

macklean

Insikter

#04



Förnybar vinst i en ändlig värld
- Hållbarhetsmöjligheter för livsmedelsindustrin



Inledning

Förnybar vinst i en ändlig värld

På ett par decennier har hållbarhet gått från att vara ett slagord på demonstrationsplakat till att bli något som nämns i alla årsredovisningar. I dag finns det få stora företag som inte pratar om hållbarhet, men det är inte alla som insett att hållbarhet är en affärskritisk fråga som handlar om att säkra förutsättningarna för långsiktig lönsamhet och öka företagets motståndskraft vid plötsliga förändringar i omvärlden.

DET FINNS FÅ begrepp som har haft större genomslagskraft inom företagsvärlden än hållbarhet, men de stora orden har inte alltid stått i proportion till hur hållbarhetsarbetet har påverkat affärstrategin. För många företag har hållbarhetsarbetet gått ut på att en gång om året redovisa att man i år har lite mindre miljöpåverkan än föregående år, medan det för andra handlat om välgörenhet.

Men nu är ett skifte på gång. En värld med tio miljarder människor som ska dela på samma resurser kommer att i grunden förändra förutsättningarna för att göra affärer och göra dagens överutnyttjande av resurser olönsamt. För företag finns här två vägar att gå. Den första är att vänta tills konsekvenserna av en ohållbar samhällsutveckling är ett faktum. Den andra vägen är att betrakta de globala utmaningarna som affärsmöjligheter och inse att det finns en konkurrensfördel i att förbereda sig på en omställning innan den påtvingas utifrån. För företag som väljer den andra vägen kan hållbarhetsarbetet fungera som en motor i strategiarbetet som får företag att fokusera på hållbart värdeskapande för långsiktig lönsamhet.

De globala hållbarhetsutmaningarna är en viktig fråga för alla industrier, men de är helt avgörande för produktionen av livsmedel. En industriell produktion av livsmedel är nödvändig för att föda en växande befolkning, men samtidigt innebär dagens livsmedelsproduktion

att vi utarmar den biologiska mångfalden, spår på den globala uppvärmningen och på sikt minskar ekosystemens avkastning. Detta försämrar möjligheterna för en ökad livsmedelsproduktion, vilket krävs för att möta den framtida efterfrågan.

För livsmedelsföretag innebär det här en rad utmaningar, men framför allt innebär det en rad affärsmöjligheter och en enorm potential att skapa mer värde i sin verksamhet. Hållbarhetsutmaningarna kommer att i grunden förändra förutsättningarna för lönsamhet i livsmedelsindustrin, men de företag som arbetar med hållbarhet som en integrerad del av sin affärsstrategi har störst chans att se affärsmöjligheterna i hållbarhetsutmaningarna och därmed säkra sin långsiktiga lönsamhet. Svensk livsmedelsindustri har goda förutsättningar att ta vara på dessa möjligheter. ■

Macklean Insikter är framtaget av Macklean Strategiutveckling AB som tillhandahåller strategi- och affärsutvecklingstjänster för hållbart värdeskapande i de gröna näringarna. Syftet med Macklean Insikter är att väcka intresse och diskussion kring frågor som är aktuella och har strategisk betydelse för de gröna näringarna.

Kontakt: Macklean Strategiutveckling AB, Franzégatan 6, 105 33 Stockholm. Telefon 08-619 60 00

www.macklean.se

INNEHÅLL #04

Inledning	3
Vad finns det att tjäna på hållbarhet?	4
Hållbar utveckling – ett problem för människan och inte planeten	7
Från filantropi till affärsstrategi – hållbarhet som företagsfråga	10
Hållbarhetsmöjligheter för svensk livsmedelsindustri	14
Framgångsfaktorer för hållbart värdeskapande	23



Vad finns det att tjäna på hållbarhet?

Definitionen av hållbar enligt Nationalencyklopedin är något som är "tillräckligt stadigt för att stå emot påfrestningar". I en företagskontext innebär hållbarhet företag som kan motstå plötsliga förändringar. Enligt den här definitionen finns det således ingen motsättning mellan lönsamhet och hållbarhet, utan rätt använt kan hållbarhet tvärtom bidra till att säkra förutsättningarna för att göra vinst år efter år.

FORTLEVNADSPRINCIPEN ELLER "going concern"-principen innebär att företag förutsätts fortsätta sin verksamhet för evigt. Fortlevnadsprincipen är central inom dagens näringsliv och används såväl i samband med redovisning och revision som vid värdering av företag. Därmed borde ett fokus på hållbarhet vara en naturlig hörnsten i det affärsstrategiska tänkandet, men i praktiken är det många företag som inte tar förutsättningarna för långsiktig lönsamhet

med i beräkningen utan utgår från att en extrapolering av historien är en bra metod för att planera för framtiden. Den omställning som den globala livsmedelsindustrin står inför kommer att kräva aktiva beslut för att säkerställa förutsättningarna för överlevnad på både kort och lång sikt.

Hållbarhet i en företagskontext innebär en förmåga att fortsätta med sin verksamhet under förändrade omvärldsförutsättningar och därmed

kunna motstå plötsliga förändringar. Att företag anpassar sig till sin omvärld för att säkra lönsamheten är i sig inget nytt, men under en historiskt oöverträffad tid av tillväxt har hållbarhet inte varit en central fråga för särskilt många företag. Under stora delar av 1900-talet och en bit in på 2000-talet har företag generellt baserat sin affärsmodell på en linjär ekonomi, som på engelska beskrivs som "take-make-waste". Tillgång till nödvändiga resurser till låg kostnad i kombination med möjligheten att enkelt och billigt göra sig av med restprodukter och avfall har skapat företag som byggt upp sin verksamhet utan att planera för vad som sker när de resurserna blir en bristvara.

I en framtid med mindre förutsägbar tillgång på råvaror och energi samt sämre möjligheter att få avsättning för restprodukter och avfall ökar emellertid behovet av att fokusera på hållbarhet. I en värld med hårdare konkurrens om resurser blir hållbarhetsarbetet inte längre något trevligt att göra i goda tider, utan en strategiskt viktig fråga för verksamhetens överlevnad.

Hållbart värdeskapande bygger på effektiv kapitalanvändning

Alla företag är beroende av tre typer av kapital: ekonomiskt kapital, naturresurser, och humankapital. Kärnan i ett framgångsrikt hållbarhetsarbete handlar om att säkra långsiktig tillgång till de olika kapitalen och se till att användandet är så effektivt som möjligt.

