



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2016

Från böna till kopp

*-Hållbarhetsstrategi i ett helhetsperspektiv genom en fallstudie på
den svenska kaffeindustrin*

Författare

Erik Ohlsson

James Bala

Michael Bala

Handledare

Merle Jacobs

Förord:

Vi vill tacka vår handledare Merle Jacobs för alla råd längs med uppsatsskrivandets gång. Vi vill också tacka intervjuobjekten i denna studie för ett trevligt bemötande och för att de gjort studien möjlig.

Lund 18 maj 2016

Erik Ohlsson

James Bala

Michael Bala

Sammanfattning

Titel: Från böna till kopp –Hållbarhetsstrategi i ett helhetsperspektiv genom en fallstudie på den svenska kaffeindustrin

Seminariedatum: 2016-05-26

Ämne/kurs: FEKN90 - Företagsekonomi: Examensarbete på civilekonomprogrammet

Författare: Erik Ohlsson, Michael Bala, James Bala

Handledare: Merle Jacobs

Nyckelord: Strategi, hållbarhet, Corporate Social Responsibility, kaffe, värdekedja, redovisningsteori, certifieringar

Syfte: Undersöka hur företag inom kaffebranschen arbetar strategiskt med hållbarhet i sina värdekedjor: formulering av hållbarhetsstrategin, genomförandet av den, omfattningen av kontroll genom verksamheten och hur detta redovisas utåt.

Metod: Kvalitativ forskning med abduktiv ansats och hermeneutisk analys

Empiri: Fem stycken semistrukturerade intervjuer med företag inom kaffebranschen. Intervjuerna skedde över telefon och varade mellan 28-46 minuter. Utöver detta har även en påföljande skriftlig intervju med samma intervjuobjekt utförts.

Resultat: Respondenternas hållbarhetsstrategier skiljer sig åt, ofta beroende på grundläggande affärsidé. Certifieringar används genom hela förfarandet vilket har förenklat frågor som rör främst kontrollproblematik och redovisning. Alla respondenter anser att de tar ett etiskt ansvar. Kontroll sker genom antingen beteendekontroll eller social kontroll. Redovisning sker genom certifikat men även hållbarhetsredovisning förekommer

Slutsats: Porters lågkostnads- och differentieringsstrategier kan liknas med kafferosteriers hållbarhetsarbete. Värde i strategierna skapas genom att antingen sticka ut som genom direkthandel med fokus på kvalité, eller genom att pressa kostnader som gjorts av respondenter när de låtit extern part sköta kontroll av hållbarhet. De genomtänkta strategierna skapar värde i värdekedjan främst genom certifiering, som är efterfrågad hos allt större konsumentgrupper. Kontroll hos underleverantörer har vidarebefordrats till certifieringsorganisationer. Detta har främst två fördelar, den ena är att det blir billigare och enklare med en sådan typ av kontroll medan det andra är att certifieringar verkar kommunicera högre trovärdighet än många av respondenternas varumärken.

Abstract

Title: From the coffee bean to the coffee cup – sustainability strategies in a wider perspective through a case study of the Swedish coffee industry

Seminar date: 26th may, 2016

Course: FEKN90 - Business Administration: Master thesis on the civilekonom programme

Authors: Erik Ohlsson, Michael Bala, James Bala

Advisor: Merle Jacobs

Key words: Strategy, sustainability, Corporate Social Responsibility, coffee, value chain, accounting theory, certifications

Purpose: Examine how organisations within the coffee industry work strategically with sustainability in their value chains: the design of sustainability strategy, the implementation of it, the extent of control and how this is reported towards the public.

Methodology: Qualitative research with an abductive standpoint and hermeneutic analysis.

Empirical Foundation: Five semi structured interviews with organisations within the coffee industry. The interviews were conducted by phone and lasted between 28 and 46 minutes. A second round of interviews was also conducted with the same interview objects by email.
Fem stycken semistrukturerade intervjuer med företag inom kaffebranschen. Intervjuerna

Result: The sustainability strategy of the respondents differs depending on underlying business idea. Certifications are used throughout the process which simplified matters concerning control and reporting. All respondents argue that they are taking an ethical responsibility. Control is based on behavioural control or social control. Reporting is done through the certifications that exists, even if sustainability reporting occur.

Conclusion: The low cost- and differentiation strategies presented by Porter are similar to the sustainability strategies of the respondents. Value is added by either being cost efficient or by tailoring sustainable products by direct trade. In the value chain, value is added mostly through certifications of producers, something that is grower bigger in demand by the customers. Control of suppliers have been delegated to the organisations responsible for different certification. This has two advantages: firstly, it is cheaper to outsource than doing it on your own for most companies. Second, the certifications seams to be more trustworthy by the customers than most other brands.

Innehållsförteckning

1	Inledning	8
1.1	Inledning	8
1.2	Bakgrund.....	8
1.2.1	Identifierat problem	8
1.2.2	Idé – strategin formas.....	9
1.2.3	Genomförande – strategin utförs	10
1.2.4	Redogörelse – strategins resultat redovisas	11
1.2.5	Från böna till kopp: sammanfattning av ett helhetsperspektiv	11
1.3	Syfte och frågeställning	12
1.4	Disposition	12
1.5	Avgränsningar.....	13
2	Teori.....	14
2.1	Inledning	14
2.2	Corporate Social Responsibility	15
2.2.1	Introduktion.....	15
2.2.2	Företaget i samhället	16
2.2.3	Kritik mot CSR	17
2.3	Värdekedjan	19
2.3.1	Affärsstrategi.....	19
2.3.2	Värdekedjestrategi	20
2.3.3	Hållbarhetsstrategi	21
2.4	Olika former av kontroll i värdekedjor	22
2.5	Att redovisa hållbarhet.....	24
2.5.1	Varför redovisning spelar roll.....	24
2.5.2	Positivistisk redovisning	24
2.5.3	Legitimitetsteorin.....	25
2.6	Certifieringar.....	27
2.7	Diskussion.....	29
2.7.1	Idé	29
2.7.2	Genomförande.....	29
2.7.3	Redogörelse.....	30
3	Metodik.....	31
3.1	Introduktion.....	31
3.2	Val av ämne	31
3.3	Presentation av forskningsdesign.....	34
3.4	Primärdata, val av forskningsobjekt	35
3.5	Val av litteratur	37
3.6	Design av intervjumanus.....	37
3.7	Inhämtning av primärdata och bearbetning	38
3.8	Analys	38
3.9	Kvalitetssäkring	39
4	Resultat	40
4.1	Inledning	40
4.2	Idé - hållbarhet som strategi.....	40
4.2.1	Kaffebranschens hållbarhetsstrategier	40
4.2.2	Vad är hållbarhet och varför spelar det roll?	41
4.2.3	Målgrupp för hållbarhet	42

4.2.4	Motiv.....	43
4.3	Genomförande – kontroll över värdekedjan	44
4.3.1	Olika värdekedjor.....	44
4.3.2	Kontroll av hållbarhet	44
4.4	Redogörelse- redovisning av hållbarhet.....	46
4.5	Sammanfattning av resultat.....	48
5	Analys	50
5.1	Inledning	50
5.2	Idé	50
5.2.1	Porters affärsstrategier och hållbarhet	50
5.2.2	Etiska motiv och aktieägarperspektivet	51
5.2.3	Risken för greenwashing.....	52
5.3	Genomförande.....	52
5.3.1	Adderat värde av hållbarhet i värdekedjan	52
5.3.2	Kontroll.....	53
5.4	Redogörelse – några tankar om redovisningsteori.....	54
6	Slutsats	57
6.1	Från böna till kopp.....	57
6.2	Förslag till vidare forskning.....	58
6.3	Användbarhet för praktiker.....	58
7	Referenser	59
8	Bilagor.....	65
8.1	Bilaga 1: Begreppslista	65
8.2	Bilaga 2: Intervjumanus första intervjutillfället.....	66
8.3	Bilaga 3: Intervjumanus andra intervjutillfället.....	67

Figurförteckning

Figur 1: Carrolls CSR-pyramid (hämtad från Carroll, 1991)	17
Figur 2: Ramverk för hållbar strategi i distributionsled (taget från Cetinkaya et al., 2011).....	19
Figur 3: Hypotetiska värdekedjor	21

Tabellförteckning

Tabell 1: Teorier som presenteras uppdelat på uppsatsens ledord.....	15
Tabell 2: Uppdelning av styrmedel enligt Dekkers (2004) definitioner.....	45
Tabell 3: Sammanfattning av resultat.	49
Tabell 4: Legitimitetsteorins användning på certifieringar.....	55

1 Inledning

1.1 Inledning

Från böna till kopp. Denna uppsats behandlar strategi ur ett helhetsperspektiv. Strategi sett som den plan man har att uppfylla en affärsidé slutar inte med att man formulerat planen. Efter detta ska den verkställas genom olika styrningsmodeller. Efteråt vill olika intressenter ta del av resultatet i en form av redovisning. Redovisningen ger ägare, ledning och andra parter en uppfattning om hur företaget lyckats med sin strategi. Av detta resonemang fastslås alltså att vi med ett helhetsperspektiv på strategi inte bara intresserar oss för strategins formulering, utan också strategins verkställande och redovisning.

Uppsatsen behandlar hållbarhet i kaffe. Vi kommer i uppsatsen presentera hur Svenska kafferosterier behandlat en hållbarhetsproblematik, hur en hållbarhetsstrategi har formats utifrån branschens specifika hållbarhetsfrågor, hur den genomförs och till sist hur den redovisas till de målgrupper som strategin vill nå. Genomgående i uppsatsen kommer vi återkomma till termerna idé, genomförande och redogörelse. Dessa tre steg representerar helhetsperspektivet på strategi och för att läsaren ska ha en möjlighet att orientera sig genom en bred och bitvis spretig uppsats bör denne ha dessa steg i åtanke när hen läser uppsatsen. För att underlätta läsningen har bakgrunden delats in i dessa underrubriker, vilket tydligt visar författarnas intention med uppsatsen.

Inledningskapitlet behandlar uppsatsens syfte och frågeställningar, positionering och avgränsningar. Först ges dock en introduktion till ämnet där läsaren ges en presentation av problematiken samt de teoriinriktningar som presenteras i kapitel två. Syftet med inledningskapitlet är att ge läsaren de redskap den behöver för fortsatt läsning.

1.2 Bakgrund

1.2.1 Identifierat problem

Sverige är världens tredje största kaffekonsument med ett snitt på strax under 500 koppar kaffe per år och person (The Atlantic, 2014). Med en världskänd kafékultur – fika, har svenskt kaffe och fikabröd satt sig på mångas medvetande. Samtidigt rapporterar media om att miljöpåverkan från kaffeproduktionen aldrig varit större (Huffington Post 2014). Forskning visar att 70% av den europeiska befolkningen ansåg att ett företags hållbarhetsarbete var viktigt när de konsumerar deras tjänster eller produkter (Visser & Tolhurst, 2010). Hur ska kaffebranschen hantera denna efterfråga

på hållbarhetsarbete samtidigt som deras miljöpåverkan ökar? Uppsatsen kommer undersöka denna problematik och från ett teoretiskt perspektiv med bidrag huvudsakligen från forskning inom strategi, ekonomistyrning och redovisning, besvara frågan med hjälp av semistrukturerade intervjuer med företrädare från kaffebranschen. Uppsatsens teoretiska bidrag är en sammanhängande bild av svenska kaffebranschens hållbarhetsarbete byggd på en bred teoretisk bas, vilket inte gjorts tidigare.

1.2.2 Idé – strategin formas

Företag som handlar med kaffe kan anses vara ansvariga för branschens hållbarhet. Ett ansvarsutkrävande mot företag som enligt konsumenter agerar oetiskt kan bli omfattande. I en undersökning riktade mot engelska konsumenter uppger 73% att de kan tänka sig bojkotta livsmedelsföretag som enligt dem agerar oetiskt (Food Manufacture, 2015). Ett sätt för företag att skydda sig mot liknande reprimander från konsumenter kan vara att agera i förebyggande syfte genom socialt ansvarstagande, eller genom den mer populära termen: Corporate Social Responsibility (CSR).

CSR har diskuterats flitigt i akademien de senaste decennierna (Borglund et al., 2012). Innebörden av begreppet CSR är omdebatterat. EU-kommissionen definierade år 2001 CSR som att: *"De flesta definitioner av företagets sociala ansvar beskriver det som ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna"* (Europeiska unionen, 2001). Synen på vad som anses vara företagets ansvar är enligt Borglund et al., (2012) en omstridd fråga. De menade att detta skiljer sig utifrån samhället organisationen verkar i och vilka förväntningar denna ställer på organisationen i fråga.

Medan CSR är ett brett begrepp som sträcker sig från välgörenhet till en aktiv roll i samhället där företaget verkar (Borglund et al., 2012) så är hållbarhet ett smalare begrepp inom CSR. Med termen hållbarhet eller hållbar utveckling menas i denna uppsats Förenta nationernas definition: *"Utveckling som innebär att dagens behov tillgodoses utan att försämra möjligheten för kommande generationer att tillgodoses sina behov"* (World Commission On Environment and Development, 1987). Detta brukar ta sin form i en strategi som inte bara har finansiella aspekter, men som också tar hänsyn till miljö och sociala frågor (Leppelt, 2013). Ett sätt att konkretisera ansvaret och påverkan för hållbar utveckling för företag kan vara användandet av hållbarhetsredovisningar (Borglund et al.,

2012). Denna företeelsen är utbredd i Sverige, där 79% av landets 100 största företag år 2013 använde sig av någon form av hållbarhetsredovisning (KPMG,2013).

I takt med att olika samhällsgrupper har utövat mer och mer press på företagen, inte bara i frågor som berör hållbarhet, har intressentteorin vuxit inom den företagsekonomiska vetenskapen. Freeman (2010) skrev om detta i “Strategic management - a stakeholder approach”, där begreppet intressent definierades. Freeman menade att de gamla synsättet enligt vilket man ofta såg intressegrupperna ägare, leverantörer, kunder och anställda, behövde uppdateras med grupper som påverkade organisationen utifrån. Dessa grupper var enligt Freeman för att nämna några: stat, intresseorganisationer, media och konsumentrörelser. När dessa grupper identifierats var det viktigt att förstå deras förväntningar på företaget och hur man ska uppfylla dessa (Freeman, 2010).

1.2.3 Genomförande – strategin utförs

Varje företag består av aktiviteter som formar företagets slutprodukt och dessa aktiviteter kan illustreras genom en värdekedja. Så beskrev Michael Porter (1980) fenomenet värdekedjor. Dessa värdekedjor har genom globaliseringen blivit mer komplexa där outsourcing i utvecklingsländer är vanligt förekommande (Borglund et al., 2012). Företag som arbetar med CSR måste därför definiera var gränsen för deras ansvarskrävande går. Varzandeh, Farahbod och Zhu (2014) undersökte hur väl implementerad hållbarhetsaspekten var i värdekedjor och riskhantering kring den. De fann att beroende på bolagsstorlek så skilde sig resultaten markant. Bland tillfrågade företag som klassats som små var hållbarhetsarbetet endast implementerat av 8%, och av dessa använde sig 25% av någon slags revision eller kontroll för att säkerställa värdekedjans hållbarhet. Bland stora företag arbetade 73% av de tillfrågade med hållbarhet genom sina distributionskedjor, men endast 15% av dessa använde sig av revision eller kontroll för att säkerställa hållbarhetsarbetet. Enligt Varzandeh, Farahbod och Zhu tydde detta resultat på att större företag hade en större förståelse för de strategiska fördelar som fanns i hållbarhetsarbete, men att färre av de som implementerade hållbarhet i respektive strategi såg till att det följdes genom distributionskedjan.

Samtidigt som företag inte kan utesluta opportunist från underleverantörer, ett faktum som kan kräva olika typer av kontroll, finns det en kostnad associerad till kontroll. Teorin om transaktionskostnadsekonomin utvecklad, främst av Williamson (1996), behandlar identifiering, förklaring och begränsning av sådana styrningsproblem. Teorin utgår från antagandet om

opportunism och begränsad rationalitet, varav det senare innebär att människor är rationella utifrån informationen som finns tillgänglig (Williamson, 1996). Bland svenska företag har bland annat H&M anklagats för att använda sig av underleverantörer som inte betalar fullgod lön. Då H&M i sina inköpsregler uttryckt att de vill att arbetarna ska kunna leva på sin lön, men inte specificerat det ytterligare (Svenska Dagbladet, 2012) så har vi författare beaktat att detta kan vara ett tecken på opportunism från underleverantörens sida. Forskning som fokuserar på hur man ska utöva kontroll i hållbarhetssammanhang har bland annat gjorts av Ciliberti, Pontrandolfo och Scozzi (2008). I sin forskning undersökte författarna hur medelstora företag i Italien hanterar leverantörer i utvecklingsländer. De fann att företag dels genom kontraktuella förhållanden men också genom olika typer av kontroll säkerställer att deras krav efterlevs. (Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi, 2008). Fallet med H&M skulle också kunna vara ett tecken på så kallad greenwashing, där ledningen formulerat ambitiösa planer på hållbarhet, men inte lever upp till dem (Markham, Khare & Beckman, 2014).

1.2.4 Redogörelse – strategins resultat redovisas

Tidigare i kapitlet har hållbarhetsredovisning behandlats som ett konkret sätt för företag att förmedla sitt hållbarhetsarbete. Att företag väljer att redovisa hållbarhetsarbete kan genom legitimitetsteorin förklaras då den menar att företag kommer försöka rättfärdiga sin existens till olika samhällsgrupper genom att visa att företaget följer de normer som finns i det samhälle där de verkar (Deegan & Uneman, 2011). Om detta stämmer, hur redovisar man på ett slagkraftigt sätt sitt CSR-arbete för de tänkta intressenterna? De tänkta samhällsgrupperna i det här fallet kan vara allmänheten, media, myndigheter, intresseorganisationer men också investerare.

Certifieringar har tagit plats som kommunikationsmedel för att redovisa hållbarhetsstrategier. Konsumenter är idag en stark påtryckare av hållbarhetsarbete, men är samtidigt en intressent som inte i samma utsträckning söker upp information av de företag den handlar av i frågor som rör hållbarhet. Här kan certifieringar på ett effektivt sätt ge den efterfrågade informationen till konsumenten så den kan göra ett upplyst val (Boström & Klintman, 2011).

