branscher. Café- och restaurangbranschen är en konkurrenskraftig bransch där kunderna har många aktörer att välja bland, vilket innebär att det blir svårt för företagen att diversifiera sig. Eftersom denna bransch är relativt transparent har kunderna lättare att få tillgång till information. Detta leder till att kunderna kan skapa sig mer kunskap om branschens hållbarhetsarbete och därigenom ökat intresse, vilket kan det leda till att de eventuellt har en högre betalningsvilja för hållbara produkter. På så vis kan företagen i denna bransch ha större möjlighet att skapa vinst gällande sådana produkter och får därför större incitament till att arbeta med hållbarhet jämfört med företag i andra branscher.

Förslag till fortsatt forskning

Utifrån vår undersökning har vi kunnat dra vissa slutsatser och analytiska generaliseringar om företags möjlighet till att arbeta med hållbarhet, men dessa har varit relativt begränsade på grund av den korta tiden på tio veckor vi hade till förfogande. Eftersom vi endast studerat fem fallföretag bedömer vi det lämpligt att utöka urvalet och studera fler företag och kanske i andra branscher med andra förutsättningar än just café- och restaurangbranschen, för att se om detta skulle ge liknande resultat. Eftersom multipel fallstudie med ett icke-standardiserat urval inte tillåter att generalisera till större populationer skulle vidare forskning med ett standardiserat urval kunna vara intressant eftersom det ger möjlighet till statistiska generaliseringar. Det vore även intressant att se på mer kvantitativa mått såsom hur företagens lönsamhet påverkas av hållbarhetsarbete, eftersom många forskare är oense om huruvida hållbarhetsarbete faktiskt ger ökad lönsamhet. Eftersom hållbart och ansvarsfullt arbete

förväntas ge vinster först på längre sikt, skulle det vara intressant genom en longitudinell undersökning se hur lönsamheten förändrats under en längre tid.

REFERENSER

Trycka Källor

Alvesson, M. & Sköldberg K. 2008. ***Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.*** Lund: Studentlitteratur.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. 2010. ***Economics of Strategy***. Asia: John Wiley & Sons Ptd Ltd.

Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S. 2012. ***CSR, En guide till företagets ansvar***. Första upplagan. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.

Bowen, H. R., 2013. ***Social Responsibilites of the Businessman***. Iowa City: University Of Iowa Press.

Brandenburger, A. M., & Stuart, H., W. 1996. ***Value-based business strategy***. Journal of Economics and Management Strategy

Bryman, A., & Bell, E. 2013. ***Företagsekonomiska forskningsmetoder***. Stockholm: Liber.

Carroll, A., B. 1979. ***A three-dimensional conceptual model of corporate social performance***. Academy of Management Review.

Epstein, M. & Buhovac, R. 2014. ***Making sustainability work***. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Gereffi, G., 1994. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks från Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. ***Commodity Chains and Global Capitalism***. London: Praeger.

Hartman, J., 2011. ***Grundad Teori***. Lund: Studentlitteratur

Kotler, P. & Zaltman, G., 1971. ***Social marketing: an approach to planned social change***. Journal of Marketing.

Merriam, S. 1988. ***Fallstudien som forskningsmetod.*** Lund: Studentlitteratur

Oates, W. 2006. ***The RFF Reader in Environmental and Resource Policy.*** Upplaga 2. Washington: Resources for the Future

Porter, M. 1985. ***Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance***. New York: Free Press.

Porter, M. 1980. ***Competitve Strategy***. New York: Free Press.

Schwesinger B., L. 2009. ***Alliances for Sustainable Development***. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Svenning, C. 2003. ***Metodboken – samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling. Klassiska och nya metoder i informationssamhället***. Eslöv: Lorentz Förlag

Tapscott, D. & Ticoll, D. 2003. ***The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business***. New York: Free Press

Trost, J. 2001. ***Kvalitativa intervjuer***. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur

Wallén, G. 1996. ***Vetenskapsteori och forskningsmetodik***. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur

Widerberg, K. 2006. ***Kvalitativ forskning i praktiken***. Lund: Studentlitteratur

Journalartiklar

Alves, I. M. 2009. Green Spin Evereywhere: How greenwashing reveals the limit of the CSR paradigm. ***Journal of Global Change & Governance***, 2:1-26
<http://eds.a.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=977c6890-1ed0-4a96-8776-33abd8e74c12%40sessionmgr4005&vid=7&hid=4210>
Hämtad: 2014-05-21

Asongu, J.J**.** 2007. Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility**.** ***Journal of Business and Public Policy,*** 1:3:1-23
<http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic747719.files/Supplemental%20Reading%20Folder/Innovation.pdf>
Hämtad: 2014-05-15

Baldwin, C., Wilberforce, N. & Kapur, A. 2011. Restaurant and food service life cycle assessment and development of a sustainability standard. ***The International Journal of Life Cycle Assessment***, 60:40-49
<http://link.springer.com/article/10.1007/s11367-010-0234-x#page-1>
Hämtad: 2014-05-07