Det här kan emellertid inte göras på egen hand, utan ett företags framgång beror även på vad som sker i värdekedjan och i samhället i stort. Därför förutsätter hållbarhetsarbetet ett samarbete med leverantörer och kunder och ett aktivt arbete för att förändra samhället i en gynnsam riktning. För ett företag i livsmedelsbranschen som exempelvis förutspår att vattenbrist kommer att försvåra tillgången på grödor i den viktigaste inköpsregionen är det avgörande att arbeta både med leverantörer och med samhällsaktörer för att säkra vattentillgången i den regionen.

Ett hållbarhetsarbete som är inriktat på att stärka affären fokuserar därför på

tillgången på de tre affärskritiska kapitälerna och på hur samspelet mellan den egna verksamheten, värdekedjan och samhällsutvecklingen påverkar förutsättningarna för långsiktig lönsamhet.

Det här sättet att arbeta med hållbarhet sammanfattas i Mackleans hållbarhetsmatris™. För företag som arbetar med hållbarhet på detta sätt är hållbarhetsutmaningarna inte ett nödvändigt ont som man måste anpassa sig till, utan hållbarhetsarbetet bidrar till att stärka affären och skapa värde genom att förbättra riskhanteringen, förbättra marginalerna och möjliggöra nya affärer och affärsmodeller.

Bättre riskhantering

Genom att använda hållbarhet som lins kan riskanalysen stärkas och hållbarhetsarbetet kan bidra både till att förebygga risker och till att minimera den potentiella skadan. Ett exempel på det här är Hewlett-Packard som redan under tidigt 1990-tal insåg att den giftiga råvaran bly troligen skulle förbjudas som komponent i framtiden. HP inledde därför tidigt

experiment för att ersätta blyet och när regleringar trädde i kraft inom EU år 2006 var lösningen redan på plats och HP hade det avsevärt mycket lättare än andra datortillverkare att uppfylla kraven. Genom att se reglering som en möjlighet för innovation i stället för att motvilligt uppfylla kraven i elfte timmen, så kan företag få ett försprång till sina konkurrenter.

Riskhanteringen kan även handla om att förutse konsumentreaktioner. De senaste årens skandaler gällande allt från hästköttsskandalen till Barillas ordförandes uttalanden om homosexuellas förekomst i deras reklamer visar att företag som inte har kontroll på sin verksamhet och leverantörskedja eller som missbedömer konsumenternas attityder straffas hårt av marknaden.

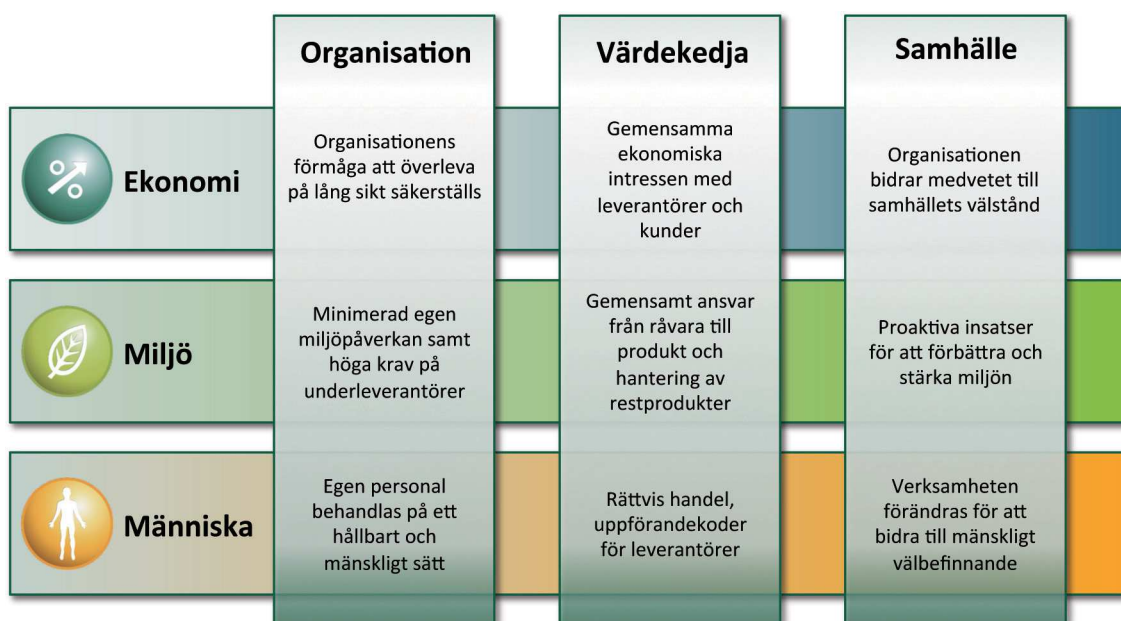
Genom att veta vilka förväntningar konsumenter har på företagen kan potentiella skandaler undvikas och varumärket skyddas. Företag som kommunicerar transparent kring ett aktivt hållbarhetsarbete bygger dessutom upp en trovärdighet i varumärket som gör att konsekvenserna från potentiella skandaler minimeras.

Marginalförbättringar

Riskhanteringen handlar om att undvika kostnader, men att arbeta aktivt med hållbarhet kan även ge marginalförbättringar både i form av ökade intäkter och sänkta kostnader. Genom att energieffektivisera minskar kostnaderna direkt och genom att börja se avfall som en resurs för andra processer kan en kostnadspost förvandlas till en intäkt. För den här typen av resursbesparingar är potentialen för kostnadsminskningar uppenbar, men det finns även besparingsmöjligheter som inte är självklara från början.

Ett exempel på det här är aluminiumtillverkarens Alcoas arbete med arbetsplats säkerhet i sina fabriker. 1987 befann sig Alcoa i stora finansiella problem, men den nya vd:n, Paul O'Neill, valde ändå att sätta allt fokus på arbetarnas hälsa och säkerhet. När Alcoas nya vision presenterades för aktieägarna dök aktiekursen eftersom man såg detta som ett kostnadskrävande projekt. Redan ett år efter lanseringen presenterade dock företaget en rekordstor vinst. >>

Mackleans hållbarhetsmatris™



Ett företags framgång beror på användningen av ekonomiskt kapital, naturresurser och humankapital. För att säkerställa tillgången till dessa kapital krävs ett samarbete mellan den egna organisationen, värdekedjan och samhället.