1.2.5 Från böna till kopp: sammanfattning av ett helhetsperspektiv

Denna bakgrund har genom underrubrikerna idé, genomförande och redogörelse gett en teoretisk introduktion i utformningen och implementeringen av hållbarhetsstrategier. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att medan hållbarhetsfrågan blir allt viktigare för vissa branschers konsumenter så ökar globaliseringen och världsomfattande värdekedjor. I dessa värdekedjor har företag inte samma

kontroll som om de hade ägt hela produktionen själva. Detta medför frågor om hur företaget effektivt utformar en hållbarhetsstrategi i en sådan miljö, hur det hanterar de kontrollfrågor som finns när företaget handlar med aktörer på andra sidan jorden samt hur de kommunicerar utåt hur företaget tar detta ansvar.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur företag inom kaffebranschen arbetar strategiskt med hållbarhet i sina värdekedjor: formulering av hållbarhetsstrategin, genomförandet av den, omfattningen av kontroll genom verksamheten och hur detta redovisas utåt. Vi ämnar att uppfylla syftet genom att genomföra en komparativ fallstudie vars frågor grundar sig i teorier gällande affärsstrategi, distributionsled, verksamhetskontroll, redovisningsteori och intressentteori där vi intervjuar olika svenska företag från kaffebranschen för att kunna förstå olika aktörers syn på frågorna och förstå kopplingen mellan aktörerna.

Studien är viktigt då Sverige utgör en stor del av världsmarknaden för kaffe på grund av vår höga konsumtion av varan, vilket betyder att den förändring som vi observerar i Sverige bör forma marknaden i stort. Ämnet är också av vikt då det visar en enhetlig bild av hur Svenska företag arbetar i frågan, från böna till kopp med hjälp av strategi, värdekedjor och redovisning.

Frågeställningen lyder: Hur arbetar företag inom kaffebranschen strategiskt med hållbarhet i sina värdekedjor? Hur utformas strategin, hur genomförs den, hur stor är omfattningen av kontroll och hur redovisas strategin utåt?

1.4 Disposition

Efter inledningskapitlet följer det litteraturstudium som genomförts i uppsatsen. Här kommer en djupare teoretisk genomgång ske av de teorier som presenterats kort i detta kapitel. Det är disponerat kring CSR, värdekedjor, verksamhetskontroll, redovisningsteori och certifieringar. Efter uppsatsens litteraturstudium följer metodiken och presentationen av vår forskningsdesign. Här presenteras intervjuobjekt och upplägget på empiriinsamlingen. Detta följs av resultat och analys. Resultatkapitlet ska ge en objektiv inblick i våra forskningsresultat så läsaren kan se hur vi anser att resultaten hör samman i analyskapitlet. Uppsatsen avslutas med en slutsats där även vidare forskningsförslag och praktiskt användning presenteras.

1.5 Avgränsningar

Studien avgränsar sig främst i val av intervjuobjekt. Vi har valt att bara studera svenska aktörer och den svenska marknaden. Den svenska marknaden intressant med tanke på vår höga kaffekonsumtion samt ett utbredd intresse för ekologiska och hållbara konsumtionsval. Teorierna som behandlas går endast ytligt genom marknadsföringsaspekter för hållbarhetscertifiering, detta då omfattningen igen skulle bli alldeles för stor och det ligger utanför författarnas expertis.

Ett antal olika certifieringar nämns genom uppsatsens resultatdel. Att redovisa skillnaderna för dessa ansågs av oss författare som för detaljerat då det krävs en viss teknisk expertis i agrikulturell verksamhet för att tydligt se skillnad på dem. Certifieringarnas ytliga definitioner finns däremot i begreppslistan.

2 Teori

2.1 Inledning

Kapitlet behandlar den teoretiska grund som resten av uppsatsen vilar på. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en inblick i den existerande forskningen och vilka teorier som idag kan förklara forskningsfrågan. Kapitlet inleds med en definition av CSR, för att sedan fortlöpa med en genomgång av värdekedjor och strategier kopplade till dem. Efter detta ges en kort genomgång av redovisningsteori och varför man kommunicerar ett budskap utåt. Därefter ges en överblick av olika certifieringar. Kapitlet avslutas med en diskussion om hur teorierna påverkar vår forskning.

Det teorival som gjorts i denna uppsats är omfattande. Teorierna har valts efter uppsatsens vidd där vi frågar oss inte bara hur hållbarhetsstrategier ser ut, men också hur de implementeras i värdekedjan genom kontroll och redovisning. Teorivalet har fortlöpt som följande:

En frågeställning om varför hållbarhetsstrategier existerar behöver ta avstamp i teorierna om Corporate Social Responsibility (CSR), den aktivitet som används som samlingsbegrepp för de aktiviteter där företaget ger samhället det verkar i något mervärde. Denna har grundats i intressentteorin och kritiserats med hjälp av greenwashing och aktieägarperspektiv. Att vi använder denna teori för att förklara hållbarhetsstrategier har sin grund i tidigare studier, där t.ex. Leppelts (2013) studier om hållbar värdekedjehantering grundar sig i teorier om CSR. Även utanför akademien används CSR-begreppet för att angripa hållbarhet, vilket bland annat görs i Institute for Sustainable Developments (2003) rapport om hållbarhetsfrågor i kaffebranschen.

Rörande frågeställningen om hur strategier används anser uppsatsens författare att varje led i ett strategiskt arbete behöver presenteras med tillämpning på hållbarhet. Av den anledningen har vi presenterat värdekedjestrategier med fokus på hållbarhet, ekonomistyrningsteori tillämpad på hållbara värdekedjor samt redovisningsteori med fokus på hållbarhet. Teorin om värdekedjor och dess tillämpning tar sin grund i Porters (1980) samt Shank och Govindarajans (1993) forskning. Dessa forskares teoretiska bidrag är definitionen av olika affärsstrategier och deras respektive tillämpning på värdekedjor. Nämda forskning har sedan kompletterats med en hållbarhetsaspekt av Cetinyaka et al. (2011). Deegan och Unermans (2011) argumentation om att företag genom redovisning kommunicerar resultatet av sin affärsstrategi har lagts till grund för avsnittet om redovisning och kommunikation av strategier. De spår inom redovisningsteori som passade vår problematisering var

den om positivistisk redovisningsteori samt legitimitetsteorin. Den positivistiska redovisningsteorin knyter an till problematiken kring opportunist, medan legitimitetsteorin har en naturlig anknytning till CSR-teorierna. Uppsatsens avsnitt om certifieringar har presenterats först med anledning av Boström och Klintmans (2011) forskning om certifiering som redovisningsverktyg men kom snabbt att identifieras som en kontrollmetod och därför är certifieringar en egen underrubrik till kapitlet.

Alla dessa inriktningar bildar tillsammans en genomarbetad strategi. Det är först när hela ledet, från idé till genomförande, undersöks som det är möjligt/fruktbart att analysera huruvida en strategi är lyckad eller inte. Denna uppsats är uppbyggd kring samma princip. Teorikapitlet är uppdelat efter olika huvudteorier. För att läsaren ska förstå varför dessa presenteras i relation med introduktionskapitlets begrepp ide, genomförande och redogörelse följer nedan en uppdelning av teorierna efter dessa ledord:

Tabell 1: Teorier som presenteras uppdelat på uppsatsens ledord.

Ledord:	Teoridel:
Idé	Corporate Social Responsibility, Affärsstrategi.
Genomförande	Värdekedjestrategi, hållbarhetsstrategi, olika former av kontroll i värdekedjan
Redogörelse	Redovisningsteori, Certifieringar

2.2 Corporate Social Responsibility

2.2.1 Introduktion

Europakommissionen definierar Corporate social responsibility som ansvarstagande gentemot samhälle ur ett företagsperspektiv och att ansvarstagandet således bör ledas utifrån företaget. Offentliga myndigheter kan stödja arbetet genom att införa en kombination av frivilliga och obligatoriska riktlinjer. Företag kan ta socialt ansvar genom att exempelvis följa de regler som finns eller också genom att integrera sociala, miljövänliga, etiska aspekter i sina dagliga verksamhet och i sin affärsstrategi (Europakommissionen, 2016).

2.2.2 Företaget i samhället

Intressentteorin, som introducerats av Freeman (2010) grundar sig i föreställningen om företaget som en aktiv del i det samhälle det verkar. Företaget påverkas av intressenter, olika samhällsgrupperingar, som alla har sina förväntningar på företagets agerande. Dessa intressenter föreslås bland annat vara konsumenter, ägare, leverantörer, stat, media och välgörenhetsorganisationer. Företaget bör enligt Freeman identifiera de intressenter som har intresse i just deras företag, intressenternas förväntningar och hur de ska kunna uppnå dessa utifrån sin affärsidé (Freeman, 2010). En möjlig utgångspunkt för att kartlägga en organisations intressenter inom en viss bransch kan enligt Emshoff och Freeman (1981) vara att genomföra en historisk analys av omgivningen som företaget har befunnit sig inom och därifrån förstå vilka krafter i samhället som påverkar branschen i allmänhet och företaget i synnerhet (Emshoff & Freeman, 1981; Friedman & Miles, 2006).

Intressentteorin kopplas till CSR inte minst genom den definition av CSR EU-kommissionen gjort år 2001 som tidigare återgetts i bakgrunden; *”De flesta definitioner av företagens sociala ansvar beskriver det som ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna”* – (Europeiska unionen, 2001).

Carroll (1991) menade att CSR påverkas av olika intressenter på olika plan. I pyramiden nedan illustreras fyra nivåer av CSR i en stigande skala. Utifrån denna kan man klassificera olika företags inställning till CSR och deras konkreta insatser. Historiskt sett har företag grundats för att tillverka produkter och tjänster som både behövs och efterfrågats i kombination med att göra ekonomiska vinster under denna process. Därför är det också naturligt att företags ekonomiska ansvar lägger grunden för Carrolls CSR-pyramid. Förutom företaget, dess producenter, leverantörer och kunder tillkommer i nästa steg den legala aspekten. Här framhäver Carroll att det är otillräckligt för ett företag att enbart agera i vinstintresse, utan det måste också följa de lagar och föreskrifter som utfärdats av lokala och statliga myndigheter. Samhället förväntar sig att företag förväntas samverka med dessa intressenter för uppnå sina ekonomiska mål på ett lagligt sätt (Carroll, 1991).

Den tredje nivån i CSR pyramiden uttryckte Carroll som företagets etiska ansvar. Det etiska ansvaret berör de verksamheter och metoder som anses vara förbjudna enligt samhällsmedborgarna, men som inte är skriven lag. Därav definieras det etiska ansvaret av de standarder, normer eller förväntningar som neutraliserar den oro som kan finnas hos olika intressenter så som konsumenter, anställda,

aktieägare och samhället i stort. Carroll menade att dessa tre nivåer är de viktigaste kategorierna inom CSR och att det sista steget, det filantropiska ansvaret, kan anses vara något utöver de nödvändiga. Det filantropiska ansvaret innefattar hur företag agerar utifrån att samhället ska se dessa organisationer som goda samhällsmedborgare. Aktiviteterna inkluderar oftast handlingar eller program som främjar människors välfärd, exempelvis ekonomiska bidrag till utbildning eller kultur (Carroll, 1991).

Figur 1: Carrolls CSR-pyramid (hämtad från Carroll, 1991)



2.2.3 Kritik mot CSR

2.2.3.1 Greenwashing

De senaste åren har antalet företag som säger sig erbjuda produkter med en hållbar produktion ökat kraftigt. Den bakomliggande faktorn är den samhällsdebatt och oro för de miljömässiga hinder dagens samhälle står inför. Det som tidigare var ett ovanligt ämne har idag snarare blivit en moralisk skyldighet. Samtidigt som de så kallade gröna produkterna stiger kraftigt i antal, växer också det medvetna missledandet av företags egentliga miljöarbete eller hållbarhetsarbete vad gäller produkten, ett tillstånd som betecknas "greenwashing" (Delmas & Burbano, 2011)

Greenwashing har vuxit fram ur de krav som intressenter har satt för att kunna erbjuda en bredare konsumentgrupp sina produkter. Med andra ord har företag mycket att förlora på att inte bli sedda som hållbara vilket i sin tur leder till att företag har tendens till att överdriva sina egentliga handlingar och åtaganden för att framstå bättre. Detta är en slags opportunistisk från vissa företags sida, att företagen tror de kan komma undan med uttalade ambitioner utan konkret handling (Markham, Khare & Beckman, 2014).

Delmas och Burbano (2011) menade att företag som kombinerar ett undermåligt miljö- och hållbarhetsarbete med en positiv kommunikation gällande den faktiska prestationen har grava

konsekvenser för både konsument och investeringsförtroende. Detta mynnar ut i en motvilja till att belöna de företag som i sin tur faktiskt tar sitt ansvar och gör ett grundligt CSR-arbete. Vid sådana situationer uppstår ett skadligt beteende som har en mycket negativ effekt på den sociala välfärden (Markham, Khare & Beckman, 2014).

2.2.3.2 Aktieägarperspektiv

Aktiebolag är en central del av den västerländska marknadsekonomin. Forskare med ett aktieägarperspektiv anser t.ex. som Friedman (1962) att företag existerar för att ge dessa avkastning. Även svensk lagstiftning antar att detta är syftet med aktiebolag om inget annat angetts (Nerep & Samuelsson, 2013).

Friedmans kritik mot att företag ska ha ett socialt ansvar mot olika samhällsgrupper formas bland annat i verket *Capitalism and Freedom* (1962). Han argumenterade utifrån principen att företagets syfte är att på ett legalt sätt tillgodogöra sig maximal vinst som ska tillfalla aktieägarna, och att detta inte är förenligt med vad han ansåg som godtycklig filantropi. Detta är i så fall ett tecken på att lagen borde skärpas då det annars innebär godtycklighet. Vidare menade han att det är upp till lagstiftarna att se till att företagens egenintresse faller i linje med vad som är det bästa för samhället samtidigt som företagen kan fortsätta med deras syfte med vinstmaximerande verksamhet (Friedman, 1962).

Det finns emellertid inte entydiga empiriska bevis som stödjer Friedmans kritik. Även om det finns forskning som visar att aktievärde sjunkit vid t.ex. avyttringar av innehav i det då apartheidstyrda Sydafrika (Wright & Ferris, 1997), så finns även belägg för att CSR faktiskt kan stärka aktievärdet och företagets position. Cordeiro och Tewari (2014) finner att investerare reagerar positivt av "green performance"-rankingar, vilket är när företags listats efter deras miljöarbete. Det finns på kort sikt ett samband mellan aktiekurs och att uppmärksammas i positiva ordalag för sitt miljöarbete (Cordeiro & Tewari, 2014). Detta kan ha att göra med att aktieägarvärde idag i allt högre grad utgörs av immateriella värden, något som CSR kan påverka positivt (Borglund et al., 2012). Det finns också empiriska studier som stöder hypotesen om att ett bra CSR-arbete gör företaget till en attraktivare arbetsgivare (Backhaus, Stone & Heiner, 2002).

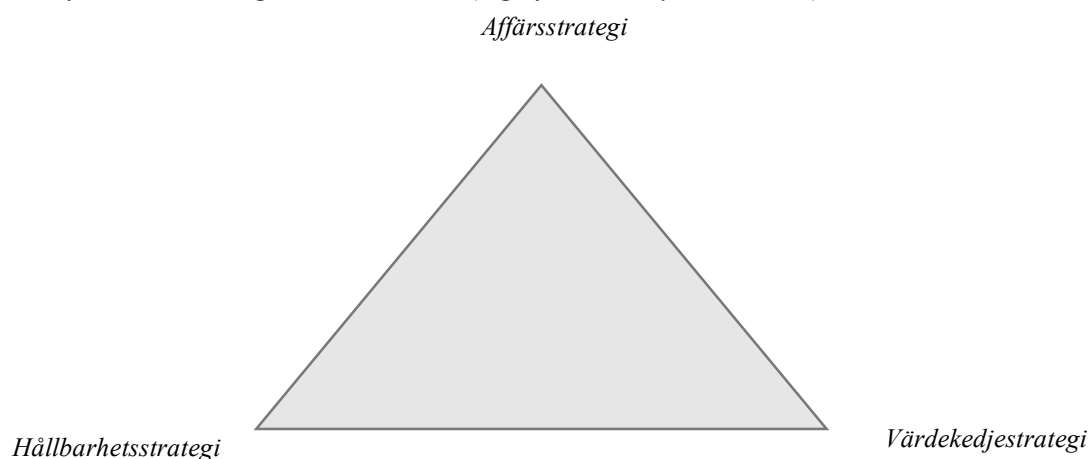
2.3 Värdekedjan

Brasilien är världens största producent av kaffeböner med en årlig produktion på över 3 250 000 (Bloomberg, 2011). Svenska kafferosterier köper en del av dessa. Att man inte har en egen produktion utomlands beror på att det är lönsamt att använda marknaden för kaffeböner.

Företag använder sig av en marknad istället för egenproduktion på grund av pris, att marknaden anses vara fungerande, kontraktskostnaderna inte bedöms som för stora och att riskerna i form av att avslöja affärshemligheter eller sätta sig i en för stor beroendeställning inte är betydande (Besanko et al., 2007).

När företag använder marknaden kommer distributionsled skapas. Cetinkaya et al., (2011) presenterade ett ramverk för strategi i distributionsled med fokus på hållbarhet. De delade upp strategi som en triangel med affärsstrategi, värdekedjestrategi och hållbarhet:

Figur 2: Ramverk för hållbar strategi i distributionsled (taget från Cetinkaya et al., 2011)



2.3.1 Affärsstrategi

Affärsstrategi syftar på de av Porter (1980) introducerade strategierna lågkostnads- och differentieringsstrategi. Porter menade att för ett företag ska vara framgångsrikt behöver företaget antingen erbjuda en billig produkt eller en som är mer skräddarsydd efter kundens behov. Lågkostnadsstrategin måste vara genomgående och genomtänkt, samtidigt som företaget behöver erbjuda en produkt vars attribut är lika bra som de tilltänkta konkurrenterna. För ett företag som

differentierar så måste kostnaden som tillförs av differentieringen motsvara den skräddarsydda lösning produkten erbjuder kunden (Porter, 1980).