Bhattacharyya, S. 2009. Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. ***European Business Review***, 22:82-101.
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1833002>
Hämtad: 2014-04-21

Caplan, D., Dutta, S. & Lawson, R. 2013. Corporate Social Responsibility Initiatives Across the Value Chain. ***Journal of Corporate Accounting & Finance,*** 24:15-24.
<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=df8b2986-72e9-475b-be1f-05a8abda8f65%40sessionmgr111&hid=116>
Hämtad: 2014-05-07

Galbreth, M. & Ghosh, B. 2013. Competition and Sustainability: The Impact of Consumer Awareness. ***Decision Sciences Journal***, 44: 127-159.
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=209d1224-d7f6-40fe-beac-9c61b7142b85%40sessionmgr4002&vid=8&hid=4203>
Hämtad 2014-05-11

Halme, M. & Laurila, J. 2009. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. ***Journal of Business Ethics***, 84:325-339
<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-008-9712-5>
Hämtad: 2014-04-29

Lecompte, M., & Goetz, J. 1982. Problems of Relaiblity and Validity in Ethnographic Research. ***Review of educational research***, 52:1:31-60
<http://www.fctl.ucf.edu/researchandscholarship/sotl/creatingsotlprojects/implementingmanaging/content/LeCompteandGoetz.pdf>
Hämtad: 2014-04-29

Maloni, M. & Brown, M. 2006. Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. ***Journal of Business Ethics***, 68:35-52
<http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9038-0>
Hämtad: 2014-05-07

Maltz, E. & Schein, S. 2012. Cultivating Shared Value Initiatives: Athree Cs Approach. ***Journal of Corporate Citizenship***, 47:55-74
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=d4d4f6a1-a2ba-4597-9097-f55b7f1d13e9%40sessionmgr4002&hid=4208>
Hämtad: 2014-04-16

Nahm, Y., Haruo, I. & Masato, I. 2013. New rating methods to prioritize customer requirements in QFD with incomplete customer preferences. ***International Journal of Advanced Manufacturing Technology,*** 65:1587-1604. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=209d1224-d7f6-40fe-beac-9c61b7142b85%40sessionmgr4002&vid=3&hid=4203>
Hämtad 2014-05-11

Normann, R., & Ramirez, R. 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. ***Harvard Business Review***, 71:65-77 <http://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy/ar/1>
Hämtad: 2014-05-07

Perakis, E. 2009. Corporate Responsibility: a business driver or an ethical obligation? ***EFMD Global Focus,*** 3:60-63 <http://docserver.ingentaconnect.com/deliver/connect/efmd/9781909201163/v1n1/s25.pdf?expires=1399450867&id=78080318&titleid=72010393&accname=Lunds+Universitet+University+library&checksum=9CC4F2211E5CE4AF7EE7B0E20ED2C59B>
Hämtad: 2014-04-18

Porter, M. & Kramer, M. 2014. Constesting the Value of "Creating Shared value" ***California Management Review*****:**56:149-150. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=28536b70-0d49-4e52-a43a-f3bcbd67f413%40sessionmgr113&vid=2&hid=117>
Hämtad: 2014-05-01

Porter, M. & Kramer, M. 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. ***Harvard Business Review***, 1:4-17 <http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf>

Hämtad: 2014-05-06

Székely, F. 2005. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. ***European Management Journal***, 3:628–647 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237305001131>

Hämtad: 2014-05-06.

Zadek, S. 2004. The path to corporate responsibility. ***Harvard Business Review***, 12:1-12 <http://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility/ar/1>

Hämtad: 2014-04-22

Elektroniska Källor

Alla Bolag. 2014. *Alla bolag*. <www.allabolag.se>

Hämtad: 2014-04-29

Barista. 2014. *Barista, om oss.* <http://barista.se/om-oss/>

Hämtad: 2014-05-07

CSRguiden. 2014. *CSRguiden, Om CSR, Ekonomiskt.* <http://www.csrguiden.se/miljoearbete-och-socialt-ansvar-foer-loensamma-affaerer/ekonomiskt-ansvar-laes-haer-vad-det-innebaer/>
Hämtad: 2014-05-13

DN, 2013. *Uppåt för restaurangbranschen.* http://www.dn.se/ekonomi/uppat-for-restaurangbranschen-2/
Hämtad: 2014-05-09

European Commission. 2003. *What is an SME?*.
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm>
Hämtad: 2014-05-04

Fairtrade. 2014. *Vad är Fairtrade.*
<http://fairtrade.se/om-fairtrade/vad-ar-fairtrade/>
Hämtad: 2014-05-08

FN, Brundtlandkomissionen: Världskommissionen för miljö och utveckling under ordförandeskap. 1987. *Vår gemensamma framtid* <http://www.fn.se/fn-info/vad-gor-fn/utveckling-och-fattigdomsbekampning/hallbar-utveckling-/>
Hämtad: 2014-04-16