Vinsterna med affärsinriktad hållbarhet



Ett affärsinriktat hållbarhetsarbete kan bidra med värde till både intressenterna och ägarna. Ägarvärdena ligger i förbättrad riskhantering, förbättrade marginaler och nya affärer.

Fokuset på säkerhet hade inte bara minskat kostnaderna för skador och sjukfrånvaro, utan även lett till oväntade fördelar som ett ökat engagemang från de anställda och effektiviseringsvinster genom bättre arbetsrutiner och processer.

Ett annat sätt att förbättra marginalerna är att förbättra varumärkets träffsäkerhet i förhållande till konsumenterna. Företag som förstår sina kunders krav kan inte bara undvika varumärkesskador utan även bygga upp en kundkrets som är mer lojal och mindre priskänslig.

Genom att bygga upp en värdegemenskap med sin målgrupp bidrar hållbarhetsarbetet både till att skydda och stärka varumärket. Därmed ökar prissättningsstyrkan eftersom produkterna kan befästas med ytterligare mervärden.

Nya affärer och affärsmodeller

Riskhanteringen och marginalförbättringarna handlar om att på olika sätt förbättra den nuvarande affären, men ett fokus på hållbarhet kan även synliggöra nya affärsmöjligheter och affärsmodeller. Ett exempel på det här är Sodastream som lyckades skapa en ny affärsmodell genom att fokusera på konsumentbehovet av kolsyrade drycker och hitta ett nytt sätt att tillfredsställa det behovet. I stället för att vatten smaksätts och kolsyras i en fabrik där flaskorna sedan transporteras ut till butiker och därefter vidare till konsumenter, erbjuder Sodastream slutkunden möjligheten att kolsyra och smaksätta vatten i sitt eget hem. Det här innebär en besparing både på transporter och på användning av PET-flaskor, men framför allt innebär det en helt ny affär. ■



Ett fokus på hållbarhet kan även synliggöra nya affärsmöjligheter och affärsmodeller



Hållbar utveckling – ett problem för människan och inte planeten

Ett framgångsrikt hållbarhetsarbete handlar om att förstå hur de globala hållbarhetsutmaningarna påverkar möjligheten att tjäna pengar i morgon. Därmed är en insikt om vilken omställning samhället står inför en förutsättning för att förstå vilka ramar som företag har att förhålla sig till i en nära framtid.

BEGREPPET HÅLLBARHET kopplas ofta ihop med miljörelsen och en idé om att göra avkall på människans behov för att främja naturen. Ingenting kunde vara mer fel. Hållbarhetsutmaningen handlar om svårigheten i att upprätthålla den mänskliga välfärd som vi önskar med de resurser vi har, men planeten bryr sig inte om hur det går för mänskligheten.

För att ta klimatförändringarna som exempel så spelar det ingen roll för planeten om temperaturen går upp några grader. Visserligen skulle det innebära att enskilda ekosystem förändras och att

vissa arter dör ut och ersätts av andra, men det har skett många gånger tidigare och är i sig inget problem. Däremot är det ett problem för människan om vi hör till de arter som missgynnas och får svårare att upprätthålla en dräglig levnadsstandard. I och med dagens klimatförändringar är risken stor att vi går över till ett mer ombyttigt och extremt klimat som skulle försämra människans möjligheter till ekonomiskt välstånd och välmående.

När man pratar om ett hållbart samhälle är det därför viktigt att inse att det

är människan och hennes behov som står i centrum. Den mest kända definitionen på hållbar utveckling, som återfinns i den så kallade Brundtlandrapporten från 1987, tar därför sin utgångspunkt i människan: ”En utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.”

Välfärdens gränser

Vi blir fler, men våra resurser förblir de samma. Så kan kärnan i människans välfärdproblem formuleras. Vi lever på en planet där den enda resursen som tillförs utifrån är solljus och för att maximera mänsklig välfärd gäller det därmed att använda de ändliga resurserna så effektivt som möjligt samtidigt som man skapar de bästa förutsättningarna för de förnybara resurserna att ge avkastning. Hittills har vi haft råd att göra detta på ett synnerligen slösaktigt sätt eftersom antalet människor varit hanterbart, men en ökad befolkning sätter gränser för vår resursanvändning. Hållbarhetsekvationen på global nivå handlar om hur vi imorgon ska klara av att försörja fler människor med samma resurser som vi har i dag.

Vi blir fler och vi blir rikare

Dagens befolkningstillväxt innebär att jordens befolkning år 2100 förväntas stabilisera sig på 10 miljarder, en tillväxt med drygt 40 procent från dagens 7 miljarder vilket innebär att vi måste försörja 3 miljarder fler människor än i dag. Huvuddelen av tillväxten kommer att ske i Afrika och Asien, medan Europas åldrande befolkning förväntas sjunka på sikt.

Befolkningstillväxten kommer i sig öka efterfrågan på resurser, men det som ytterligare kommer att spä på efterfrågan är ett ökat ekonomiskt välstånd. I dag är den globala medelklassen, beroende på definition, strax under 2 miljarder människor. År 2030 förväntas den nå 4,9 miljarder, enligt OECD. Den största tillväxten sker i utvecklingsländerna och redan år 2030 kommer 80 procent av världens medelklass att bo i tillväxtekonomier, enligt uppskattningar av FN. Med ökat ekonomiskt >>

Befolkningsutveckling 2013-2100 (miljoner)

Område	2013	2050	2100
Världen	7 130	9 306	10 112
Europa	714	719	674
Sverige	9,5	10,9	11,9

(Källor: FN, Gapminder, SCB)

välstånd följer ökad konsumtion och vi kommer därmed inte bara vara fler, utan den genomsnittliga resursanvändningen per människa kommer vara högre.

Vi använder våra resurser för dåligt

Jordens resurser kan delas in i två kategorier: förnybara och icke-förnybara resurser. En effektiv resursanvändning av förnybara resurser går ut på att säkerställa tillräcklig tillväxt och detta kommer vi att gå in på i nästa avsnitt. När det gäller de icke-förnybara resurserna är ingen tillväxt möjlig, utan en effektiv resursanvändning handlar i stället om att utnyttja resurserna så effektivt som möjligt samt att återvinna de resurser som förbrukats. Resurseffektiviteten är vi i dag relativt bra på eftersom det finns tydliga ekonomiska incitament att använda mindre resurser, i synnerhet om resursen i fråga betingar ett högt pris. Därför ser vi i dag en ständig utveckling mot mer bränslesnåla bilar, mer energieffektiva hus och så vidare.