Porters tankar är inte nya, utan tar snarare till vara på de tankar Hotelling (1929) har om varför olika prissättningar existerar. Hotelling presenterade en modell som gick ut på att betalningsviljan för en produkt sjönk när kundens krav inte kunde uppfyllas fullt ut. Avvikelsen såg Hotelling som en transportkostnad som man antingen ville minimera genom att anpassa produkten (differentieringsstrategi) eller acceptera och sälja till ett pris som gjorde att priset på varan plus transportkostnaden inte översteg kundens reservationspris (lågkostnadsstrategi) (Hotelling, 1929).

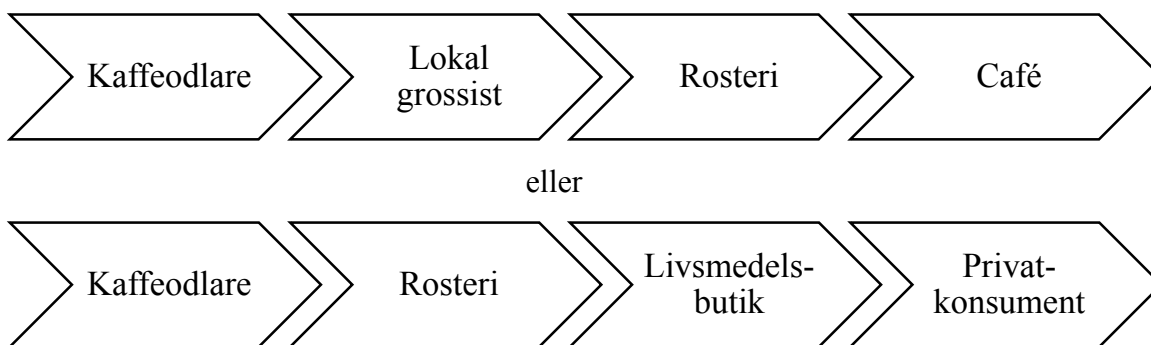
Akan, et al. (2006) ansåg att om företag ska vara framgångsrika i sitt val av strategi måste valet vara mycket tydlig för att undvika att fastna i en mittenposition, det vill säga vara allting för alla konsumenter. Med andra ord menar Akan et al. att det inte går att erbjuda helt differentierade produkter till ett lågt pris. Porters modell förutsätter att det är en låg kostnad på den ena änden och en differentiering på den andra (Akan et al., 2006).

2.3.2 Värdekedjestrategi

Värdekedjestrategi är beroende på hur företagets affärsstrategi utformats, sättet man angriper frågor om affärspartners och outsourcinglösningar, horisontella och vertikala nätverk, produktionslösningar i avseende på kostnad, hastighet, flexibilitet och pålitlighet, samt frågor som rör kontroll, belöning och ledarskap i distributionskedjan (Cetinkaya et al., 2011). Att ett företag kan leva upp till antingen en lågkostnadsstrategi eller differentieringsstrategi kommer ta sin form i ett distributionsled genom att varje steg bör innebära värde skapas genom att leva upp till företagets affärsstrategi (Shank & Govindarajan, 1993).

Att illustrera distributionsledet som en värdekedja som den Porter (1980) presenterade är fördelaktig för att illustrera analysera sambandet mellan aktörer, processer och aktiviteter för att leverera en produkt till kunden. Som tidigare avhandlats så kan denna kedja ligga utanför en organisations verksamhet, och snarare illustrera ett produktionsled, i det här fallet från böna till kopp. Varje värdekedja kan se annorlunda ut, och för kaffe kan de t.ex. se ut så här:

Figur 3: Hypotetiska värdekedjor



Länkar i värdekedjan kan också ske vertikalt. Värdekedjan visar också tydligt de olika processernas beroende av varandra (Shank & Govindarajan, 1993). Med en värdekedja menas illustrerandet av processen för att leverera en produkt eller tjänst från första steget till kund.

2.3.3 Hållbarhetsstrategi

Hållbarhetsaspekten i triangeln ska utifrån de två tidigare punkterna och utöver det dessutom involvera miljö, sociala- och ekonomiska perspektiv på föreslagna åtgärder inom dessa strategier för att i högre utsträckning möta olika intressenters förväntningar (Cetinkaya et al., 2011). Yakovleva, Sarkis och Sloan (2012) fann i studien “Sustainable benchmarking of supply chains: the case of the food industry“ att benchmarking var ett bra verktyg för att mäta hållbarhet i matindustrins distributionskedjor. De fann också att hållbarhetsmått har olika vikt beroende på vem som tillfrågas. Ekonomiska mått var i regel viktigare för människor inom industrin, medan forskarna argumenterar för att det antagligen inte var så för andra intressenter (Yakovleva, Sarkis & Sloan, 2012). Cetinkaya et al. menar att många företag misslyckas i sin hållbarhetsstrategi för att de fokuserar på interna processer i för hög utsträckning när de definierar sin värdekedjestrategi, vilket omedvetet lämnar utanför aspekter som miljö, sociala frågor och ekonomisk utveckling som är avgörande för hållbarhetsarbete (Cetinkaya et al., 2011).

2.4 Olika former av kontroll i värdekedjor

Teorin om transaktionskostandsekonomi som introducerats av Williamson menar att en transaktion kontrolleras genom antingen marknad, hierarki eller en hybrid av de båda (Williamsson, 1991). Williamsson menade att vad som avgör vilken av dessa kontrollmekanismer som används är slutligen kostnaden av kontroll. Ouchi (1979) menade å andra sidan att det fanns andra faktorer som var viktiga. I sin artikel "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms" argumenterade han för att organisationer styrdes och kontrollerades av marknader, byråkratier eller klaner. För att marknadskontroll ska uppstå krävdes en marknad som närmast kan liknas perfekt konkurrens, då priset var den största bäraren av information (Ouchi, 1979). Klankontroll i sin tur bygger på gemensamma värderingar och att de får uttryck i organisationen. På detta sättet bestraffades de element som bryter mot dessa (Ouchi, 1979). Ett sådant exempel skulle kunna vara gemensamma värderingar om hur hållbart ens företag ska agera. Kvar som styrsystem finns det som Williamsson benämnde som hierarki och Ouchi som byråkrati. Denna kontrollform karakteriserades av regler, övervakning och reprimander (Williamson 1991; Ouchi, 1979).

Malmi och Brown (2008) introducerade i sin artikel "Management control systems as a package" ett ramverk för olika varianter av ekonomistyrning inom en verksamhet. De menade att den klassiska synen på verksamhetsstyrning med planering och sedan kontroll genom finansiella och ickefinansiella mått kunde kompletteras med administrativ och kulturell styrning (Malmi & Brown, 2008). Detta kan liknas med Ouchis idéer om byråkratisk styrning respektive klanstyrning. Inom hållbarhet i värdekedjor med flera aktörer, så som den inom kaffe, kan detta tillämpas genom användandet av dessa tillkomna styrningsmedel för att uppnå strategiska mål. Kulturell kontroll innebär den styrning som utgörs av organisationers uttalade mål och värderingar. Dessa kontrollmetoder utgörs av värdebaserad kontroll, symbolbaserad kontroll och klankontroll. De administrativa kontrollen utgörs från hur medarbetare ansvarar för sina handlingar, hur organisationen byggs upp samt procedurer och standarder man arbetar efter. Malmi och Brown menade att kombinationen mellan klassiska styrningsmodeller samt de mer abstrakta styrningsformerna i administrativ och kulturell kontroll var receptet på en effektiv verksamhetsstyrning (Malmi & Brown, 2008), vilket då skiljer sig från Williamssons och Ouchis linje att bara en styrningsmodell kommer uppstå.

Kulturell kontroll och administrativ kontroll i blandning med klassisk verksamhetsstyrning är något som Dekker (2004) också introducerade i sin forskning kring verksamhetsstyrning i värdekedjor. Dekker menade att företag kunde använda sig av social kontroll i form av tillit och partnerskap så väl som beteendekontroll som grundade sig i procedurer och reglementen (Dekker, 2004). Ciliberti, Pontrandolfo och ScozziI (2008), som presenterades kort i inledningen av denna uppsats, fann i sin forskning på hur hållbarhet kontrolleras i värdekedjor där italienska medelstora företag hade leverantörer i utvecklingsländer att både det som Dekker klassar som social kontroll och beteendekontroll användes för att säkerställa hållbarhet. Något som däremot inte användes av de studerade företagen var klassiska prestationsmått, då dessa kopplas av de undersökta företagen till ekonomisk prestation och inte till hållbar prestation (Ciliberti, Pontrandolfo & ScozziI, 2008).

Även om aspekterna miljö, sociala- och ekonomiska perspektiv tas i beaktning behöver de kontrolleras i värdekedjan. Leppelt, Foerstl och Hartmann (2013) har i sin forskning redovisat hållbarhetsstrategier för vad de kallar "top-tier suppliers", vilket ansågs vara den leverantör i distributionskedjan som stod närmast beställaren. De fann att dessa leverantörer ofta utvecklat en effektiv CSR-praxis som kommunicerades till köparen av produkten. Leppelt, Foerstl och Hartman (2013) menade att dessa "top-tier suppliers" ofta har större fokus på leverantörer längre ner i kedjan än vad beställaren har. Leppelt (2013) har vidareutvecklat denna teori. Han fann att leverantörer vars produkter var identifierbara och synliga för kunden tenderade att engagera sig mer i hållbarhetsarbetet genom distributionskedjan. Vidare fanns också tecken på tryck utifrån om hur långt gången dessa leverantörens hållbarhetsarbete borde vara nedåt i kedjan. Detta tryck kunde komma utifrån samhället, ideella organisationer etc., men också från beställaren (Leppelt, 2013).

Att få underleverantörer att agera på önskat sätt kan visa sig svårt. Givet transaktionsekonomins antagande om opportunistisk och begränsad rationalitet (Williamsson, 1996), kan den liknas med det av Jensen och Meckling (1976) introducerade teori om agentteorin. Enligt agentteorin finns det ett förhållande där en principal vill att agenten ska agera åt principalens vägnar. Men eftersom agenten har en egen fri vilja som kan drivas av opportunistisk så bör principalen säkerställa att agentens bästa val också är det som är principalens vilja (Jensen & Meckling, 1976). Detta kan ske genom incitament eller krav. Agenter kan reagera på olika sätt av dessa verktyg beroende på flertalet faktorer. Falk och Kosfeld undersökte agents reaktion på kontroll genom att låta en principal antingen lita på sin agent eller misstro den, där det senare ledde till att agentens mest opportunistiska val i undersökningen

begränsades. Resultatet pekade på att agenter som blir tilltrodda faktiskt agerade mer i linje med principalens önskningsar än när denne kontrollerades. Med detta resultat fastslog forskarna att det fanns en dold kostnad i kontroll i form av att agenten faktiskt kan prestera sämre om denne agenten ansåg sig lojal från början (Falk & Kosfeld, 2006).

Hofmann et al. (2013) menade att hållbarhetsfrågor skiljer sig från vanliga avvikelser i distributionskedjan. Vanliga avvikelser, så som ekonomiska svårigheter för leverantörer, uteblivna leveranser etc. uppstod enligt Hoffman et al. från interna svårigheter, medan hållbarhetsproblem uppstod på grund av reaktion från en extern intressent. För att hantera det sistnämnda borde företag arbeta proaktivt med riskhantering för en distributionskedja ur ett hållbarhetsperspektiv. Här fokuserar Hoffman et. al på vikten att företaget förstod sina intressenter och deras förväntningar, skapade ett regelverk utifrån dessa och sedan kontrollera att detta regelverk efterföljdes. Det var också viktigt att också kommunicera resultaten av sina ansträngningar (Hofmann et al. 2013).

2.5 Att redovisa hållbarhet

2.5.1 Varför redovisning spelar roll

Redovisning ett redskap för vilket en ekonomisk organisation kan kommunicera resultatet av sin verksamhet till omvärlden. Detta är ett sätt för investerare, stat, leverantörer och andra som berörs att förstå hur företaget lever upp till sina satta mål och strategier. Beroende på vad som ska redovisas kan redovisningen ta olika form. För hållbarhetsfrågor har förekomsten av Triple Bottom Line kommit att bli allt mer betydande under de senare åren (Deegan & Unerman, 2011). Utöver de rapporter som organisationer producerar kan man se redovisning i en bredare term i andra formers kommunikation så som t.ex. certifieringar som kommer presenteras senare i kapitlet.

2.5.2 Positivistisk redovisning

Redovisning ur en positivistisk teori grundar sig i antagandet att alla individer drivs av ett egenintresse och är opportunistiska då möjlighet ges. För att motarbeta detta så behöver agenter redovisa sina handlingar (Deegan & Unerman, 2011).

Den positivistiska synen på redovisningens antagande om att agenten är nyttomaximerande innebär att redovisningen kommer påverkas av faktorer som kan påverka agentens välbefinnande. Watts och Zimmerman (1986) kategoriserade det som skatt, redovisningsstandarder, politiska kostnader,

informationskostnader och belöningssystem (Watts & Zimmerman, 1986). Av dessa så anser vi att politiska kostnader kan förklara hållbarhetsredovisning och CSR från ett positivistiskt synsätt.

Politiker sitter på makt att kunna tvinga företag att ändra beteende och rutiner. Politiker kan t.ex. ha incitament att få till en utjämning av rikedom eller hårdare miljömål vilket skulle kunna drabba företagens vinster (Deegan & Unerman, 2011). Det finns därför ett incitament för företagsledare att initiera hållbarhetsprogram och CSR-initiativ för att visa politiker att de inte behöver regleras av en lag för att uppfylla deras mål. Därmed kan företaget spara kostnader som förknippas med att behöva anpassa sig efter möjligen hårdare krav som politiker skulle lagstadgat om inte företagen tagit egna initiativ till förändring (Watts & Zimmerman, 1986).

2.5.3 Legitimitetsteorin

Hållbarhetsredovisning är ett sätt att kommunicera en organisations hållbarhetsstrategi till dess intressenter. En organisations önskan är att ses som legitimt i det samhälle det verkar i, då det ses som en avgörande del av ett företags överlevnad (Deegan & Unerman, 2011), vilket bland annat kan innebära en anledning för att ägna sig åt CSR. Med denna grund har legitimitetsteorin växt fram. Ett företag har inte enligt legitimitetsteorin en inneboende rätt att existera eller rättigheter att ha tillgång till vissa resurser, utan företagets rätt att existera grundar sig endast i att det samhälle som de verkar i ger företaget legitimitet, som ett slags samhällskontrakt (Deegan, 2002).

Samhällskontraktet utgår från olika intressenters förväntningar, och samhället i stort låter organisationer verka som uppfattas som de uppfyller dessa. Om företaget bryter mot dessa förväntningar kan olika intressenter tillämpa påtryckning så som sanktioner, bojkotter, kampanjer etc. (Deegan & Unerman, 2011). Dessa förväntningar är i grunden legala krav, men också underförstådda krav så som normer och föreställningar i det samhälle som organisationen verkar. Bebbington, Larrinaga och Moneva (2008) undersökte hur CSR kunde användas som ett verktyg i ryktesriskhantering. Med detta menade författarna att ett företags rykte var en avgörande del av deras legitimitet och att ryktet utgjordes av finansiella resultat, kvalitet på företagets styrning, sitt sociala och miljömässigt ansvarstagande, agerande som arbetsgivare samt kvalitet på erbjudna produkter eller tjänster. Ett synligt CSR-ansvar kunde på sikt öka legitimiteten, men också öka risken för att snabbt radera detta förtroende om oegentligheter uppdagades (Bebbington, Larrinaga & Moneva, 2008).

Medias uppmärksamhet i vissa frågor verkar företags hållbarhetsarbete. Legitimitetsteorin kopplas därför ofta ihop med teorin om medias agendasättande, som går ut på att media formar allmänhetens åsikter och inte tvärt om (Deegan, 2002). Ader (1995) undersökte hur denna teori överensstämmer med rapportering om miljöfrågor mellan 1970-1990. Hon fann stöd i att så var fallet, allmänhetens uppfattning påverkades i hög grad av ökad nyhetsrapportering i ämnet. En anledning till detta trodde Ader vara ämnets komplexitet, vilket gör att man åtrår sig medias rapportering i ämnet. För trots att föreningarna minskade under perioden så blev intresset för frågan allt större. Ader fann således att ett samhälle behöver media för att påpeka vilka frågor som är viktiga (Ader, 1995).

Deegan (2002) ansåg att legitimitet i detta ljus behövdes ses som existentiellt avgörande för ett företags fortlevnad, och därför utgår legitimitetsteorin också från att företagsledning prioriterar en strategi så att företaget anses legitimt. För att kommunicera legitimitet och till viss mån påverka allmänhetens uppfattning om det berörda företagens ansvar kan de

- Informera allmänheten om ändringar i företagets ansvarstagande
- Ändra allmänhetens uppfattning om företagets ansvar utan att ändra sitt agerande
- Manipulera allmänhetens uppfattning genom att belysa en annan fråga och på det sättet minska uppmärksamheten kring grundproblemet
- Ändra allmänhetens förväntningar på ett företag.

(Lindblom 1994, taget ur Deegan, 2002).

Att redovisa hållbarhet genom olika kanaler kan vara ett sätt att påverka allmänheten genom dessa punkter. Islam och Deegan (2010) menade att om media riktade uppmärksamhet på en situation där ett företag kunde förknippas med en hållbarhetsfråga och där företagets rykte kunde ta skada så fann de stöd för att detta företags hållbarhetsrapporter kom att försöka framställa detta scenario i bättre dager. Tydligast syntes detta i frågor som rörde textilindustri i utvecklingsländer (Islam & Deegan, 2010). Brown och Deegan (1998) insåg att när media fokuserade på vissa industriernas hållbarhetsfrågor så tenderade dessa industrier att svara med ökad hållbarhetsredovisning inom dessa ämnen (Brown & Deegan, 1998). Rörande livsmedelsindustrin fann Yakovleva, Sarkis och Sloan (2012) att kycklingindustrin som hanterar levande djur rapporterade bättre hållbarhetssiffror än potatisindustrin, vilket skulle tyda på att hållbarhetsredovisningen gjordes i högre grad av kycklingindustrin för att fastslå dess legitimitet (Yakovleva, Sarkis & Sloan, 2012).