Foodnet. 2010. *Hållbarhet trendigt i restaurangvärlden.*
http://foodnet.se/alla/nyheter2/hallbarhet-trendigt-i-restaurangvarlden/
Hämtad: 2014-05-09

Gateau. 2014. *Gateau, Om Gateau.* <http://www.gateau.se/om-gateau/>

Hämtad: 2014-05-07

Kaplinsky, R. & Morris, M. 2000. *A handbook for value chain research*

<http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf>

Hämtad: 2014-04-18

Livsmedelsverket, 2013. *Vad står E-nummer för?* http://www.slv.se/sv/Fragor--svar/Fragor-och-svar/Tillsatser-/Vad-star-E-nummer-for/

Hämtad: 2014-05-29

Rättvis handel, 2014. *Fairtrade (FLO).*

<http://www.rattvishandel.net/fairtrade/vad_ar_fairtrade_rattvisemarkt.aspx>

Hämtad: 2014-05-20

Svanen, 2014. *Restauranger.*

<http://www.svanen.se/Foretag/Kriterier/kriterie/?productGroupID=132001>

Hämtad: 2014-05-09

Svensk Handel. 2013. *Det ansvarsfulla företaget 2013.*

<http://www.svenskhandel.se/Documents/Rapporter/2013/CSR-undersökning%202013.pdf?epslanguage=sv>

Hämtad: 2014-05-11

Swedish Standards Institute. 2007. *ISO 26 000.* <http://www.sis.se/tema/iso26000/vad-ar-iso-26000//?icid=26000_pf_vad_ar>

Hämtad: 2014-04-16

Säkerhetspolitik, 2013. *NGO:s.*

http://www.sakerhetspolitik.se/Sakerhetspolitik/Internationella-organisationer/NGOs/

Hämtad: 2014-05-21

Tork, 2010. *Hållbarhet en het trend i restaurangbranschen 2010.*

<http://news.cision.com/se/tork/r/hallbarhet-en-het-trend-i-restaurangbranschen-2010,c506908> Hämtad: 2014-05-07

Underwriters Laboratories Environment, 2014. *Home*. <http://sinofgreenwashing.org/>

Hämtad: 2014-05-26

Vapiano International. 2014. *Vapiano About*. <www.vapianointernational.com>

Hämtad: 2014-04-22

Vapiano Sverige. 2014. *Vapiano, Om Oss*. <http://se.vapiano.com/sv/om-oss/vaar-historia/>

Hämtad: 2014-04-22

Världsnaturfonden. 2013. *Sustainable food for all.* WWF Sweden.

<http://www.wwf.se/source.php/1548418/WWF%20Sustainable%20food%20for%20all.pdf>

Hämtad: 2014-05-06

Muntliga källor

Intervju inför studie [Personlig intervju] Barista, 2014-05-02

Intervju inför studie [Personlig intervju] Gateau, 2014-04-21

Intervju inför studie [Personlig intervju] Panini Internazionale, 2014-04-17

Intervju inför studie [Personlig intervju] Texas Longhorn, 2014-05-11

Intervju inför studie [Personlig intervju] Vapiano, 2014-04-16

BILAGA: INTERVJUFRÅGOR

Kärnvärden:

- Vad är det ni gör inom XXXX, alltså er kärnverksamhet/fokus?
- Vad tycker ni att ni gör särskilt bra jämfört med alla andra?

Värdekedjan

- Vad anser du ni säljer/erbjuder till era kunder?
- Hur går processen/ledet från start till färdig slutprodukt till?
- Kan ni identifiera olika steg i denna process?
- Hur "färdiga" är produkterna när ni köper in dem, eller tillverkar ni allt själva?
- Hur utbildar ni er personal?"
  Är det något eller några av dessa steg i processen som är extra viktigt?
- Varför?

Cost eller Benefit?

- Vad tror ni är mest värdefullt för era kunder?
  - Hur viktigt är det att erbjuda ett bra pris till era kunder?
  - Vad är god kvalitet för er?
  - Hur värdesätter ni det gentemot att erbjuda ett bra pris?
- Vi talade tidigare om hur de olika stegen i processen till färdig produkt/erbjudande ser ut för XXX. I vilken utsträckning har XXX möjlighet att styra förhållandet mellan pris och kvalitet i de här olika stegen?

Hållbarhetsfrågor

- Vad tänker du på när du hör ordet hållbarhet?
- Är det något ni jobbar med?
- Hur?
  Kan du ge exempel på aktiviteter ni utför som går i den här riktningen?
  - Skulle du kunna förklara på vilket sätt detta viktigt för företaget?

Beroende på respondent:

- Hur kontrollerar ni att alla era filialer/restauranger når upp till eventuella krav?
- Hur ser riktlinjerna ut från huvudkontoret angående hållbarhet?
- Har ni förändrat ert hållbarhetsfokus från tidigare?
  - Varför har ni gjort detta?
  - Vad har ni ändrat?

Övrigt

- Hur många anställda har ni i Sverige?