Det vi däremot är sämre på är att ta

tillvara på de resurser som vi redan har förbrukat. Trots att vi använder oss av ändliga resurser så är dagens ekonomi linjär vilket innebär att många av våra produkters liv är över när vi kasserat dem. När vi väl använt en resurs för att färdigställa en produkt så är den resursen för alltid förbrukat. I dag ser vi initiativ för att öka återvinningsgraden, men vi är ännu långt ifrån en cirkulär ekonomi, vilket innebär ett slutet kretslopp där restprodukter tas tillvara och används som råvara i nästa produktionsfas.

I den cirkulära ekonomin är återvinningen inbyggd i alla steg i en varus livscykel. Detta innebär till exempel att man redan i produktutvecklingen tar i beaktande hur varan ska kunna repareras om enskilda komponenter går sönder under användningsfasen. I en värld med ändliga resurser är den cirkulära ekonomin det enda systemet som är hållbart i längden, eftersom en linjär ekonomi obönhörligen kommer att leda till att resurserna tar slut alternativt blir för dyra för att använda.

Basen för de förnybara resurserna utarmas

Den centrala skillnaden mellan effektiv resursanvändning av förnybara respektive icke-förnybara resurser är att vi har möjlighet att påverka tillväxten av de förnybara resurserna. Vi är beroende av den avkastning som de förnybara resurserna ger, men för att avkastningen ska vara tillräcklig stor kräver det att vi inte tår på kapitalbasen. I dag är människans påverkan dock så omfattande att ekosystemen utarmas och ekosystemtjänsterna minskar.

Ekosystemtjänster kan betraktas som ekosystemens avkastning och exempel på sådana tjänster är bildandet av syre eller produktion av grödor. Ekosystemens avkastning beror på vilket jämviktsläge de befinner sig i och olika jämviktslägen kommer att leverera olika tjänster. Övergödda sjöar är exempelvis gynnsamma miljöer för vissa typer av alger, medan näringsfattiga sjöar skapar förutsättningar för en större fiskpopulation.



Vi har möjlighet att påverka tillväxten av de förnybara resurserna

Ur naturens perspektiv är båda jämviktslägena likvärdiga, men ur människans synvinkel är ett ekosystem som kan upprätthålla en fiskpopulation att föredra. Ifall vi vill bevara detta läge gäller det därför att minimera verksamheter som leder till övergödning och som får ekosystemet att tippa över i ett helt annat läge, så kallade tipping points som oftast innebär irreversibla förändringar och därmed inte går att återställa.

Om vi vill undvika att ekosystemens balans skiftar och övergår till ett nytt jämviktsläge är det avgörande att ekosystemen är resilienta. Resiliens innebär motståndskraft och syftar på ekosystemets förmåga att återhämta sig efter en stör-

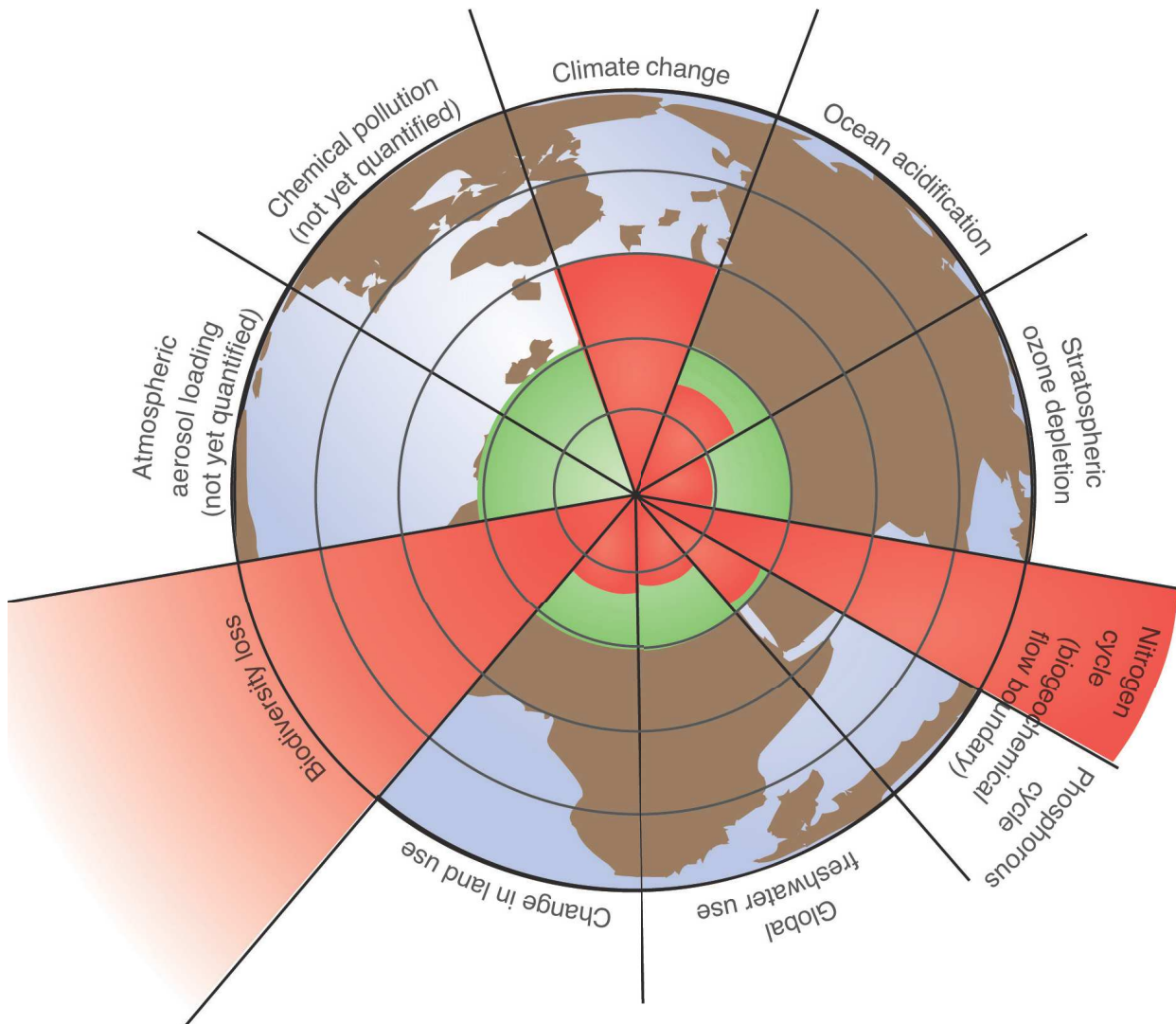
Linjär respektive cirkulär ekonomi

Linjär ekonomi



Den linjära ekonomin förbrukar resurser utan att ta i beaktande vad som sker med resurserna efter att de konsumerats, medan den cirkulära ekonomin bygger på ett kretslopp där restprodukter tas tillvara som ny råvara i nästa produktionsfas.