Då samhällsnormer är i ständig förändring så måste organisationer vara medvetna om sin omgivning. Om företagsledning får uppfattningen att företagets legitimitet är hotad så kommer sannolikt detta företag att vidta flertalet åtgärder för att återställa legitimiteten. Tidigare har vi redovisat att föreställningarna om företags ansvar kan ändras genom olika intressenters agerande. Vi har redogjort Aders (1995) studier om att media som intressenter kunde vara agendasättande, men även andra intressenter så som medborgare, intresseorganisationer och stat kan ändra uppfattningar om företags ansvar, vilket kan påverka företagets legitimitet utan att de ändrat sin verksamhet (O'Donovan, 2002). Företags respons på krav från olika intressenter för att behålla sin legitimitet kommer skilja på sig beroende på deras utgångslägen. Olika företag har olika legitimitet beroende på bransch, produkter och tidigare anspråk på legitimitet, vilket kommer påverka deras agerande kring samhällets krav på dem (Oliver, 1991).

2.6 Certifieringar

Certifieringar och strävan efter hållbara livsmedel är en företeelse som går långt tillbaka, inte minst i de kooperativa rörelser som finns i Sverige och resten av Europa från slutet av 1800-talet och framåt där målet var att köpa mat av bra kvalitet. Konsumenter ses av många som en stark påtryckare av hållbarhetsarbete, men antas inte vara en intressentgrupp som läser hållbarhetsredovisningsrapporter. Det är också en grupp som ställer krav oftast först på den som säljer produkten eller tjänsten till dem. Därför upplevs kraven från konsumenten främst på den som säljer varan och inte den som tillverkar den. Certifiering kan här användas för att ge information, men också för att styra aktörer till mer hållbar produktion. Inte minst så skapar olika hållbarhetsmärkningarna en slags norm, som går över lagstiftning, för vad som bör gälla för hållbar produktion i olika branscher (Boström & Klintman, 2011).

I takt med globaliseringen har certifieringar för hållbar matproduktion gjorda av intresseorganisationer fått större genomslag (Bain och Busch, 2004). För de leverantörer som köper produkter certifierade av en intresseorganisation så minskar behovet för kontroll av kvalitet och tillverkningsprocess då det för över detta ansvar till organisationen bakom certifieringen (Bain & Busch, 2004). Certifieringar har också en marknadsföringsaspekt då ett hållbarhetscertifikat tryckt på paketet visar på en symbolisk differentiering. Märket i sig påvisar för kunden att produkten i fråga skiljer sig från de vanliga produkterna i segmentet och den försöker ge kunden intrycket att den märkta produkten är ett bättre alternativt givet allt annat lika (Boström & Klintman, 2011).

För producenter så kan certifieringen innebära kommunikation om högre kvalitet på produkterna, vilket kan leda till att en ny marknad öppnar sig för dessa. Implementeringen av certifiering går till som följande:

1. En producent ansöker för certifiering.
2. Organisationen ansvarig för certifieringen gör en bedömning av den ansökandes tillverkningsprocess.
3. Ansvarig för certifieringen utför en fältinspektion för att bedöma krav.
4. När producenten har anpassat sig till kraven ställda på sig utfärdas certifieringen.

(Hatanaka, Bain & Busch, 2005).

Bain och Busch fann att dessa certifieringar kan vara problematiska för små och medelstora producenter. Detta på grund av att certifieringsprocessen ofta krävde stordriftsfördelar i sin produktion samtidigt som investeringskostnaden för att uppnå certifieringskraven också kunde bli hög. Detta kunde resultera i att vissa producenter trycktes ut från marknaden genom antingen konkurs eller genom att tvingas till mindre lönsamma marknader. Här fanns sedermera exempel på kooperativbildning av dessa småaktörer för att kunna möta utmaningarna (Bain & Busch, 2004 från Hatanaka, Bain & Busch, 2005). För aktörer i utvecklingsländer som önskar certifiering innebär detta andra potentiella hinder i form av att de certifieringar som erkänns i industrialiserade länder oftast också utgår från dessa. En certifieringsprocess kan därför bli väldigt dyr för företag i utvecklingsländer (Barrett et al., 2002).

När kunder kräver hållbara distributionsled blir certifieringar viktigare. Detta då informationen kunden behöver processa för att kunna göra ett medvetet val annars blir för hög (Boone, Jayaraman & Ganeshan, 2012). Janssen och Hamm (2014) fastslår i sin studie om tyska konsumenters inställning till olika certifieringar av ekologiska varor att organisationerna bakom märkningen behövde vara trovärdiga för att konsumenten skulle tro på den påstådda certifieringens egenskaper. Däremot skiftade olika konsumenters inställningar till olika aktörer som utför certifiering vilket enligt Janssen och Hamm möjliggjorde en marknad för certifiering med flertalet aktörer. Man fann också att konsumenter var mer skeptiska till varor som påstår sig vara ekologiska utan att ha en märkning (Janssen & Hamm, 2014).

2.7 Diskussion

Teorierna som presenterats i kapitlet kan ses som generella och resterande del av kapitlet behandlar tillämpningar vi som författare tror kan specificeras vidare för kaffeindustrin. Texten är uppdelad efter uppsatsens ledord idé, genomförande och redogörelse

2.7.1 Idé

Kaffebranschens hållbarhetsfrågor grundar sig främst i produktion av kaffeböner i länder runt ekvatorn. För dessa producenter är frågor som rör arbetsförhållanden, miljöfaror och imperfekt marknad stora problem där de som leverantörer är relativt maktlösa på grund av sin finansiella styrka (Institute for Sustainable Development, 2003). De företag som beblandar sig i denna industri och är aktiva på en marknad där konsumenter har allt högre krav att agera mot en hållbar utveckling i branschen.

Detta kapitel börjar med en genomgång av drivkrafter för CSR. I kaffebranschen kan vi tillämpa Carrolls (1991) pyramid över CSR-arbete för att jämföra hållbarhetsstrategier. Den kritik som finns mot CSR i allmänhet kan även rättfärdigas och ifrågasättas mot kaffebranschen; det finns en risk för greenwashing samt att hållbarhet skulle vara något som inte berör vinstsökande företag.

Utöver den CSR-strategi som kan utformas med hjälp av teorierna i kapitlet bör också Porters (1980) generiska affärsstrategier lågkostnads- och differentieringsstrategi nämnas. Dessa två strategier bör kunna påverka hållbarhetsstrategin som företag använder om Cetinyakas et als. (2011) ramverk stämmer. Detta anser vi författare då Porter tydligt skriver att dessa strategier måste genomlysas hela verksamheten för att lyckas, därav även organisationens hållbarhetsarbete.

2.7.2 Genomförande

När idén utformats och ska genomföras inom kaffebranschen hittar vi möjliga implikationer för kaffebranschen:

När värdekedjor har diskuterats och hållbarhetsaspekterna runt dem är Porters (1980) samt Shank och Govindarajans (1993) mening om att addera värden längs värdekedjan viktig. Var uppstår hållbarhetsvärdet och hur får konsumenten nytta av den är här viktigt att återkomma till.

Kontroll av värdekedjor har visat två huvudspår presenterade av Dekker (2004): en kontroll betonad av uppförandekoder och reprimander, samt en kontrollform av sociala och kulturella gemenskaper. En viktig teori som presenteras är den från Leppelt om ”top tier suppliers”. Detta skulle i denna industri innebära kafferosterier, och eftersom dem medverkar i studien kan vi besvara denna teori med djup.

Cetinkayas et al.s (2011) ramverk för hållbara strategier för värdekedjor kommer ligga till grund för hur vi senare analyserar respondenternas strategier. Att de ska existera i samförstånd med företagens helhetsstrategier för att lyckas kommer vi använda oss av tillsammans med vetenskapen att viljan till greenwashing kan vara stor hos respondenterna.

2.7.3 Redogörelse

Hållbarhetsstrategin är utarbetad och genomförd. Kvar är att redovisa resultatet av den till tänkta målgrupper. Legitimitetsteorin kommer fram till att hållbarhetsarbetet existerar på grund av att intressenterna i samhället förväntar sig att industrin arbetar aktivt med frågorna. I utformningen av våra intervjuer har vi tagit hänsyn till denna konsekvens. Det tar sig form genom att försöka förstå intervjuobjektens drivkraft och hur de känner igen sig i de situationer som teorierna målar upp. Vi har också genom teorin om positivistisk redovisningsteori och greenwashingfenomenet blivit medvetna om att avsikten med strategierna kan vara att vilseleda konsumenter och andra samhällsgrupper.

Certifieringar visar oss att det ger en enkel kommunikation tillsammans med en marknadsföringsfördel kan påvisa hållbarhet, som dessutom garanteras av en utomstående partner som i varierande grad anses legitim. En viktig kritik mot certifieringar riktas från Janssen och Hamm (2004) när de finner att certifieringsorganens trovärdighet är viktig vilket innebär att det legitimitetsproblem som vissa företag upplever även kan drabba certifieringsorganisationerna. Deras fynd att konsumenter dessutom är skeptiska till icke-certifierade ekologiska varor visar på certifieringens genomslagskraft och något som begränsar marknaden. Certifieringar kan också visa sig vara dyrt för små aktörer vilket skulle kunna bli kontraproduktivt om man t.ex. vill uppmuntra småskaligt jordbruk.

3 Metodik

3.1 Introduktion

I detta kapitel presenterar vi uppsatsens forskningsdesign. Kapitlet börjar med en genomgång av varför ämnet valdes samt våra tidigare erfarenheter av både branschen och forskningsämnet. Kapitlet fortsätter med presentation av vår kvalitativa studie, vår kunskapsteoretiska föreställning och abduktiva ansats. Efter denna presentation följer en redogörelse för urvalet av intervjuobjekt och en kortare presentation av dessa. Underrubriken ”val av litteratur” hanterar författarnas tillvägagångssätt för att inhämta teori och hur denna kvalitetssäkras. Kapitlet fortsätter med en utläggning om hur intervjumanuset designats och hur frågorna anpassats efter teorin samt en presentation av det praktiska genomförandet av intervjuerna. Under bearbetning och analys presenterar vi vår analysmetod som är av hermeneutisk modell. Kapitlet avslutas med hur vi kvalitetssäkrat vår forskningsdesign.

3.2 Val av ämne

Värdekedjor är ett begrepp som intresserat oss författare och för forskning gällande strategi och värdekedjor finns det ett brett forskningslandskap. Forskning om inköpsmetoder av leverantörer etablerade i låglöneländer har t.ex. gjorts av Fair Trade Center (2013). Rapporten menar på att företag måste inse att deras inköpsbeteende har en direkt påverkan på leverantörens hållbarhetsarbete. Vidare menade Fair Trade Center att implementeringen av hållbarhetsarbete kräver en koordinering mellan hållbarhet och inköp.

Rosi, Cvahte och Jereb (2013) skrev att mycket utav den CSR som sker i distributionskedjor baseras på förtroende och integration mellan de olika länkarna i kedjan. De menade att varje enskild länk i värdekedjan måste uppnå en hög nivå av CSR-arbete för att ett sådant arbete skulle kunna implementeras utöver hela värdekedjan. På ämnet hållbarhet, kontroll och värdekedjor har Leppelt, Foerstl och Hartmann (2013) studerat CSR-arbete för vad de kallar ”top-tier suppliers”. Med dessa avsågs den leverantör i värdekedjan som stod närmast beställaren. Leppelt, Foerstl och Hartman fann att dessa oftast har en större kontroll över värdekedjan än den slutgiltiga leverantören av varan.

Ett forskningsämne som inte gjorts i lika stor utsträckning är kombinationen värdekedjor och strategi med ämnena redovisning, ekonomistyrning och hållbarhet. Detta är en kombination av frågor som passade oss författare. När denna kombination av ämnen hade beslutats var nästa steg att hitta en

intressant bransch att bedriva en studie i. Denna kombination hoppas vi leder till att vårt teoretiska bidrag i frågan ska bli en mer helhetsbaserad bild av varför hållbarhet i distributionsled intresserar företag.

Våra mål vid val av bransch att bedriva en studie i var att det skulle finnas specifika hållbarhetsfrågor inom branschen och strategier som behandlade detta, ett distributionsled där hållbarhetsfrågan genomsyrar en så stor del som möjligt, samt tydliga försök att styra och redovisa hållbarhetsarbetet. En bransch som skulle visa sig uppfylla dessa kriterier var kaffebranschen. Andra liknande branscher som diskuterades var te- eller kakaobranschen. Utanför livsmedelsbranschen identifierades kläder, mineraler och hushållselektronik som potentiella industrier som också levde upp till våra kriterier. Valet av kaffebranschen framför dessa var dels den möjliga avgränsningen till en specifik produkt: Kaffe, en avgränsning som vi ansåg inte var lika lätt med kakao, kläder, mineraler eller hushållselektronik. Vidare var tillgängligheten en viktig faktor. Kaffebranschen i Sverige är väletablerad och att så många svenska aktörer finns gör gjorde det enklare att hitta deltagare i studien. Te som annars också var en bra kandidat är en mindre bransch med färre Svenska aktörer än kaffe (Orbis, 2016). Vårt urval kan därför också ses som ett bekvämlighetsurval (Merriam, 1994)

Kaffebranschen identifieras i denna uppsats som ett produktionsled från kaffeodlaren utanför Sverige via kafferosterier, till att köpas in av ett café eller butik för att slutligen hamna i deras kunders kaffekoppar.

I Sverige domineras marknaden för kafferosterier av ett fåtal aktörer. De fyra största företagen: Kraft Foods (idag en del av Jacobs Douwe Egberts), Löfbergs Lila, Nestlé och Arvid Nordquist hade 2005 tillsammans 88 procent av marknaden (Grythberg, 2005). 2013 omsatte branschen 5,32 miljarder (Orbis, 2016).

Trender i svensk kaffekonsumtion är att Cafénäringen spås öka på grund av den trend att mötas på caféer istället för i sina hem eller arbetsplatser, men också på grund av sänkt moms och sjunkande råvarupriser vilket gjort kaffet billigare. Den andra trenden är ökad efterfråga av specialiserat och hållbart kaffe, och att konsumenterna är betalningsvilliga för att få detta uppfyllt (Passport, 2016).

Inom kaffebranschen finns framförallt två studier där värdekedjor och hållbarhet undersöks med en bred teoretisk grund: Von Enden, Schaltegger och Viere (2007) har i sin studie ” Supply Chain Information in Environmental Management Accounting – the case of a Vietnamese Coffee Exporter” undersökt hur hållbarhetsredovisning kan användas för finansiella beslut i värdekedjor och förbättra hållbarhetsstrategier för ett vietnamesiskt kaffeexportör. Studien har sin utgångspunkt i hållbarhetsredovisning, medans vår utgår från strategiskt arbete med hållbarhet. Detta skiljer sig då vi inte begränsar detta arbete endast till hållbarhetsredovisning. Blowfield (2003) undersökte i sin tur hur så kallade etiska värdekedjor konstruerats inom kaffe, te och kakaoindustrin i Asien, Afrika och Sydamerika. Han fann emellertid att dessa värdekedjor inte är ekonomiskt hållbara i många fall (Blowfield, 2003). Blowfields studie fokuserade främst på en annan del av värdekedjan än vår studie då han undersökt början av den, medan vi fokuserat på slutet.

Vidare har International Institute for Sustainable Development (2003) tagit fram en rapport över hållbarhetsstandarder i en global värdekedja. Hållbarhetsarbetet syns bland annat i olika initiativ för att minska kemikalieanvändningen vid odling, förbättrad arbetsmiljösäkerhet men också initiativ för att skapa fler småskaliga jordbruk för att möjliggöra en hållbarare ekonomisk marknad för bönder (International Institute for Sustainable Development, 2003).

Positioneringen bör ses som identifierandet av en intressant bransch för att illustrera vårt breda teoretiska perspektiv. Med inspiration från Von Enden, Schaltegger och Vieres breda forskningsdesign har vi utgått från hållbarhet ur en strategisk synvinkel och sedan undersökt hur det konkretiseras genom redovisning och ekonomistyrning. Ämnet hållbarhet passar för ett sådant brett perspektiv då det enligt Rosi, Cvahte och Jereb (2013) ska ske genom hela värdekedjan, något vår studie undersöker samtidigt som vi lyckas konkretisera strategiska infallsvinklar genom ett bredare teoretiskt grepp.

Vår tidigare erfarenhet av det teoretiska ämnet är brett efter ett antal år på Lunds ekonomihögskola. Vi har noterat kaffebranschens hållbarhetssträvan under en längre tid, inte minst genom de certifieringar som använts, men har ingen närmare erfarenhet av branschen som sådan. Vi har hanterat våra tidigare erfarenheter med en ödmjukhet inför att den teoretiska grund som finns. De subjektiva värderingar vi författare hade vid ingången av uppsatsarbetet baserades på en viss skepsis mot vissa hållbarhetsåtgärder då vi tyckte de kändes lite ihåliga. Med denna subjektivitet dokumenterad

kunde vi förebygga vår eventuella bias genom att säkerställa en analys som är självkritisk och lika ifrågasättande mot våra egna observationer som de som finns i teorin. Frågeformuläret har också designats med detta i åtanke.

3.3 Presentation av forskningsdesign

För att uppfylla frågeställningen om hur företag inom kaffebranschen arbetar strategiskt med hållbarhet i sina värdekedjor, omfattningen av kontroll i avseendet och hur detta redovisas utåt, valde vi att genomföra en kvalitativ fallstudie där vi genom semistrukturerade intervjuer samlade empiri från representanter för kafferosterier. Fallstudier besvarar forskningsfrågor som grundar sig i hur och varför en företeelse sker (Yin, 2006), vilket passade in på uppsatsens frågeställning. Den kvalitativa metodens styrka är enligt Bryman och Bell (2011) att den kan ge studien en djupare förståelse i ett ämne där teorierna antingen går isär eller är frånvarande. Anledningen till att vi valde att arbeta med kafferosterier är att det är deras varumärke som ofta hamnar hos slutkonsumenten, och att Leppelt Foerstl och Hartmans (2013) om ”Top-tier suppliers” menar att dessa leverantörer behöver hantera hållbarhet mer än andra aktörer. Fallstudien är av typen flerfallsdesign, vilket gör resultaten mer robusta, men riskerar också att urholka möjligheten till en logisk bevisföring av studiens resultat (Yin, 2006).