Planetära gränser



De planetära gränserna anger ett "säkert handlingsutrymme för mänskligheten" för att det globala ekosystemet inte ska utarmas. Tre av dessa gränser är i dag överskridna. Källa: Azote Images/Stockholm Resilience Centre

ning. En skog med många arter har till exempel en relativt hög resiliens när det gäller att klara av sjukdomar även om en enskild art slås ut. Om samma sjukdom slår till mot grödan på en åker så är det däremot troligt att hela det lokala ekosystemet slås ut för en lång period.

Resiliens kräver därmed att det finns en buffert att ta av för att klara av att återhämta sig snabbt. Ett ekosystems förmåga till återhämtning kan därmed liknas vid ett gummiband som är elastiskt nog att tänjas ut och sedan återgå till sin ursprungliga form. Ett ekosystem

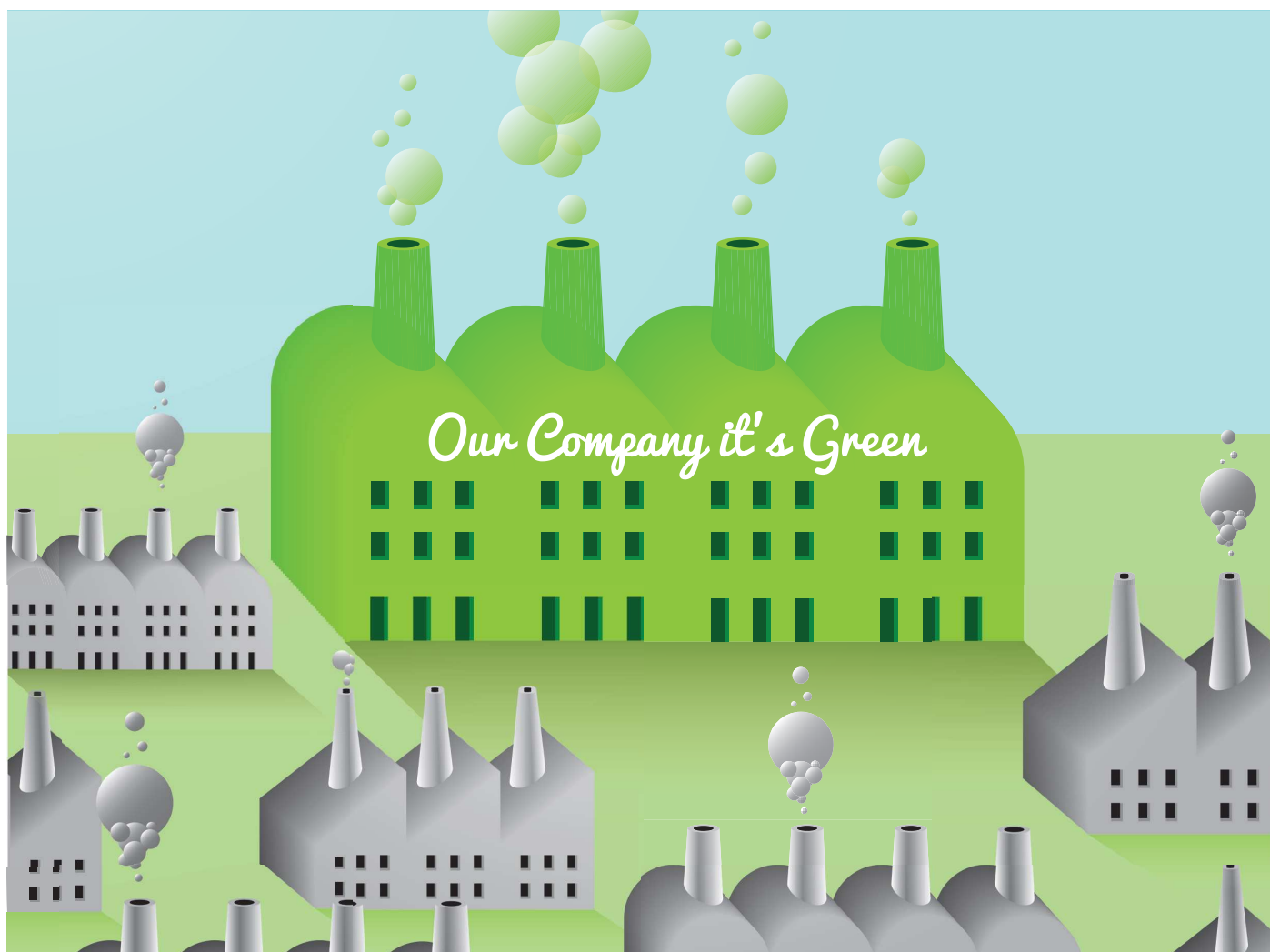
utan buffert är däremot som ett torkat gummiband som går sönder vid en plötslig prövning.

I dag befinner vi oss i en situation där vi försämrat möjligheten för ekosystemen att ge avkastning och enligt FN:s utvärdering Millennium Ecosystem Assessment från 2005 så har 60 procent av ekosystemens nyckeltjänster kraftigt utarmats.

Vi har även försämrat det globala ekosystemets resiliens vilket innebär att vi riskerar att det globala ekosystemet plötsligt flippas över i ett nytt läge. Fors-

kare vid Stockholm Resilience Centre har slagit fast nio biofysiska gränsvärden som vi måste hålla oss inom för att bevara de mest gynnsamma förutsättningarna för mänsklig välfärd. Tre av dessa gränsvärden är redan överskridna och det ökar risken för ett plötsligt skifte till ett jämviktsläge som sannolikt försämrar våra förutsättningar för välfärd.

Konsekvensen av detta är att vi inte bara måste försörja fler människor med samma resurser som i dag, utan att vi måste försörja fler människor med färre resurser än i dag. ■



Från filantropi till affärsstrategi - hållbarhet som företagsfråga

Hållbar utveckling är en samhällsutmaning, men det är inte uppenbart att det är en fråga som faller på företagets ansvar. För att förstå varför hållbarhet blivit en företagsfråga måste vi förstå hur kraven på företagets ansvarstagande förändrats och vilka faser som företagets hållbarhetsarbete genomgått för att möta dessa krav.

År 1919 fastslog staten Michigans högsta domstol i processen mot biltillverkaren Ford att en företagsledares främsta plikt är att tjäna sina aktieägare snarare än att gynna samhället. Bakgrunden var att Ford samlat ihop ett överskott på 60

miljoner dollar som vd:n Henry Ford ville investera i nya anläggningar för att ge fler arbetare möjligheten att arbeta i Fords fabriker och därigenom bygga upp sina liv. Alla aktieägare var inte lika förtjusta i beslutet, utan några valde att

väcka åtal eftersom de ansåg att Fords främsta plikt var att betala ut dividender till sina ägare snarare än att tänka på arbetarnas bästa.

1999 hade Henry Ford ersatts av sin ättling William Clay Ford Jr. När han tog över förklarade Ford den yngre för aktieägarna att Fords uppgift inte enbart är att ge avkastning på aktiekapitalet och skapa bra produkter, utan även bidra till att göra världen bättre för mänskligheten i stort. Hans uttalanden möttes med lovord och gillande hos flertalet aktieägare.

Från åtal till applåder

De två Fordexemplen handlar om hur företag bidrar till ett bättre samhälle, men det är lätt att tro att Ford den äldre och Ford den yngre menar samma sak när de pratar om företagets ansvar för samhället. Under de åttio år som skiljer exemplen åt har det emellertid skett en enorm utveckling i hur och varför före-

tag tar detta ansvar. Denna utveckling är orsaken till det drastiska attitydskiftet från åtal till applåder. Utvecklingen kan indelas i olika historiska faser som näringslivet i stort har genomgått, men de kan också ses som olika mognadsfaser som enskilda företag genomgår i sitt hållbarhetsarbete. De olika faserna ger olika svar på frågan varför hållbarhet är en företagsfråga.

Vi talar här om "företagsansvar" och "hållbarhet" om vartannat och en anledning till att det är svårt att se utvecklingslinjerna på detta område är för att det råder en synnerligen stor begreppsförvirring. Ibland används olika begrepp för samma fenomen – hit hör bland annat termerna CSR och hållbarhet som i dag används som synonymer – och ibland lanseras samma fenomen som en nyhet under ett nytt namn. I den här rapporten har vi valt termen hållbarhet, eftersom vi ser en nära koppling mellan de globala hållbarhetsutmaningarna och företagens överlevnad. Vi kommer därför genomgående tala om hållbarhetsarbete även om denna term inte existerade på exempelvis Ford den äldres tid. Den här rapporten syftar inte till att ge en detaljerad förståelse kring hur olika termer har uppstått och skiftat i betydelse, däremot kommer vi under följande genomgång av utvecklingen av företagets hållbarhetsarbete ange några nyckeltermen som hör nära samman med respektive fas.

Fas 1 - Filantropi

Nyckelord: Affärsetik, moral, välgörenhet, samhällsengagemang, corporate citizenship

Den första fasen är ett hållbarhetsarbete som i grunden handlar om välgörenhet. Företag donerar pengar eller stödjer sitt näringsområde på andra sätt, till exempel genom att anlita lokala leverantörer eller genom att donera en del av vinsten till välgörenhetsorganisationer. Denna form av välgörenhet kräver inte att företagets verksamhet i sig ändras, utan det är i allmänhet något som sker vid sidan av den normala verksamheten. Den främsta drivkraften för den här typen av företagsfilantropi är moral och en vilja

att hjälpa svagare grupper eller främja näringslivet. Ofta har det varit företagsledarens eller ägarens personliga moral som varit styrande och dessa ledare har ofta personifierat företaget. Hållbarhet är därmed företagets uppgift helt enkelt för att ledaren anser detta. Välgörenheten bidrar dock inte till att göra verksamheten i sig mer hållbar, även om filantropin kan bidra till att stärka varumärket.

Fas 2 - Företag tar ansvar för sina externaliteter

Nyckelord: företagsansvar, corporate social responsibility (CSR), corporate responsibility (CR)

Den andra fasen är ett hållbarhetsarbete som tar sin utgångspunkt i de problem som ett företags verksamhet orsakar i samhället. Målet här är att minska skadan och här befinner sig de flesta företag i dag. Alla initiativ som går ut på att minska energianvändningen, minska kemikalieförbrukningen eller minimera risken för barnarbete handlar om att fortsätta göra det man gör men göra det på ett sätt som är lite mindre dåligt än förut. Det är alltså värt att notera att detta tankesätt inte handlar om att göra större omställningar i verksamheten eller bidra positivt till samhället utan enbart begränsa bieffekternas negativa påverkan.

Dessa bieffekter kallas externaliteter och uppstår som en följd av den normala verksamheten. En fabrik som släpper ut kemikalier som leder till att fiskbeståndet minskar i närliggande vattendrag har exempelvis en negativ miljöpåverkan på sin närmiljö. Ofta är det svårt att fastställa det ekonomiska värdet av denna påverkan och därför är det sällan som företag åläggs att betala för de negativa bieffekter de bidrar till.

Samtidigt har vi blivit allt mer medvetna om dessa bieffekter, bland annat för att vi fått bättre kunskap om vilka effekter människans verksamhet har på miljön. Konsekvensen av den ökade medvetenheten är att det ställs högre krav på företag att ta sitt ansvar.