Enligt Bryman och Bell (2011) förknippas ofta den kvalitativa forskningsmetoden med induktivt teoriskapande. Från att analysera intervjuer försöker forskaren skapa en förståelse för ett fenomen. Metoden brukar ha distans från positivistiskt synsätt som utgår från förklaringsmodeller baserade på orsak-verkan med lagbundna kunskaper (Wallén, 1996) och istället fokusera på interpretivism. Interpretivism framhäver humanioras vetenskap som väsensskilt från naturvetenskapen och att den därmed behöver tydas av forskaren för att man ska förstå forskningens subjektiva mening. Denna kunskapsteori kan kopplas till den ontologiska hållningen konstruktionism då den senare implicerar att samhällsvetenskapliga mönster ständigt ändras och därför alltid kan beprövas på nytt (Bryman & Bell, 2011).

Då vi identifierade ett forskningslandskap där teorin inte var enhetlig, med en specifik bransch där vi efterfrågade en djupare förståelse inför företeelser som kunde böttna i flera teoretiska utgångspunkter, ansåg vi författare att de möjligheter att styra datainsamlingen genom kvalitativ metodik gjorde den mest lämpad för forskningsfrågan. Med att styra datainsamlingen menar vi på att vi snabbt kunde

ställa kompletterande frågor och få svar utvecklade genom den kvalitativa metodförfarandet, vilket är något som den kvantitativa forskningen inte kunde uppfylla. Användandet av semistrukturerade frågor var av samma anledning. Semistrukturerade intervjuer är ett intervjuförfarande där man som intervjuledare styr samtalet i olika riktningar och genom följdfrågor samt fokus på intervjuobjektet försöker få ut så mycket information som möjligt (Bryman & Bell, 2011). Den semistrukturerade intervjun, i motsats mot den ostrukturerade där samtalet inte styrs på samma sätt av intervjuledaren, tillåter forskaren att testa en så teoritung forskningsfråga som denna uppsats har. Detta genom att mycket data inhämtas på ett brett spektrum där vi fick tillgång till respondenternas djupa och personliga tankar, samtidigt som vi kunde styra samtalet att behandla de frågor som har grund i teorin.

Uppsatsen har en bred teoretisk grund som behandlar många inriktningar av företagsekonomisk forskning. Detta är ett inslag av en deduktiv ansats som enligt Bryman och Bell (2011) har som syfte att utgå från existerande teori på ämnet och därefter bilda en eller flera hypoteser som denne testar mot verkligheten genom empiriska modeller. Då uppsatsens syfte inte var ute efter att testa sanningshalten i någon av de teorier vi presenterade, utan snarare se dem som verktyg för att kunna förklara de företeelser vi observerade, kan uppsatsen klassas som det Alvesson och Sköldberg (1994) betecknade som abduktiv ansats. De menade att man med denna ansats förfinar teori i kombination med empiri. Abduktionen avvisar inte teoretiska föreställningar så som induktionen, och teorin kan tillämpas vid analys för upptäckt av nya mönster vilket ger en arbetsgång där teori och empiri utvecklas om vartannat (Alvesson & Sköldberg, 1994).

3.4 Primärdata, val av forskningsobjekt

I urvalet av forskningsobjekt till studien var utgångspunkten den värdekedja som identifierats för kaffe i forskningens teoriavsnitt. Under uppsatsens teoridel presenterar vi författare Leppelt, Foerstl och Hartmanns (2013) studie som ansåg att strategi och styrning av hållbarhetsfrågor är viktigast i slutledet av värdekedjan, och därför har gjordes avgränsningen till att undersöka kafferosterier. Intervjuobjekten valdes endast utifrån detta kriterium och vi författare försökte sedan hitta organisationer som skiljer sig åt med avseende på omsättning, geografisk marknad, uttalade hållbarhetsmål etc. Alla deltagande bedrev sin verksamhet i Sverige. Val av intervjuobjekt var målinriktat, då urvalet ämnar till att vi vill upptäcka förstå och få insikt (Merriam, 1994).

Antalet respondenter är mindre viktigt i en kvalitativ studie enligt Bryman och Bell (2011), utan det viktigaste är att den informationen vi forskare kunde tillhandahålla från dessa intervjuer var tillräckligt djupgående för den analys som anses vara metodens styrka. Även representativitet är mindre viktigt i dessa studier (Bryman & Bell, 2011). Antalet tillfrågade i denna studie var 10 och antalet medverkande är 5. Dessa fem respondenter är utgjorde ca 35-40% av omsättningen i branschen (Orbis, 2016). Nedanför följer en kort presentation om intervjuobjekten:

- **The house of Fair Trade:** Ett importföretag samt grossist som specialiserat sig på handel med fairtrade-märkta produkter. Produktsortimentet varierar från heminredning till profilprodukter, men också kaffe (House of Fair Trade, 2016). Företaget utgår från Göteborg, omsätter mellan 10-15 miljoner och har mellan 5 till 10 anställda (Retriever, 2016).
- **Sackeus:** ett import- och grossistföretag specialiserat på import från utvecklingsländer. Företaget ägs av Svenska kyrkans förvaltning AB, Bergman & Bergstrands Kafferosteri och UCIRI, ett kaffeodlarkooperativ baserat i México som är företagets huvudleverantör av kaffeböner (Sackeus, 2016) Även Sackeus är baserat i Göteborg, omsätter mellan 20-30 miljoner och har mellan 5 till 10 anställda (Retriever 2016)
- **Johan & Nyström:** Kafferosteri med affärsidén om att erbjuda ett högkvalitativt kaffe genom andra rostningsmetoder än de konventionella i branschen (Johan & Nyström, 2016). Det stockholmsbaserade företaget omsätter mellan 80-100 miljoner och har mellan 30 och 40 anställda (Retriever, 2016).
- **Arvid Nordquist:** En livsmedelsdistributör med anor från slutet av 1800-talet som levererar flertalet kända varumärken till restauranger och daglighandeln, inte minst deras egenproducerade kaffe som rostar i Solna (Arvid Nordquist, 2016). Företaget omsätter mellan 1,5 till 2 miljarder kronor årligen med mellan 150 och 200 anställda (Retriever, 2016).
- **Löfbergs Lila** är ett familjeägt kafferosteri baserat i Karlstad. Företagets huvudsakliga marknader är Norden, Baltikum och Storbritannien. Företaget är också enligt egen utsago en av världens största inköpare av fairtrademärkta kaffeböner (Löfbergs Lila, 2016). Företaget omsätter mellan 1 och 1,5 miljarder med mellan 150 och 200 anställda (Retriever,2016).

3.5 Val av litteratur

Utöver primärkällan intervjuer så var den existerande forskning som presenterats tidigare i uppsatsen en viktig del av forskningen. Litteraturen valdes utifrån de huvudspår vi fått genom vårt syfte: hållbarhetsstrategi, distributionsled och kontroll över dem samt redovisningsteori. Majoriteten av den använda litteraturen är artiklar och böcker från respekterade forskare inom respektive ämne för att säkerställa en hög trovärdighet. För att belysa teoriernas bärkraft användes ibland exempel från omvärlden hämtade från media, men vi författare var noga med att den teori som presenteras är verk av forskare och inte av spekulativa journalister utan den kvalitetssäkring som den akademiska världen kan erbjuda.

3.6 Design av intervjumanus

Intervjufrågorna har grundade sig i de slutsatser man kunde göra utifrån uppsatsens teorikapitel. Manuset började med formalia som godkännande av inspelning och användande av namn och organisation. Efter detta bads respondenterna att fundera kring ordet hållbarhet och vad det betyder för dem och deras organisation. Detta gjordes för att få respondenternas åsikt om vad som definierar hållbarhetsbegreppet, men också för att pröva intressentteorins och legitimitetsteorins antaganden om hållbarhet; att samhällsgrupper förväntar sig hållbarhet från vissa organisationer. Under denna punkt har även eventuella reprimander från intressenter om organisationer inte håller sina förväntade åtaganden diskuterats. Även legala krav i jämförelse med förväntade krav tas upp under denna punkt kopplade till Carrolls CSR-pyramid, men som även kan kopplas till intressentteorin och legitimitetsteorin.

Nästkommmande del i intervjun handlade om att få ett konkretiserande i hållbarhetsstrategin då vi författare insåg att strategierna antagligen skiljde sig åt beroende på vilken aktör som tillfrågades. Utifrån den teori som presenterats från bland annat Porter, Shank och Govindarajan samt Cetinkaya et al. har respondenterna fått förklara hur hållbarheten sträckte sig över värdekedjan, hur detta kontrollerades och deras strategiska utgångspunkter.

Certifieringar har varit en viktig aspekt i intervjuerna. Respondenterna fick resonera kring certifieringar och på vilket sätt de kan användas i sina verksamheter med inspiration av Boström och Klintmans teorier kring fenomenet. Sist av allt diskuterades redovisning av strategi. Här tas både certifieringar och hållbarhetsredovisningar upp, men denna gång i utgångspunkten av legitimitetsteorin och positivistisk redovisningsteori.

3.7 Inhämtning av primärdata och bearbetning

Intervjuerna utfördes i två omgångar. Första rundan under april månad över telefon och utfördes av två av uppsatsens tre författare. En företrädare från varje organisation har intervjuats. Informationen som inhämtats har spelats in för att därefter transkriberats. Detta tillvägagångssätt valdes för att möjliggöra den helhet av den utförda intervjun som vår analys kräver. Transkribering har skett ordagrant, vilket gör att en risk finns för att de citat som presenteras senare i uppsatsen innehåller grammatiska fel samt andra möjliga talspråksavvikelser. När transkriberingen var färdigställd sammanställdes den och analysen påbörjades.

Den andra intervjuomgången utfördes skriftligen för att kunna ge svar på vissa specifika frågor som behövdes i analysen. Denna omgång utfördes i slutet av april och början av maj månad.

3.8 Analys

Den abduktiva ansatsen uppsatsen byggts kring kan kompletteras med en hermeneutisk analys. Hermeneutik, med rötter från renässansen har som kärna att en del av ett fenomen bara kan förstås i samband med dess helhet (Alvesson & Sköldberg, 1994). Då kvalitativ metod medför risk för subjektivitet så är det av vikt att vi som författare förhållit oss så pass objektiva som möjligt. Då menar Alvesson och Sköldberg att hermeneutik kan användas som verktyg.

Den hermeneutiska riktning som används inom uppsatsen är den som kallas för objektiviserande hermeneutik, där Bettis fyra huvudkriterier för hermeneutikens genomförande kan ses som grundande. Dessa kriterier innebär att de intentioner som ligger bakom en företeelse som skall förstås ska vara grunden i förståelsen av företeelsen, att ha ett helhetsperspektiv för att förstå en specifik företeelse, att förståelsen för dessa företeelser färgas av oss som forskare och våra referensramar, samt att vi forskare sätter oss in i sambandet- förföreställningen, av varför en företeelse äger rum (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Detta har beaktats genom arbetets gång vilket resulterar i att vi författare inte tagit saker ur sitt sammanhang i empirin, då helhetsgreppet riskerades att förloras om detta gjordes. Vidare tillämpas hermeneutik i källkritik, både i teorin och i empirin. Detta genom att i analysen fråga oss hur intentioner, helheter, bakgrunder och egna bias påverkar observerade företeelser. Vi författare var

även kritiska mot våra observationers äkthet och beroende av varandra. I teoriavsnittet har detta tagits till vara genom att redovisa en bred forskningsbild med bitvis motsägande teorier för att inte låta våra subjektiva värderingar avgränsa det teoretiska bidraget.

3.9 Kvalitetssäkring

Kritik mot kvalitativ forskning brukar handla om att den riskerar vara subjektiv, den är svår att replikera, liten generaliserbarhet och bristande transparens (Bryman & Bell, 2011).

För att minimera risken för en subjektiv studie har författarna vidtagit följande aktiviteter:

- Under val av ämne har författarna förklarat sina tidigare erfarenheter och möjliga subjektiva värderingar till forskningsämnet. Denna subjektivitet bemöts dels genom den hermeneutiska analys som förklarats tidigare i kapitlet, men också genom att låta intervjuobjekt som är mer insatta i ämnet får stämna av den världsbild vi författare besatt. På detta sättet minimerades risken för förutfattade meningar om branschen som forskare riskerar att ha när man inte har varit i kontakt med den specifika branschen tidigare.
- Kvalitativa undersökningar har visat sig vara svåra att replikera (Seale, 1999). Seale argumenterade för att ett sätt att ändå öka replikerbarheten var att forskarna redovisade detaljer och tillvägagångssätt runt de resultat de presenterat (Seale, 1999). Genom att presentera intervjuförfaranden, intervjuobjekt, föreliggande teoretiska ansatser och frågor till den grad det går anser vi författarna att tillvägagångssättet redovisat vilket enligt oss är tillräckligt för att kunna öka uppsatsens replikerbarhet.
- Kritiken för låg generaliserbarhet ligger i den låga population som en kvalitativ studie utgör (Seale, 1999). Här menar Bryman och Bell (2011) att syftet med kvalitativ studie inte heller är att testa teorier på populationer för att kunna generalisera, utan att skapa nya teorier genom induktion och djupförståelse av en liten population. Generaliserbarheten ligger i om forskningsresultaten kan användas antingen vid en annan metodisk ansats som söker samma svar som oss, eller om den kan tillämpas på andra situationer så som nya branscher etc.

4 Resultat

4.1 Inledning

Resultatkapitlet presenterar den kvalitativa empirins resultat. Utifrån olika teman presenteras intervjuobjektens svar, dels genom citat men också genom brödtext. Syftet är att ge läsaren en möjlighet att få en egen inblick i studiens resultat genom en objektiv presentation av studien för att sedan kunna ta ställning till den analys vi författare gjort av resultatet. Kapitlet inleds med att behandla varför hållbarhetsstrategier finns enligt branschen, hur de tar form och vem som är målgrupp. Efter detta presenteras kontrollmekanismerna som respondenterna använder genom värdekedjan för att uppnå sitt mål. Kapitlet avslutas med den empiri som rör redovisning och kommunikation av sin strategi. Precis som inledningskapitlet är resultatkapitlet uppdelat i ledorden idé, genomförande och redogörelse för att underlätta för läsaren.

4.2 Idé - hållbarhet som strategi

4.2.1 Kaffebranschens hållbarhetsstrategier

De olika hållbarhetsstrategierna kan ta olika form. Beroende på hur idén formas kommer strategin utarbetas på olika sätt. Nedan presenteras respondenternas hållbarhetsstrategier övergripande för att ge läsaren en snabb orientering för att lättare förstå respondenternas drivkrafter och motiv som ligger bakom dessa strategier. Således visar denna del av kapitlet hur strategin skapas.

Löfbergs Lila använder sig av olika certifieringar så som Fair Trade, KRAV, ekologiskt och Rainforrest Alliance mot sina producenter. I transport- och energifrågor strävar de efter att minska sin påverkan genom att välja de miljövänligaste alternativen som finns tillgängligt. De certifierade produkterna ger enligt Löfbergs avkastning i form av en ökad försäljning då efterfrågan på just certifierat kaffe ökat, samtidigt som det säkerställer att vissa kvalitetsstandarder uppnås.

Även Arvid Nordquist använder sig uteslutande av certifierat kaffe. De använder certifieringarna Fair Trade, UTZ och krav. För sina transporter och andra utsläpp av koldioxid företaget inte kan komma från klimatkompenserar de dessa genom skogsplantering i kaffeproducerande länder.

Johan & Nyström använder sig av Direct Trade, vilket innebär att de är i direkt kontakt med de producenter som tillhandahåller kaffeböna och handlar inte genom grossister och kaffehandlare. Det

finns inget krav på certifieringar, även om många produkter är certifierade enligt Fair Trade. Däremot ska det finnas handlingsplaner för ekologiskt jordbruk enligt internt definierade krav.

Sackeus och House of Fair Trade använder båda uteslutande Fair Trade-certifierat och KRAV-certifierat kaffe. Allt kaffe är ekologiskt odlat. Affärsidéerna har alltid varit att handla med rättvisemärkta varor och att kommunicera vikten av dessa varor och vilka förbättrade villkor det ger fattiga människor som är inblandade i processen.

4.2.2 Vad är hållbarhet och varför spelar det roll?

Samtliga respondenter definierar hållbarhet främst genom områdena miljömässigt, socialt och ekonomiskt ansvar. Hur rosterierna arbetar kring nämnda ansvar kan enligt oss författare delas in i två grupper: den gruppen vars affärsidé är hållbara produkter, samt den grupp där hållbarhet verkar som ett strategiskt verktyg att uppnå andra affärsmål. Storlek verkar vara en faktor som spelar roll i denna gruppering. De mindre rosterierna så som Johan & Nyström hör enligt oss till den första gruppen:

”Hela vår affärsstrategi när det kommer till att hitta, köpa, rosta, paketera och sälja kaffe drivs utav hållbarhet. Vi har gjort och skapat vårt sätt att arbeta på inte i förhållande till eller utifrån någon hållbarhetsaspekt utan det har kommit ifrån utav att det här är det som vi brinner för och det som vi tror på till 110%. Sen så är det så att säga det som går hand i hand med det som folk börjat titulera som hållbarhetsarbete.” – Johan & Nyström.

Att hållbarhet är en strategisk fördel i branschen är respondenterna överens om. Löfbergs Lila, som enligt oss hör till den kategorin av rosterier vars hållbarhetsstrategi grundar sig i ett verktyg att uppnå andra affärsmål, menar att även om slutkonsumenter inte uppfattar just deras hållbarhetsarbete, så är det en framgångsrik strategi mot deras kunder:

”tyvärr så uppfattar inte våra konsumenter det, men våra kunder däremot. B2B så har vi väldigt många kunder som väljer att arbeta med oss eftersom vi tar ett så stort ansvar och jobbar systematiskt med både kvalitet och och utvecklingsfrågor samt klimatfrågor.” – Löfbergs Lila.

4.2.3 Målgrupp för hållbarhet

Den strategiska fördel som det innebär att kunna erbjuda ett ekologiskt sortiment med certifierade produkter för vissa konsumentgrupper är en lönsam målgrupp för företagets hållbarhetsperspektiv. Utöver kunder som en potentiell målgrupp för en hållbarhetsstrategi identifieras också ägare och leverantörer som möjliga intressenter:

”Det är våra ägare, Vi är ju ett familjeföretag sedan fyra generationer tillbaka. så det är först och främst ägarna som ställer dessa kraven till oss. Vår VD har också väldigt tydliga strategier men ytterst så är det ägarfamiljen där ansvarstagandet är störst.” – Löfberg Lila

”Vi finns ju till för att försöka skapa genvägar och tillvaro för de som producerar kaffet. Men sen så är det klart genom att vi har den här visionen och de här målen så tillgodoser vi ju också marknaden med hållbara produkter.” –Sackeus

Den leverantörsaspekt som togs upp at Sackeus återkommer hos andra intervjuobjekt. Branschens natur där handel med många, småskaliga bönder utan mycket förhandlingsutrymme verkar ha inverkan på de intervjuade företagets hållbarhetsstrategi:

”Många av våra produkter odlas i länder där det finns stora risker i fråga om arbetsvillkor och arbetsmiljö. För oss där hållbarhet är en viktig del av vår affärsstrategi så är det egentligen en fråga om vår överlevnad i ett långt perspektiv. Även om vi har funnits i 132 år och vill vi att bolaget ska finnas lika länge till så är det jätteviktigt att vi kommer till rätta med den globala uppvärmningen. I mångt och mycket är vi ett företag som är beroende av kaffe och vi är beroende av druvor. Och många av dessa odlas i länder som kommer påverkas ganska mycket av klimatförändringar och gör det redan idag. Så det är i allra högsta graden en väsentlig fråga för vår affärsstrategi.” –Arvid Nordquist

Värt att notera är att rosterierna identifierar klassiska intressenter för sin hållbarhetsstrategi, men lämnar ute vissa intressenter som Freeman (2010) framhöll som viktiga så som samhälle och intresseorganisationer. Detta påverkar, som senare kommer visa sig, hur man redovisar hållbara strategier. Ingen aktör nämner heller media som en pådrivande faktor för hållbarhetsstrategi.

4.2.4 Motiv

Även om bakomliggande faktorer till strategisk hållbarhet påvisar vissa skiljaktigheter framstår respondenternas strategi som inkorporerad med verksamheten:

”Vi jobbar ju extremt mycket med de sociala delarna, sen går ekologi och socialt ansvarstagande hand i hand till mångt och mycket. Vi jobbar bara med ekologisk odlad kaffe och fair trade-certifierat kaffe. Jag tror också det är hållbarhet att jobba i alla steg med jordbruket och med människorna som brukar detta, allt så att säga, på ett ekonomiskt hållbart sätt.” – Sackeus

Respondenterna framhäver alla att de går över de legala kraven och drivs då av etiska motiv enligt Carrolls (1991) pyramid över CSR-arbete. Det innebär också att samtliga tillfrågade anser att de inkorporerar de standarder, normer och förväntningar som finns hos de olika intressenterna så som konsumenter, anställda, aktieägare och producenter. Ingen av de tillfrågade rosterierna anser sig dock arbeta med filantropi, utan framhäver att de är bolag vars syfte är att skapa vinst:

”Vi är inte någon filantrop. Vi driver en affärsmässig verksamhet och tar ansvar för vår värdekedja.” – Arvid Nordquist

Företagets ekonomiska hållbarhet bygger på möjligheten att göra vinst. Respondenterna har tillfrågats hur de hanterar strävan mot vinstmaximering i förhållande till sin hållbarhetsstrategi. Här finns en konsensus om att varumärkesbyggande genom kommunikation av hållbarhetsarbetet är det effektiva sättet att få ökad vinst. Priset på varan kan också vara viktigt. De två stora aktörerna Löfbergs Lila och Arvid Nordquist är mer angelägna om priset än de mindre aktörerna. Här nämns strävan av låga kostnader genom effektivitetsåtgärder och att höja betalningsviljan på certifierade produkter:

”Vi måste hålla ett pris som vårt varumärke kan bära utifrån konkurrenssituationen. Vad kund och konsument tycker att det är värt att betala är priset för själva produkten plus dess mervärden där minskad påverkan på människa och miljö kan vara ett mervärde” – Arvid Nordquist

Andra konkreta metoder att pressa priserna för just certifierade produkter beskrivs som mindre kontroller och lägre krav, men att detta riskerar att komprimera kundernas uppfattning om företagets hållbarhetsarbete och därför bör undvikas. Av den anledningen är ett effektivt arbete att höja betalningsviljan av produkterna genom att höja värdet på varumärket samt uppmuna konsumenter till

att handla certifierade produkter. Ett sätt att göra detta har varit att driva opinion. Både Löfbergs Lila och Sackeus uppger att de deltagit i opinionsbildande verksamhet som i t.ex. Almedalen för att förknippas med hållbarhet och stärka sitt varumärke i dessa sammanhang. Däremot använder ingen respondent i större utsträckning sig av reklam för att kommunicera detta.

För de mindre aktörerna uppges priset inte vara lika viktigt. Dessa respondenter framhäver istället en inställning om att kvalitet och hållbarhet kostar, därför måste man vara beredd att betala för det som konsument. Dessa små aktörer framhåller också att kostnadsminimering neråt i värdekedjan är svårt utan att det drabbar producentens pris på kaffeböner, vilket är en av de faktorer som många certifieringar och strategier kretsar runt.

4.3 Genomförande – kontroll över värdekedjan

4.3.1 Olika värdekedjor

Olika strategier skapar olika värdekedjor. Även om värdekedjorna innehåller samma komponenter så skapas värde på olika sätt beroende på respondenternas strategier. Mervärdet skapas i certifieringar för många respondenter, men Johan & Nyström menar också att värde skapas för dem genom sitt koncept med direkthandel.

4.3.2 Kontroll av hållbarhet

Rosteriernas arbete med att kontrollera sina inköp följer deras affärsidé. Johan & Nyström och Sackeus jobbar mycket närmare sina leverantörer än de betydligt större rosterierna Löfbergs Lila och Arvid Nordquist. De större rosterierna litar i sin tur på certifieringar för att kontrollera sina leverantörers hållbarhet.

”Ett kooperativ i Colombia kan bestå av 500 odlare och då pratar vi om en region i ett land. Det är fullständigt omöjligt för oss att genomföra egen slutkontroll. Då måste man bygga en organisation som utbildas och sköter det på heltid. Och sen kan man också fundera på om det är en trygghet på att det egna företaget kontrollerar sig själv. Personligen kan jag tycka att det är mycket bättre med en utomstående kontrollant som inte är knuten till företaget.” - Arvid Nordquist

Både Löfbergs Lila och Arvid Nordquist benämner den stora skillnaden i omsättning hos dem och sina leverantörer som huvudskälet till svårigheterna med kontroll. Löfbergs Lila gör åt en snittårsproduktion från deras kaffeodlare på sex minuter, vilket med 40 000 leverantörer resulterar i

ett oändligt antal kontroller för att säkerställa att hållbarhetsstrategin följs av underleverantörer. Då är en oberoende organisation som certifieringar utgör en effektivare lösning. Kostnaden för att vara certifierad hamnar dessutom på producenten istället för rosteriet. Detta är till gagn för rosteriet, men som Arvid Nordquist nämner, kan anstränga vissa odlares ekonomi:

”Sen kan man säga att nackdelarna med de här olika standarderna och certifieringarna är att om odlaren vill tillgodose olika kunder i flera olika marknader då kan den behöva ha flera olika certifieringar. Och alla olika certifieringar har olika kontroller och det är odlaren som betalar för kontrollen vilket i slutändan kan bli dyrt för odlaren.” - Arvid Nordquist

För de mindre rosterierna verkar direktkontakt med leverantören inte bara vara möjlig, utan också det sätt som kontroll utförs. Här verkar också tilliten vara större än hos de större rosterierna:

”Generellt kan man säga att man alltid kan lita på leverantörer. Men i mitt fall så ser jag det som att jag köper kaffe från personer jag verkligen lärt känna och personer som är nära vänner till mig och när man kommer till den typen av relation ju mindre risk finns det att man blir blåst.” – Johan & Nyström

Respondenterna är tämligen uppdelade beroende på storlek utifrån Dekkers (2004) modell på olika styrmedel i värdekedjor. Uppdelningen ser ut som följande:

Tabell 2: Uppdelning av styrmedel enligt Dekkers (2004) definitioner.

Styrmedel:	Företag:
Beteendekontroll	Löfbergs Lila och Arvid Nordquist
Social Kontroll	Johan & Nyström, Sackeus samt House of Fair Trade

Även om det för de mindre aktörerna inte verkar vara avgörande med certifieringar för kontroll så används det av många som ett krav vid inköp. Detta verkar bero på en genuin övertygelse om certifieringens styrka lika mycket som möjligheten att använda det som marknadsföring, inte minst då två av respondenterna har rättvis handel som affärsidé.

Opportunism bland olika aktörer längs med värdekedjan har exemplifierats genom uppsatsens litteraturstudium där Williamssons (1996) antaganden om bunden rationalitet och opportunism presenterats. Då kontroll ofta sker genom certifieringar är det svårt för aktörer att ha kontroll över risken att certifieringarna tillåter en opportunism och detta uppdragas. Samtliga respondenter svarar att fusk med certifieringar och kontroll skulle drabba organisationen negativt men att det samtidigt finns tydliga rutiner för hur sådant hanteras. Janssen och Hamm (2014) menade att certifieringen måste vara trovärdig för att konsumenten ska ha förtroende till certifieringen olika egenskaper. Det är något som House of Fair Trade också påpekar:

“Antagligen skulle det bli en smärre katastrof eftersom vår viktigaste hörnsten är vår trovärdighet...” - House of Fairtrade

För de mer populära certifieringarna är transparensen och externkontrollen av organisationerna bakom certifieringarna omfattande. Detta gör att tilliten till certifieringarna är hög hos samtliga rosterier. Löfbergs Lila gör kontroller och besök själva för att kunna visa upp certifieringarnas verkningar och vikten av dem i den bransch där de verkar. Fusk med certifieringar upptäcks konstant, men då organisationerna bakom certifieringarna agerar snabbt så är detta något som inte påverkar trovärdigheten eller risken att certifieringarna skulle förlora sitt syfte:

“Tex ISEAL, SSII men även utvecklingsorganisationer som FN, SIDA osv. Såväl Fair Trade, UTZ och RA och andra certifieringsstandarder ser mycket allvarligt på denna typ av fusk då det äventyrar trovärdigheten.” - Arvid och Nordquist

4.4 Redogörelse- redovisning av hållbarhet

En väl utförd strategi bör även genomsyra hur företaget kommunicerar utåt. Därför ställdes forskningsfrågan om hur just hållbarhet kan redovisas till konsumenter. I vår litteraturstudie fann vi genom legitimitetsteorin en tanke om att redovisa sina handlingar för att rättfärdiga sin existens mot olika samhällsgrupper. I våra intervjuer lyfts certifieringar fram av samtliga respondenter som ett viktigt redskap att redovisa sin strategi mot sina kunder:

”Vi går ju litegrann i bräsch i hållbarhetstänk i och med att vi taget beslutet att enbart jobba med 100% certifierat kaffe. Så för de konsumenter som tycker att det är viktigt att vi minimerar risker i

våran värdekedja och de konsumenter som vill handla med hänsyn till människa och miljö så tycker vi att vi är ett väldigt bra alternativ. men det är jättesvårt att nå ut. Så på sätt är det den stora utmaningen. För det finns ingen konsument som orkar engagera sig i varje vara som den konsumerar. Så man vill kunna underlätta till att göra enkla och smarta val, men vi jobbar på det!”- Löfbergs Lila

Certifieringar är för rosterierna en möjlighet att nå ut till de konsumenter som vill göra medvetna val, men inte har möjlighet att sätta sig in i samtliga värdekedjor i de produkter de konsumerar. En tendens som identifierats av Boone, Jayaraman och Ganeshan (2012) som verkar vara gällande i konsumtion av kaffe. Målgruppen för att redovisa sin hållbarhet överensstämmer med den målgrupp man identifierat som viktig för strategin, och som har presenterats här ovan.

Att förlita sig på certifieringar för att redovisa sin hållbarhet är inte genomgående positivt. Rosterierna ser problem i att man stänger utanför vissa producenter på grund av att olika marknader kräver olika certifieringar, en kostnad och en omställning som drabbar producenter. Johan & Nyström, som jobbar med en differentierande strategi, framhåller att andra kommunikationsformer än just certifieringen bör vara mer efterfrågad av deras konsumenter:

”Vi tänker mycket på hur vi sköter vår rapportering för att göra det enklare för konsumenten. Vi tittar mycket på rapporterna från när vi har varit på besök hos producenterna och sammanställer dessa och jag tror att de rapporterna är viktigare än att man bara förlitar sig på en certifiering. Jag tror att våra konsumenter, i alla fall det som medvetna konsumenterna skulle hellre vilja ha öppen och transparent information än någonting som bara är förgyllt nånstans.”- Johan & Nyström

Även om kritik mot certifieringar läggs fram, främst av dem med en differentierande strategi, så är respondenterna överens om att certifieringar kommer vara framstående på marknaden en längre tid:

”Jag tror tyvärr att konsumenten inte är tillräckligt mogen för att man tar bort certifieringar helt. Jag tror att väldigt många köper på förpackning och att man köper på grund av det står ekologiskt och Fair Trade osv.” – Johan & Nyström

Vissa av rosterierna använder sig också av hållbarhetsredovisningar. Dessa gör man för en annan målgrupp än de certifieringsprocesser man använder. Här är den tänkta målgruppen snarare företag

med inköspolicys och medvetna inköpsstrategier, men också som intern styrning inom organisationen Löfbergs Lila, som beskrivit hur hållbarhetsstrategin konkretiseras genom bland annat scorecards, hämtar detta från hållbarhetsredovisningar.

”Jag skulle vilja säga att när vi pratar om hållbarhetsredovisning så är målgruppen, vår prioriterad målgrupp business to business kunder. Alltså företag som köper kaffe eller hotellkedjor. Och det är alltså företag och organisationer som själva ställer höga krav på sina inköp som har miljö och hållbarhets policys.” – Arvid Nordquist

4.5 Sammanfattning av resultat

Sammantaget kan tilläggas att strategierna ser likartade ut mellan respondenterna utöver den skillnad som finns mellan de större aktörerna och de mindre. Certifieringar användes genomgående av rosterierna i en större utsträckning än väntat. Nedan följer en sammanställande tabell utifrån uppsatsens ledord idé, genomförande och redogörelse om hur respondenternas hållbarhetsstrategier ser ut.

Tabell 3: Sammanfattning av resultat.

Respondent:	Idé:	Genomförande:	Redogörelse:
Löfbergs Lila	Användande av certifieringar för att säkerställa hållbarhetskrav främst från ledning och konsumenter.	Beteendekontroll genom certifieringar. Extern kontroll. Adderat värde genom certifieringens natur. Öka efterfrågan för certifierat kaffe	Främst certifieringar mot kunder och slutkonsumenter som vill ha certifierat kaffe. Även hållbarhetsrapport men den når inte målgruppen för hållbarhetsstrategin på samma sätt som certifieringar. Opinionsbildning.
Arvid Nordquist	Användande av certifieringar för att säkerställa hållbarhetskrav främst från ledning och konsumenter.	Beteendekontroll genom certifieringar. Extern kontroll. Adderat värde genom certifieringens natur	Genom Certifieringar. Även hållbarhetsrapport men den når inte målgruppen för hållbarhetsstrategin på samma sätt som certifieringar.
Johan & Nyström	Direkthandel och internt framarbetade styrdokument mot leverantörer för att säkerställa socialt, miljömässigt och ekonomiskt ansvar.	Social kontroll genom partnerskap och gemensamma värden. Direkthandel ger adderat värde genom högre kvalitet och utvalda varor.	Certifieringar i hög grad, även genom högt förtroende från kunders sida mot egna varumärket.
Sackeus	Rättvisehandel som affärsidé.	Beteendekontroll genom certifieringar med extern kontroll. Social kontroll i form av viss direkthandel, nätverkande och delaktighet i certifieringsprocesser samt lokala initiativ.	Certifieringar, opinionsbildning
House of Fair Trade	Rättvisehandel som affärsidé.	Beteendekontroll genom certifieringar med extern kontroll. Social kontroll i form av viss direkthandel.	Certifieringar.

5 Analys

5.1 Inledning

Analyskapitlets syfte är att tolka den data vi insamlat och presentera en genomgående teori baserat på denna i kombination av det teoretiska underlaget. Kapitlet inleds med en analys av respondenternas affärsstrategier, hur de genomförs och vilka möjliga drivkrafter som ligger banom. Kapitlet diskuterar också potentiell greenwashing innan det övergår i en värdekedjeanalys, kontrollfrågor och redovisningsfrågor.

5.2 Idé

5.2.1 Porters affärsstrategier och hållbarhet

I resultatet presenterade vi att hållbarhetsstrategierna kunde delas upp i två kategorier: de som hade hållbarhet som affärsidé samt de som använde hållbarhet som verktyg att uppnå sin affärsidé. Motiven för de olika företagen kan jämföras med Porters (1980) affärsstrategier: lågkostnads- och differentieringsstrategi. De företag som har hållbarhet i sin affärsidé, vilket också är de mindre aktörerna i vår forskning, visar tydligt hur de vill sticka ut genom ett genomarbetat affärskoncept där kvalitet och hållbarhet står i fokus för att komma närmare kunders preferenser. De större aktörerna som använder sig av en lågkostnadsstrategi är intresserade av en kostnadseffektiv hållbarhet, vilket syns inte minst på deras kontrollmetoder där båda har framhävt kostnaden som viktig aspekt.

Trenden i svensk kaffeindustri är som tidigare nämnts att cafénäringen spås tillväxt samtidigt som konsumenters efterfrågan och betalningsvilja för premiums Sortimentet av kaffe ökar (Passport, 2016). Janssen och Hamms (2014) undersökning på tyska konsumenter fastslår att dessa litar mer på certifierade produkter än icke-certifierade motsvarigheter bör också tillskrivas konsumenternas preferenser. En differentierad hållbarhetsstrategi bör alltså ha dessa aspekter i åtanke, vilket bör påverka kontroll och redovisning. Johan & Nyström nämner i sin intervju svårigheterna med certifiering, då de menar att det inte är lika transparent som om kunden var insatt i frågan. De ansåg emellertid att den tiden inte var inne än, vilket Janssen och Hamms (2014) forskning ger stöd åt.