Konsekvensen av den ökade medvetenheten är att det ställs högre krav på företag att ta sitt ansvar. Kraven kommer både från staten och från olika intressenter

Kraven kommer från toppen av samhället – staten och internationella organisationer – och i detta fall har kraven ofta tagit sig uttryck i olika typer av regleringar. I detta fall har utvecklingen i allmänhet varit lagdriven, men i vissa fall har regleringen fungerat som en katalysator som sporrat vissa företag att gå utöver regleringen. Förutom krav uppifrån kommer emellertid allt fler krav även från så kallade intressenter som består av aktörer som både påverkas av och som har möjlighet att påverka verksamheten. Intressenterna kan vara självklara grupper som anställda och kunder, men även mer perifera som frivilligorganisationer och långgivare. Dessa grupper har naturligtvis alltid påverkat företaget, men en rad samhällsförändringar har inneburit att intressenternas engagemang och makt ökat avsevärt under de senaste årtiondena:

- *En starkare konsumtionskultur där konsumenterna i högre grad identifierar sig med sin konsumtion har vuxit fram.*

- *Frivilligorganisationer (NGOs) har blivit bättre organiserade och mer professionella och allmänheten betraktar ofta deras krav som legitima.* >>

- Informationssamhället har möjliggjort större transparens och därmed hårdare granskning av företags verksamhet.

- Mediesamhället har inneburit att den allmänna opinionen i högre grad styrs av mediebilderna av enskilda företag och därför fokuserar företag i högre grad på anseendehantering.

Resultatet av alla dessa förändringar är en situation där intressenternas möjligheter att utöva påtryckningar på företag har ökat. Följden av detta är att allt fler företag känner sig nöjda att visa att de tar ansvar för sin verksamhet bortom vad lagen kräver. Snabbt har detta förvandlats till en hygienfaktor, vilket innebär att företag som inte nämner ordet ansvar och hållbarhet i sin årsredovisning uppfattas som om de har något att dölja. I den första fasen tog företagen ansvar för att ägaren eller företagsledaren ville det, i den här fasen är hållbarhet en företagsfråga för att intressenterna kräver det.

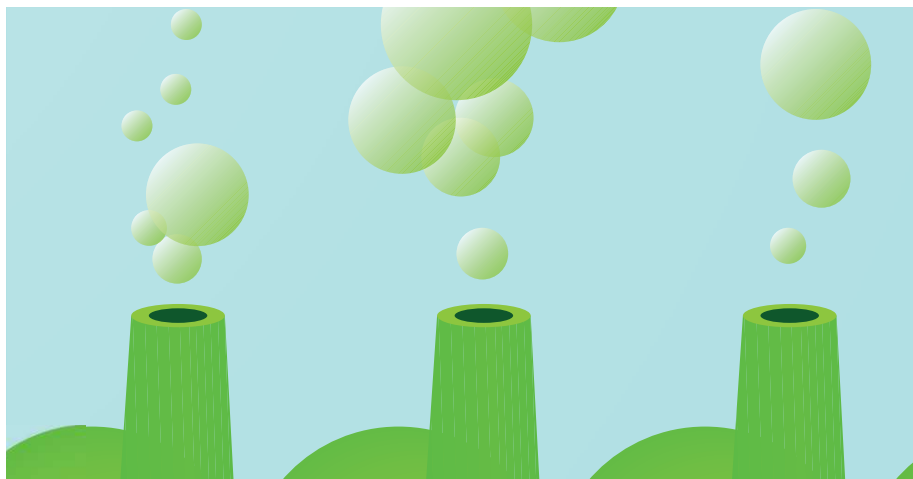


När jag tittar tillbaka på CSR-historien ser jag att den har bestått av 95 procent retorik och 5 procent handling

Fas 3 – Hållbarhet i ord utan handling

Nyckelord: PR, anseendehantering, hållbarhetsredovisning

När intressenternas krav blir allt mer högljuda kan hållbarhetsarbetet urarta i greenwashing. Det här innebär att kommunikationen frikopplas från den faktiska verksamheten. Hållbarhetsarbetet handlar därmed enbart om tomma ord och symboliska gester i stället för faktiska åtgärder. CSR-pionjären Milton Moskowitz formulerade 2002 utveck-



lingen på följande vis: ”När jag tittar tillbaka på CSR-historien ser jag att den har bestått av 95 procent retorik och 5 procent handling.”

Den här fasen är inte något som alla företag genomgår och det är även viktigt att notera att det inte är något fel i sig på att kommunicera sitt hållbarhetsarbete eller göra hållbarhetsredovisningar. Till varierande grad kommer dessa element ingå i allt seriöst hållbarhetsarbete. Problemet uppstår först när orden inte matchas med verkliga åtaganden. De företag som sysslar med hållbarhet som greenwashing betraktar dock hållbarhet som en trend som det går att tjäna enkla pengar på, men den ökade medvetenheten om detta ökar risken för att bli avslöjad.

Fas 4 – Företag säkrar förutsättningarna för lönsamhet

Nyckelord: affärsdrivet hållbarhetsarbete, hållbart värdeskapande

Majoriteten av företag som säger sig arbeta med hållbarhet placerar sig i de tre första faserna – de jobbar med filantropi, skademinskning eller greenwashing. Nackdelen med dessa angreppssätt är att de inte adresserar förutsättningarna för lönsamhet. Ingen av de här hållbarhetsstrategierna har ställt frågan ”vad är kopplingen mellan samhällets hållbarhetsutmaningar och företagets uthålliga lönsamhet?”. Därmed har hållbarhetsarbetet inte heller varit inriktat på att göra största möjliga nytta för att stärka affären.

Ett hållbarhetsarbete som utgår från den här frågan fokuserar däremot på att

säkra förutsättningarna för lönsamhet. Att bygga sin verksamhet på ett produktionssystem som av olika anledningar är ohållbart är inte en gynnsam förutsättning för lönsamhet. Därmed ligger det i företagets intresse att bidra till en omställning till ett produktionssystem som i längden kan upprätthållas och hållbarhetsarbetet bör inrikta sig på att underlätta denna omställning. Ett hållbarhetsarbete som utgår från det här tankesättet bidrar till att göra företagets nuvarande verksamhet mer resilient, men kan även fungera som en motor för innovation och för att hitta nya affärsmöjligheter. Mackleans modell för affärsinriktad hållbarhet bygger på detta synsätt och har presenterats närmare på sidorna 4-6.

Anledningen till att hållbarhet är en företagsfråga utgående från det här synsättet är inte för att intressenterna vill det eller för att det uppfyller företagsledarens ambitioner om att förbättra världen, utan för att det är ett sätt att säkra den framtida lönsamheten.