En lyckad lågkostnadsstrategi bygger på att vara kostnadsledande och gärna uppnå stordriftsfördelar (Porter, 1980). Utöver ett kostnadseffektiv hållbarhetsarbete där intresse för låga kontrollkostnader och prispress på leverantörer bör vara stort, så identifierar vi dessa hos dessa aktörer att hållbarheten är ett sekundärt säljargument. De rosterier som arbetar kring hållbarhet ur ett lågkostnadsperspektiv verkar ha en hållbarhetsstrategi mycket för att öppna upp en marknad kring hållbart kaffe. De har

troligen identifierat hållbart eller certifierat kaffe som en egen produktkategori, och inte som ett premiumalternativ till reguljärt kaffe. Detta visar också på en påtryckning från en intressent, för att nå ut till vissa kundsegment har man behövt anta hållbarhetsstrategier.

5.2.2 Etiska motiv och aktieägarperspektivet

Utöver Porters affärsstrategier kan Carrolls (1991) pyramid över CSR-arbete användas för att analysera våra respondenters hållbarhetsstrategier. Som redan presenterats i resultatet arbetar rosterierna främst med etiska grunder i sin hållbarhet. De etiska motiven grundar sig i ägardirektiv, kunders etiska krav och egna insikter om branschens sårbarhet.

Friedman (1962) menade att om samhället förväntar sig att företag ska göra mer än vad lagen kräver så är lagen inte tillräckligt tydlig. Samtidigt går alla företag i vår undersökning över de legala kraven för att nå sina hållbarhetsmål. Är lagen inte sträng nog, drivs företagsledare av ett samvete eller efterfrågas produkter som kan tillskrivas gott samvete? Friedmans kritik behandlar de välgörenhetsgärningar företag gör som inte grundar sig i en strategi om vinstmaximering. Därför bör vi kunna avfärda den i fallet med kaffebranschen. Att gå över de legala kraven har öppnat upp marknader för våra respondenter och bör därför i allra högsta grad ses som vinstmaximerande.

Just kunder är den grupp vi identifierar för rosterier med en lågkostnadsstrategi som drivande i att dessa agerar i linje med etiska principer. Respondenterna har påpekat att de är vinstdrivande företag, och att ett vinstmaximerande hållbarhetsarbete är det som lockar nya kunder till företaget. Även om Freemans (2010) teorier om intressenter och deras förväntningar spelat viss roll för företagen när de pratar om olika grupperns intressen i företaget, så verkar i slutändan de lågkostnadsstrategier som identifierats drivas av den finansiella vinst som finns i hämta i hållbarhetsstrategier. Aders (1995) teorier om att media uppmärksammar konsumenter görs i nuläget inte gällande. Däremot kan vi inte utesluta att den spelat roll i ett tidigare skede i kombination med Yakovleva, Sarkis och Sloans (2012) teorier om att särskilt utsatta branscher har ett intresse av att framstå som hållbara. Att kaffebönder skulle utnyttjas i produktionsledet finns en avsevärd risk för, och då är det en riskhantering att erbjuda hållbara produkter för att slippa den potentiella kritiken.

För de differentierade rosterierna, där marknadsandelarna är försvinnande få, anser vi att vinstintresset också är drivande, men att hållbarhet har en mycket viktigare del i verksamheten. Denna

slutsats drar vi då affärsidéerna hos dessa aktörer är att differentiera sig från marknadens större aktörer genom kvalité, men också hållbarhet.

Sista steget i Carrolls (1991) pyramid över CSR-arbete, filantropiska aktiviteter, är inte lika representerad i kaffebranschen. Här kan man endast spekulera om vilka fördelar sådana aktiviteter skulle medföra och till vilken kostnad. Man kan å andra sidan också argumentera för att många certifieringar där bönderna garanteras priser över marknadspriset är en slags välgörenhet i sig och i allra högsta grad en filantropisk åtgärd, men slutsatsen vi författare drar här är att detta inte faller inom Carrolls definition av filantropi.

5.2.3 Risken för greenwashing

Det föreligger en risk att rosteriernas ansträngningar kan uppfattas som greenwashing. Användandet att flertalet olika certifieringar vittnar om att man i vissa fall kanske är mer intresserad av marknadsvärdet i en certifierad vara än de hållbarhetsåtgärder som certifieringen innebär. Det kan också innebära att vissa certifieringar är för dyra och ett unisont användande av dessa skulle minska efterfrågan på grund av ett höjt pris på produkten. I sådana fall verkar certifieringen användas i kontrollsyfte och marknadsföringssyfte än en etisk drivkraft att agera hållbart.

5.3 Genomförande

5.3.1 Adderat värde av hållbarhet i värdekedjan

Porters (1980) teorier om värdekedjan, vidare utvecklade av Shank och Govindarajan (1993) menar att varje steg i produktionsledet ska addera värde för slutkonsumenten baserat på den affärsstrategi som företaget tillämpar (Shank & Govindarajan, 1993). Utifrån de hållbarhetsstrategier som har identifierats hos våra respondenter kan vi analysera hur värde skapas längs produktionsledet. I resultatdelen har vi presenterat rosteriernas produktionsled, och utifrån dem kan vi se att de certifieringar som finns är en sådan värdeskapande strategi som sträcker sig längs med hela värdekedjan. Certifieringar är inte bara ett sätt att kontrollera leverantörer, utan också en värdeskapande aktivitet som utförs av en leverantör i början av kedjan som skapar värde för slutkunden. Många rosterier vittnar om att vissa kundgrupper har inköspolicys som kräver t.ex. certifierat kaffe av rosterierna. Att detta krav framförs är antagligen för att det är en billig kontrollmetod av underleverantörer då kostnaden blir rörlig för kunden i samma stund som den hamnar på underleverantören. För de kunder som kräver certifieringar så kan just certifieringen vara viktigare än den faktiska hållbarheten i produkten.

För de rosterier som har en differentierad strategi arbetar man främst med Fair Trade-certifieringar, vilket av respondenterna anses vara en sträng standard. Fair Trade-arbetet bygger också på ökad direkthandel mellan rosterier och odlare. Det initiativ som finns både från certifieringen men också tagna från vissa aktörer så som Johan & Nyström om att ha en ökad direkthandel är en värdeskapare i dessa aktörers värdekedjor. Utan mellanhand har rosterierna större kontroll över vilka bönor de köper in, deras kvalité och dessa producenters hållbarhet.

Sett till det ramverk som Cetinyaka et al. (2011) presenterar som vi återgivit i uppsatsens teorikapitel så kan vi se en tydlig integrerad hållbarhet i både affärsstrategi och värdekedja. Enligt oss är därför de kriterier som ställs av Cetinyaka et al. (2011) för att kunna anses som lyckade hållbarhetsstrategier uppfyllda, även om respondenternas hållbarhetsstrategier ser olika ut beroende på affärsstrategi.

5.3.2 Kontroll

Det finns en tydlig uppdelning av respondenterna på hur kontroll genomförs av leverantörer. De som vi identifierat som tillämpare av lågkostnadsstrategi använder det som Dekker (2004) benämner som beteendekontroll. Genom att kräva vissa certifieringar så fogar man sina leverantörer efter de hållbarhetskrav som rosterierna tagit på sig. De rosterierna som använder en differentieringsstrategi har istället en tydligare social kontroll enligt Dekkers definition. Genom direkta kontakter och egna kontroller på plats hos odlarna ser man till att underleverantörerna förstår rosteriernas affärsidé och vad som krävs av odlarna för att uppnå detta. Även om certifieringar används här med så anser vi att den kontakt och det arbete som läggs för att förändra beteenden hos underleverantörer pekar på en tydlig social kontroll. På samma sätt argumenterar vi för avsaknaden av kommunikation och interaktion mellan de större rosterierna och dess leverantörer tyder på att det endast är beteendekontroll. Rosteriernas agerande kan också jämföras i Ouchis (1979) modell, där verksamhetsstyrningen hos lågkostnadsstrategierna baseras på byråkrati och differentieringsstrategiernas är mer baserade på klankontroll.

Den kostnad för kontroll som Falk och Kosfeld (2006) finner i samband med kontroll har inte undersökt i fråga om dess omfattning i denna situation. Om deras teori kan göras gällande här så skulle det innebära att t.ex. ett certifieringskrav kanske innebär att producenter inte är så hållbara som de skulle kunna vara, utan nöjer sig med att möta minimumkravet för en certifiering. I sådana fall

skulle ett rosteri som Johan & Nyström som har närmre relationer med sina leverantörer kunna vara mer hållbara, å andra sidan kan värdet av certifieringen när kaffet ska säljas göra att man ändå har detta kravet på en producent. Varzandeh, Farahbod och Zhus (2014) forskningsresultat om att större företag implementerar hållbarhetsstrategier i sina värdekedjor i högre utsträckning än små kan inte göras gällande. Däremot kan deras teori om att små företag inte utövar det i samma utsträckning på grund av närmare kontakter mot sitt leverantörsled ha skälig grund i studien. För Johan & Nyström som är en liten aktör så sysslar man med direkthandel till skillnad från de större aktörerna.

Att kräva certifiering av en producent kan också ha andra negativa aspekter. Arvid Nordquist identifierar att de antagligen stänger ute vissa aktörer från marknaden då kostnaden för certifiering blir för stor för dem. Att lägga kostnaderna för kontroll på leverantören innebär att denna leverantör kan behöva skaffa olika certifieringar för olika leverantörer, vilket kräver en stor kapacitet. Detta är något som också diskuteras av Hatanaka, Bain och Busch (2005) och innebär ett handelshinder för småskaliga producenter som inte åtnjuter stordriftsfördelar. Att rosterierna ändå har detta upplägg verkar vara en tillitsfråga, då de själva nämner problematiken att inte kunna kontrollera om deras inköpskrav efterlevs.

5.4 Redogörelse – några tankar om redovisningsteori

Något som framstår som klart är att certifieringar spelar stor roll i rosteriernas strategier. Vid redovisning av sina hållbarhetsstrategier kan det även här vara en fördel att framhäva de certifieringar man arbetar med. Ur en positivistisk redovisningsteoretisk bas utgår vi från att företags redovisning har påverkats av deras egenintresse att framstå i gott dager. Att Janssen och Hamms (2014) undersökning visar på att konsumenter litade mindre på hållbarheten i ekologiska produkter utan certifiering än de certifierade motparterna oavsett vilken märkning de bar visar att detta även kan vara sant i hållbarhetsfrågor. Att använda sig av certifieringar kan då vara ett enkelt sätt att framstå som trovärdig och få konsumenter att sluta misstro dem i samma utsträckning. Intressant är att Johan & Nyström lyckas sälja kaffe som anses hållbart utan att det alltid är certifierat. Rosteriets konsumenter verkar ha ett högt förtroende för företaget och att de därav inte misstror deras motiv.

Certifieringar kan också urholkas på grund av dess användare, någonting som Janssen och Hamm också tar upp i sin studie. Vi kan inte utgå från att rosterierna väljer en viss certifiering på grund av välvilja, utan kan också ses som vad Watts och Zimmerman (1986) kallar för politisk kostnad.

Man kan även se certifieringarna ur ett legitimitetsteoretiskt perspektiv. Nedan är de fyra olika sätt Lindblom (1994, ur Deegan 2002) menar att man kan kommunicera legitimitet presenterade med hur det kan kopplas med rosteriernas arbete med certifieringar:

Tabell 4: Legitimitetsteorins användning på certifieringar.

Syfte	Hur rosterierna kan använda certifieringar för detta:
Informera allmänheten om ändringar i företagets ansvarstagande	En av certifieringens grundsyfte. Genom att märka en produkt så visar man vilja att producera hållbara produkter.
Ändra allmänhetens uppfattning om företagets ansvar utan att ändra sitt agerande	Greenwashing, som diskuterats ovan.
Manipulera allmänhetens uppfattning genom att belysa en annan fråga och på det sättet minska uppmärksamheten kring grundproblemet	Genom vissa certifieringars filantropiska inslag så kan man kommunicera lokala välgörenhetsprojekt och få konsumenten att förbise viktiga hållbarhetsfrågor utanför certifieringen så som t.ex. transporter.
Ändra allmänhetens förväntningar på ett företag	Genom att förknippas med hållbara, certifierade produkter så kommer allmänheten ha högre förväntningar i dessa frågor, samtidigt som företaget åtnjuter högre förtroende för sin hållbarhetsstrategi.

Med hjälp av certifieringar som lovar hållbarhet så kan rosterierna legitimera sin verksamhet. Samtidigt menar Oliver (1991) att utgångsläget kan förändras ju högre anseende en bransch har. Samtidigt som kaffebranschens hållbarhetsansträngningar redovisas så ökar också förväntningarna. Detta kan bidra till att företag där hållbarhetsarbetet inte är lika utvecklat som snittet, eller inte kommuniceras som sådant, kan riskera att ses som ickelegitima och kan därmed förlora marknadsandelar.

Att släppa kontrollen över sin redovisning genom att låta certifieringar tala för rosteriets hållbarhet medför risker. Något som framstår som genomgående bland respondenterna är att man sätter stor tillit till certifieringar, men har egentligen ingen riskhantering bakom den. Att rosterierna inte har tydliga riskhanteringsprocesser för situationer där certifieringarnas anseende kan skadas är riskfyllt, för den trovärdighet man skaffat sig genom certifieringarna kan snabbt försvinna vid en potentiell skandal ur hållbarhetsperspektiv.

6 Slutsats

6.1 Från böna till kopp

Vi har med denna uppsats undersökt hur den svenska kaffeindustrin arbetar kring hållbara strategier i ett helhetsperspektiv. Vi ställde oss frågan hur den tog form och efterlevdes i kontroll av värdekedjor och redovisning utåt. För att besvara frågorna genomförde vi intervjuer med fem kafferosterier. Den svenska rosteribranschen domineras av ett fåtal aktörer som tillsammans har närmare nio tiondelar av marknaden. Resterande rosterier delar på den sista marknadsdelen, men är betydligt mindre. Våra intervjuobjekt återfanns både bland dessa stora aktörer så som i Löfbergs Lila och Arvid Nordquist, men också bland de mindre aktörerna Sackeus, House of Fair Trade och Johan & Nyström. Våra respondenter motsvarar cirka 35-40% av omsättningen inom svenskt kafferosteri.

Det går att identifiera två genomgående affärsstrategier bland rosterierna. För de större aktörerna har man en hållbarhetsstrategi som drivs av ett annat affärsområde och verkar till viss del ha tillkommit för att öppna upp marknaden av hållbarare kaffe, en strategi som kan liknas vid Porters lågkostnadsstrategi. För de mindre rosterierna är hållbarheten en del av affärsidén och kan därmed liknas vid Porters differentieringsstrategi. Deras hållbarhetsstrategier drivs av etiska motiv kring områdena sociala frågor, miljöfrågor och ekonomisk stabilitet.

För samtliga aktörer kan vi se att deras utarbetade strategi genomsyrar alla delar i verksamheten. För att efterleva detta så används ofta certifieringar. Dessa har fördelen att de gör kontroll av producenter så hållbara krav efterlevs billigare, men också ett sätt att tydligt kommunicera ett hållbart alternativ till tänkta konsumenter. Certifieringar tyder på en beteendekontrollerad styrmodell av verksamheten enligt Dekkers (2004) modell av kontroll längs värdekedjor. Certifieringarna kan vara ett sätt att öka försäljningen då vissa kundgrupper kräver dessa vid sina kaffeinköp.

För de aktörer med en lågkostnadsstrategi har kostnaden för kontroll en viktig betydelse. Kaffebönderna har för liten årsskörd och rosterierna har för stor omsättning på kaffeböner för att kunna kontrollera samtliga leverantörer. Att då förlita sig på en extern organisation som tillhandahåller certifieringar till dessa bönder visar sig vara ett kostnadseffektivt sätt för kontroll i värdekedjor. De mindre aktörerna har en helt annan möjlighet att knyta nära band till sina producenter. De jobbar mycket med direkthandel och relationer för att säkerställa sin hållbara strategi. Denna typ av kontroll liknar mer det som av Dekker (2004) beskriver som social kontroll.

Att använda certifieringar för att redovisa sin strategi är det vanligaste sättet för våra intervjuobjekt att kommunicera till olika intressenter. Respondenterna anser det som en enkel kommunikation då den tänkta målgruppen inte har tid att sätta sig in mer i dessa hållbarhetsstrategier. Även om problem finns med certifieringar, så som kostnaden för producenter som gör att vissa producenter inte har råd, samt att det kan anses vara för simpelt, så anser aktörerna på kaffemarknaden det vara det i nuläget mest effektiva sätt att kommunicera externt. Vissa respondenter använder också en mer formell hållbarhetsredovisning. Denna används en del internt hos vissa företag som styrmedel, men används också i kommunikation med större kunder. Att använda hållbarhetsredovisning som kommunikation mot konsumenter verkar däremot i nuläget inte aktuellt.

6.2 Förslag till vidare forskning

Det finns många branscher där hållbarhetsfrågan är av allt större vikt för de verksamma företagen. Några av de branscher som vi övervägde att studera så som t.ex. klädbranschen resonerar troligtvis annorlunda kring hållbarhetsstrategi. Därför kan samma forskningsdesign användas i andra branscher i ett komparativt syfte. En annan möjlig forskning är en sådan där man istället för att intervjua leverantörer undersöker konsumtionsbeteenden på ämnet. Finns det tendenser i hållbart kaffe hos konsumenter som leverantörer inte uppmärksammat?

6.3 Användbarhet för praktiker

Resultatet av vår forskning kan användas av praktiker i branscher där hållbarhet håller på att bli en viktig del av verksamheten och vill veta hur andra branscher har resonerat kring frågan förr. Den kan också användas av de verksamma inom kaffebranschen i olika led som vill förstå branschens övergripande åsikter och inte bara den i sin egen verksamhet.

7 Referenser

Artiklar:

- Akan, O., Allen, R., Helms, M., Spralls, S. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*, 27(1), pp.43-53.
- Ader, C. (1995). A Longitudinal Study of Agenda Setting for the Issue of Environmental Pollution. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 72(2), pp.300-311.
- Backhaus, K., Stone, B. Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*, 41(3), pp.292-318.
- Blowfield, M. (2003). Ethical Supply Chains in the Cocoa, Coffee and Tea Industries. *Greener Management International*, 2003(43), pp.14-24.
- Bain, C., Busch, L., 2004. Standards and strategies in the Michigan blueberry industry. East Lansing, MI, Michigan Agricultural Experiment Station, Michigan State University. Report 585. March.
- Barrett, H., Browne, A., Harris, P. Cadoret, K. (2002). Organic certification and the UK market: organic imports from developing countries. *Food Policy*, 27(4), pp.301-318.
- Bebbington, J., Larrinaga, C. Moneva, J. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), pp.337-361.
- Brown, N. Deegan, C. (1998). The public disclosure of environmental performance information—a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 29(1), pp.21-41.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), pp.39-48.
- Ciliberti F., Pontrandolfo P., Scozzi B. (2008), Investigating corporate social responsibility in supply chains : a SME perspective, *Journal of cleaner production*, vol 16, pp 1579-1588.
- Cordeiro, J. Tewari, M. (2014). Firm Characteristics, Industry Context, and Investor Reactions to Environmental CSR: A Stakeholder Theory Approach. *J Bus Ethics*, 130(4), pp.833-849.
- Deegan, C. (2002). Introduction. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), pp.282-311.
- Dekker, H. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), pp.27-49.
- Emshoff, J., Freeman, R. E. 1981. Stakeholder management: A case study of the US brewers and the container issue. In R. Schultz (ed.), *Applications of Management Science*, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press. 57–90.

- Falk A., Kosfeld M. (2006) The hidden cost of control. *American Economic Review*; 96(5): 1611-1630.
- Hatanaka, M., Bain, C. Busch, L. (2005). Third-party certification in the global agrifood system. *Food Policy*, 30(3), pp.354-369.
- Hofmann, H., Busse, C., Bode, C. Henke, M. (2013). Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), pp.160-172.
- Hotelling, H. (1929). Stability in Competition. *The Economic Journal*, 39(153), p.41.
- Islam, M., Deegan, C. (2010). Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: A study of two global clothing and sports retail companies. *Accounting and Business Research*, 40(2), pp.131-148.
- Janssen, M., Hamm, U. (2014). Governmental and private certification labels for organic food: Consumer attitudes and preferences in Germany. *Food Policy*, 49, pp.437-448.
- Jensen, M., Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp.305-360.
- Leppelt, T., Foerstl, K. and Hartmann, E. (2013). Corporate Social Responsibility in Buyer-Supplier Relationships: Is it Beneficial for Top-Tier Suppliers to Market their Capability to Ensure a Responsible Supply Chain?. *Bus Res*, 6(2), pp.126-152.
- Malmi, T., Brown, D. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp.287-300.
- Markham, D., Khare, A. and Beckman N, T. (2014). Greenwashing: A proposal to restrict its spread. *J. Env. Assmt. Pol. Mgmt.*, 16(04), p.1450030.
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), pp.344-371.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), p.145.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* Vol. 25, No. 9, 833-848.
- Rosi, Cvahte, Jereb, (2013). The influence of corporate social responsibility on supply chain management, pp 41-47
- Varzandeh, J., Farahbod, K., Zhu, J. (2014). An empirical investigation of supply chain sustainability and risk management. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 26(2), pp.119-126.

von Enden, J., Schaltegger, S., Viere, T. (2007). Supply Chain Information in Environmental Management Accounting – the case of a Vietnamese Coffee Exporter. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 1(2), pp.296-310.

Williamson, O. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), p.269.

Wright, P., Ferris, S. (1997). Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value. *Strat. Mgmt. J.*, 18(1), pp.77-83.

Yakovleva, N., Sarkis, J. and Sloan, T. (2012). Sustainable benchmarking of supply chains: the case of the food industry. *International Journal of Production Research*, 50(5), pp.1297-1317.

Hemsidor:

Arvid Nordquist. (2016). Arvid Nordquist HAB. [online] Tillgänglig: <http://www.arvidnordquist.se/om-arvid-nordquist/> [Hämtad 2 maj 2016].

Bloomberg, (2011). World's Top 10 Coffee-Producing Countries in 2010-2011. [online] Bloomberg.com. Tillgänglig: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-08-19/world-s-top-10-coffee-producing-countries-in-2010-2011-table-> [Hämtad 9 mar. 2016].

Delmas, Burbano , 2011. [online] Tillgänglig:<http://www.ioe.ucla.edu/media/files/Delmas-Burbano-CMR-2011-gd-ldh.pdf> [Hämtad 2 maj 2016].

Europeiska kommissionen. (2016). Corporate Social Responsibility (CSR) - European Commission. [online] Tillgänglig: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm [Hämtad 2 maj 2016].

Fair Trade Center, (2013). Hållbara Inköpsmetoder. [online] Tillgänglig: http://www.fairtradecenter.se/sites/default/files/h%C3%A5llbara%20ink%C3%B6psmetoder_0.pdf [Hämtad 28 jan. 2016].

FN, (2016). United Nations sustainable development agenda. [online] United Nations Sustainable Development. Tillgänglig: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> [Hämtad 3 feb. 2016].

FoodManufacture.co.uk. (2016). Food Manufacture State of the Industry Survey – 2015 report. [online] Tillgänglig: <http://www.foodmanufacture.co.uk/Products/Food-Manufacture-State-of-the-Industry-Survey-2015-report> [Hämtad 2 maj 2016].

Grythberg, D. (2005). Kaffeindustrins David och Goliat. [online] Aktiespararna. Tillgängligt: <http://www.aktiespararna.se/Artikelarkiv/Repotage/2005/oktober/Kaffeindustrins-David-och-Goliat/?lb=no&kampanj=pop-up-nej-tack> [Hämtad 15 apr. 2016].

Huffington Post, (2014). The Coffee Industry Is Worse Than Ever For The Environment. [online] The Huffington Post.

Tillgänglig: http://www.huffingtonpost.com/2014/04/29/sustainable-coffee_n_5175192.html
[Hämtad 9 mars 2016].

Johan & Nyström, (2012). Om Oss. [online] Johan & Nyström. Tillgänglig:
<http://johanochnystrom.se/om-oss/> [Hämtad 29 mar. 2016].

Kahls, (2016). Kafferosteri sedan 1911, Kahls. [online] Kahls.se. Tillgänglig: <http://www.kahls.se>
[Hämtad 29 mar. 2016].

KPMG, (2013). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013. [online]
Tillgänglig: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013-exec-summary.pdf>
[Hämtad 25 mar. 2016]

KRAV, (2016). KRAV-märkt kaffe. [online] KRAV. Tillgänglig: <http://www.krav.se/krav-markt-kaffe>
[Hämtad 5 Maj 2016].

Löfbergs Lila, (2016). Passion för gott kaffe. [online] Löfbergs kaffe. Tillgänglig:
<http://www.lofbergs.se/om-oss/> [Hämtad 29 mar. 2016].

Sackeus, (2016). Om Sackeus - Sackeus. [online] Sackeus. Tillgänglig:
http://www.sackeus.se/om_sackeus/ [Hämtad 29 mar. 2016].

SCAA, (2016). *Comparison matrix*. [online] Specialty Coffee Association of America. Tillgänglig:
<https://www.scaa.org/PDF/SustainableCoffeeCertificationsComparisonMatrix.pdf> [Hämtad 5 maj. 2016].

Svenska Dagbladet, (2012). H&M: ”Vi ställer Inget tydligt krav på levnadslön”. [online] SvD.se.
Tillgänglig: <http://www.svd.se/hm-vi-staller-inget-tydligt-krav-pa-levnadslon> [Hämtad 3 feb. 2016].

The Atlantic, (2014). Here Are the Countries That Drink the Most Coffee—the U.S. Isn't in the Top 10. [online] The Atlantic. Tillgänglig: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/01/here-are-the-countries-that-drink-the-most-coffee-the-us-isnt-in-the-top-10/283100/> [Hämtad 9 mar. 2016].

The House of Fair Trade, (2016). The House of Fair Trade | Om Oss. [online] Housefairtrade.se.
Tillgänglig: <http://www.housefairtrade.se/om-oss/> [Hämtad 29 mar. 2016].

Böcker:

Alvesson, M., Sköldberg, K. (1994). Tolkning och reflektion. Lund: Studentlitteratur.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2007). Economics of strategy. 4th ed. New York: Wiley.

Boone, T., Jayaraman, V., Ganeshan, R. (2012). Sustainable supply chains. New York: Springer.

Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., Windell, K. (2012). CSR - corporate social responsibility. Stockholm: Sanoma utbildning.

- Boström, M., Klintman, M. (2011). *Eco-standards, product labelling and green consumerism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bryman, A., Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Cetinkaya, B., Cuthbertson, R., Ewer, G., Klaas-Wissing, T., Piotrowicz, W., Tyssen, C. (2011). *Sustainable supply chain management*. Berlin: Springer.
- Deegan, C., Unerman, J. (2011). *Financial Accounting Theory*. 2nd ed. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Europeiska Unionen, (2001). *Grönbok. Främjande av en europeisk ram för företagens sociala ansvar*. Bryssel.
- Freeman, R. (2010). *Strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, A., Miles, S. (2006). *Stakeholders*. Oxford: Oxford University Press.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Leppelt, T. (2013). *Sustainability in supply chains*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nerep, Erik., Samuelsson, Per. *Av aktiebolagslagen – En djup kommentar, Uppdateringar 2013:1*. Karnov Group.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Shank, J., Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management*. New York: Free Press.
- Visser, W., Tolhurst, N. (2010). *The world guide to CSR*. Sheffield, U.K.: Greenleaf Pub.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Watts, R., Zimmerman, J. (1986). *Positive accounting theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Williamson, O. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.
- Yin, R. (2006). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.
- World Commission On Environment and Development, (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

Konferenspapper:

International Institute for Sustainable Development, (2003). Sustainability in the Coffee Sector: Exploring Opportunities for International Cooperation. In: United Nations' conference on trade and development. [online] Tillgänglig: https://www.iisd.org/pdf/2003/sci_coffee_background.pdf [Hämtad 24 Mar. 2016].

Lindblom, C. K. (1994), "The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure", Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.

Databaser:

Retriever: Retriever Business. 2016. Retriever AB.

Orbis: Market Line. 2016. Bureau van Dijk.

Passport. 2016. Euromonitor International.et

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1: Begreppslista

CSR – Corporate social responsibility. Ett samlingsbegrepp för gärningar företag utförs som har en samhällsnytta. Det kan vara allt från arbetarbostäder och personalförmåner till sponsrande av ideella föreningar och miljöarbete (Borglund et al., 2012).

Hållbarhet – Ett samlat begrepp för CSR-handlingar som berör arbetsförhållanden, miljöfrågor och hållbar ekonomisk utveckling (Carrol, 1991)

Fair Trade – Organisation som utför certifieringar av produkter som möter av dem satta krav på miljö, ekonomi och arbets säkerhet. Organisationens arbete med kaffe handlar om att kapa mellanled för att säkerställa att producenter får rätt betalt för sina varor, begränsa användande av bekämpningsmedel samt andra åtgärder för miljövänligare planteringar men också samhällsprojekt i områden där kaffe odlas i stor omfattning (SCAA, 2016).

UTZ – Certifiering vars mål är att säkerställa hållbara värdekedjor genom tillämpa bra aktiviteter i producentled med fokus på frågor som rör miljömässig och arbetsmässig hållbarhet (SCAA, 2016).

Rainforrest Alliance – Certifiering vars mål är att sammanföra odling med respekt för biologisk mångfald och hållbarhet med arbetares rättigheter och tekniker för hållbart jordbruk (SCAA, 2016).

KRAV – svensk certifiering som vars certifikat på kaffe innebär att kaffet är odlat utan skadliga bekämpningsmedel, utan handelsgödsel och att mänskliga rättigheter respekteras i produktionen (KRAV, 2016)

8.2 Bilaga 2: Intervjumanus första intervjutillfället

Intervjumanus

1. Presentation
 - a. Vilka är vi?
 - b. Syftet med studien
 - c. Vad kommer resultatet användas till?
2. Går det bra att vi spelar in den här intervjun?
3. Har vi er tillåtelse att använda både ditt och företagets namn i vår uppsats?
 - a. Vi kan också anonymisera om ni hellre vill detta
4. Vilken position har du inom företaget?
5. Vad är hållbarhet?
6. Vad innebär hållbarhet för ert företag?
 - a. Hur långt över de legala kraven går ni?
 - b. Är detta viktigt?
 - c. Hur lever ni upp till det?
 - d. Vad händer om ni inte lever upp till det?
 - e. Hur kommunicerar ni att ni tar ert samhällsansvar?
7. Hur passar hållbarhet in i eran affärsstrategi?
 - a. Vad innebär det, hur konkretiserar ni hållbarhetsstrategin?
 - b. För vem är ni hållbara?
 - c. Vem/vilka ställer krav på er hållbarhet?
8. Vad anser ni om olika certifieringsprocesser som finns?
 - a. Fördelar nackdelar
 - b. Är det viktigt? I så fall varför?
 - c. Finns det andra sätt att visa på schysst kaffe?
9. Hur når ert strategiska hållbarhetsarbete ut i värdekedjan?
 - a. Vems är ansvaret?
 - b. Kontroll av hållbarhet, utförs det, kostnad och vad det ger för fördelar/nackdelar
 - c. Hur mycket litar man på leverantören? (nätverk etc)
 - d. Certifiering istället för kontroll?
10. Hur redovisar ni ert hållbarhetsarbete?
 - a. Vem är målgruppen?
 - b. När ni målgruppen som ni tänkt? Finns det andra målgrupper som ni skulle vilja nå, och hur skulle ni göra det?
 - c. Vad gör ni med informationen?
11. Vill ni påverka någon med hur ni redovisar?

8.3 Bilaga 3: Intervjumanus andra intervjutillfället

1. Om man tittar på CSR och faktorer som ekonomi, legalitet, etik och filantrop, var lägger sig er verksamhet? Utveckla gärna!
2. Är priset på er slutprodukt viktigt? I så fall, hur kostnadspressar man hållbarheten?
3. Hur vinstmaximerar man hållbarhet?
4. Hur tror ni er verksamhet skulle påverkas om en certifiering fuskades med till den grad att det uppmärksammades?
5. Hur riskhanterar ni ett sådant scenario?

SvD NÄRINGSLIV

Certifieringar underlättar kafferosteriernas hållbarhetssträvan

Lund

En utbredd användning av certifieringar i livsmedelsbutikernas kaffegång har kunnat observeras de senaste åren. Dessa sigill visar sig bära med många fördelar för de kafferosterier som satsar på en hållbar profil. Detta fastslår en studie genomförd vid Lunds Universitet.

Allt fler konsumenter har börjat intressera sig i vad de stoppar i sig. Idag ser vi dagligen uppmaningar om att köpa ekologiskt eller svenskt. Många är dem certifieringar som finns på producenternas förpackningar, men det ska visa sig att dessa underlättar hållbarhetsarbetet för livsmedelsbranschen avsevärt. I en studie från ekonomihögskolan vid Lunds Universitet har hållbarhetsstrategier i kaffebranschen undersökts utifrån ett helhetsperspektiv, från böna till kopp som uppsatsen namngetts till.

Studien visar att kafferosterier identifierat kundernas ökade efterfrågan på hållbart kaffe, vilket har resulterat i hållbarare produktionsled.

- Genom certifieringar har många större aktörer lyckats säkerställa att de bönor som köps in från utvecklingsländer kan möta rosteriernas krav, så som hållbara jordbruksmetoder och schyssta arbetsvillkor, förklarar en av författarna James Bala.

Att certifieringar kan användas som marknadsföring är inget nytt. Studier från Tyskland visar på att konsumenter var mer benägna att handla certifierade produkter än icke-certifierade motsvarigheter med samma produktenskaper.

-Det som vi kan visa genom vår studie är vilken potential certifieringarna har för företagens uppgift att kontrollera och säkerställa de krav man satt, inflikar James Bala.

Certifieringsprocessen kan vara dyr och utesluter vissa producenter från marknaden, men när en odlare införskaffat ett certifikat skapar det värde längs med hela kedjan ända till kaffekoppen. Inte nog med att folk blir mer villiga att köpa de certifierade produkterna, företagen blir förknippade med dessa hållbara produkter, de slipper att själva åka runt till ett stort antal leverantörer för att kontrollera att fusk inte uppstår samtidigt som företaget visar att de tar ett samhällsansvar genom detta etiskt medvetna val.

Inte alla hållbarhetsstrategier används certifieringar som ett sätt att slippa kontroll i produktionsleden. Även mindre aktörer på marknaden finns där man arbetar med direkthandel och internt framtagna krav istället för de som tillhör certifieringar. Men även dessa använder sig av nämnda certifieringar då konsumenter som vill göra ett medvetet val i stor utsträckning kollar efter de små sigillen i kaffehyllan.

- Det finns en enorm medvetenhet bland allmänheten när det kommer till kaffe, inte minst företag med miljöpolicy. Att kafferosterierna effektivt kunnat ställa om till hållbarare produkter är mycket tack vare certifieringar. De har minskar risken för greenwashing, ökar företagets legitimitet och ställer tydliga krav för alla aktörer inom branschen.

Många frågar sig om vad framtiden kan innebära för hållbara produkter. Ett möjligt svar för andra branscher än just kaffe skulle kunna vara användandet av certifieringar för att enkelt kommunicera ansvarstagande utåt samtidigt som företagen enklare kan genomföra hållbara strategier.

-Vi forskare ser med tillförsikt på hur andra branscher kan utvecklas i samma riktning. Att stora aktörer vill ta ett sådant ansvar som vi ser i kaffebranschen skulle kunna ändra t.ex. klädindustrin i grunden om certifieringar fick samma genslag där som de haft i kaffebranschen, avslutar James Bala.

Studien genomfördes under våren 2016 genom kvalitativa intervjuer. Respondenterna var svenska kafferosterier som tillsammans svarade för mellan 35%-40% av omsättningen på marknaden.

-Denna artikel är påhittad. Till kursen hör en uppgift att skriva en fiktiv artikel för att åskådliggöra hur det skulle kunna se ut när studiens resultat, samt dess underliggande fakta, data och argumentation, på ett begripligt sätt, sprids till en bredare massa.-