Fas 5 – Företagens affärsmodell löser samhällsproblem

Nyckelord: creating shared value (CSV), socialt entreprenörskap

Den föregående, fjärde fasen i hållbarhetsarbetet är inriktad på att göra företaget resilient och säkra de framtida vinsterna. Genom detta arbete blir företaget hållbart, men hållbarhetsarbetet legitimeras utgående från ett vinstintresse. I den femte fasen återvänder vi till de moraliska avvägandena och viljan att bi-

dra till ett bättre samhälle. Företag i den här fasen arbetar även de med att säkra förutsättningarna för lönsamhet, men förutom detta är deras affärsmodell uppbyggd för att adressera samhällsproblem. Företagets verksamhet utgår därmed från första början från samhällets utmaningar och är inriktad på att lösa dessa samtidigt som man tjänar pengar.

Michael Porters begrepp "creating shared value" beskriver detta som att företag skapar "gemensamma värden" genom att bidra med både samhällsvinster och privata vinster. Detta kan exempelvis ske genom att företaget systematiskt anställer personer som har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden eller genom att erbjuda mikrolån till kunder som inte accepteras av normala finansiella institutioner i länder där bankväsendet är outvecklat. För företag som nått till denna grad av mognad är separata hållbarhetsstrategier irrelevanta eftersom företagets verksamhet är uppbyggd för att bidra till en hållbar utveck-

ling. Ur denna synvinkel ligger hållbarhet på företagets axlar både för att det bidrar till företagets resiliens och för att det bidrar till ett bättre samhälle.

Hållbarhetsarbetet sällan renodlat

De fem olika faserna tecknar en skiss över en historisk utveckling, men de kan även betraktas som faser som företag genomgår när de mognar i sitt hållbarhetsarbete och då ser ordningsföljden en aning annorlunda ut. I bilden nedan är de fem olika faserna arrangerade utgående från hur mycket hållbarhetsarbetet bidrar till företagets långsiktiga överlevnad. Ju mognare hållbarhetsarbetet är, desto närmare är det kopplat till den strategiska affärsutvecklingen.

Ett företags hållbarhetsarbete kan i en viss tidpunkt placeras in på mognadsaxeln, men det som är värt att notera är att ökad mognad inte innebär att man helt överger de tidigare faserna. Hållbarhetsarbetet är sällan renodlat utan

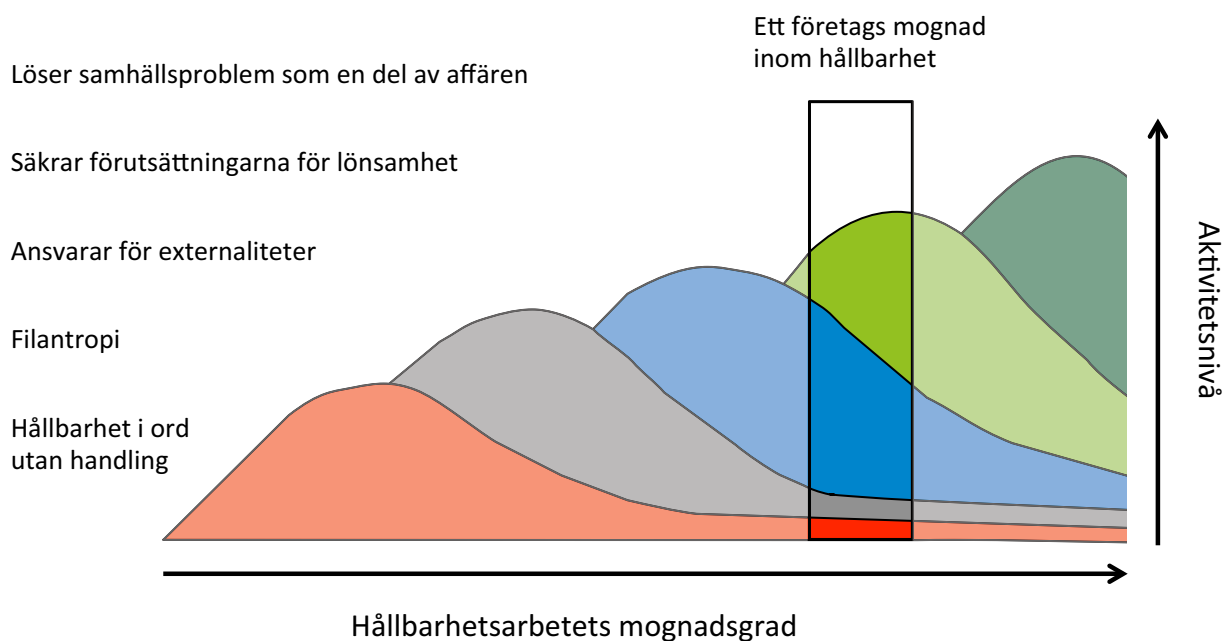


Hållbarhetsarbetet är ett sätt att säkra förutsättningarna för den framtida lönsamheten

består ofta av en kombination av olika aktiviteter, däremot förändras aktivitetsnivån och fokuset i takt med att mognaden ökar.

Ett omoget företag kan exempelvis lägga tyngden på att rapportera sin hållbarhetsprestanda och understödja välgörenhetsorganisationer. När företaget blir mer moget i sitt hållbarhetsarbete och börjar arbeta mer med att minska sin egen negativ påverkan så upphör inte nödvändigtvis de tidigare aktiviteterna, men däremot förflyttas tyngdpunkten. ■

Mognadsfaser i hållbarhetsarbetet



Olika typer av hållbarhetsarbete kan rangordnas på en mognadsskala baserat på hur mycket hållbarhetsarbetet bidrar till att säkra företagets framtida lönsamhet. Som kurvorna antyder är ett företags hållbarhetsarbete i allmänhet en kombination av olika aktiviteter, men däremot skiftar tyngdpunkt och fokus beroende på mognadsgraden.



Hållbarhetsmöjligheter för svensk livsmedelsindustri

Dagens livsmedelsproduktion bidrar mer till den globala uppvärmningen och utarmandet av naturresurser än någon annan enskild bransch. Samtidigt är det en bransch som vi inte kan vara utan. För livsmedelsbranschen är hållbarhet därmed en knäckfråga och för enskilda livsmedelsföretag finns det stor potential att dra nytta av den här omställningen.

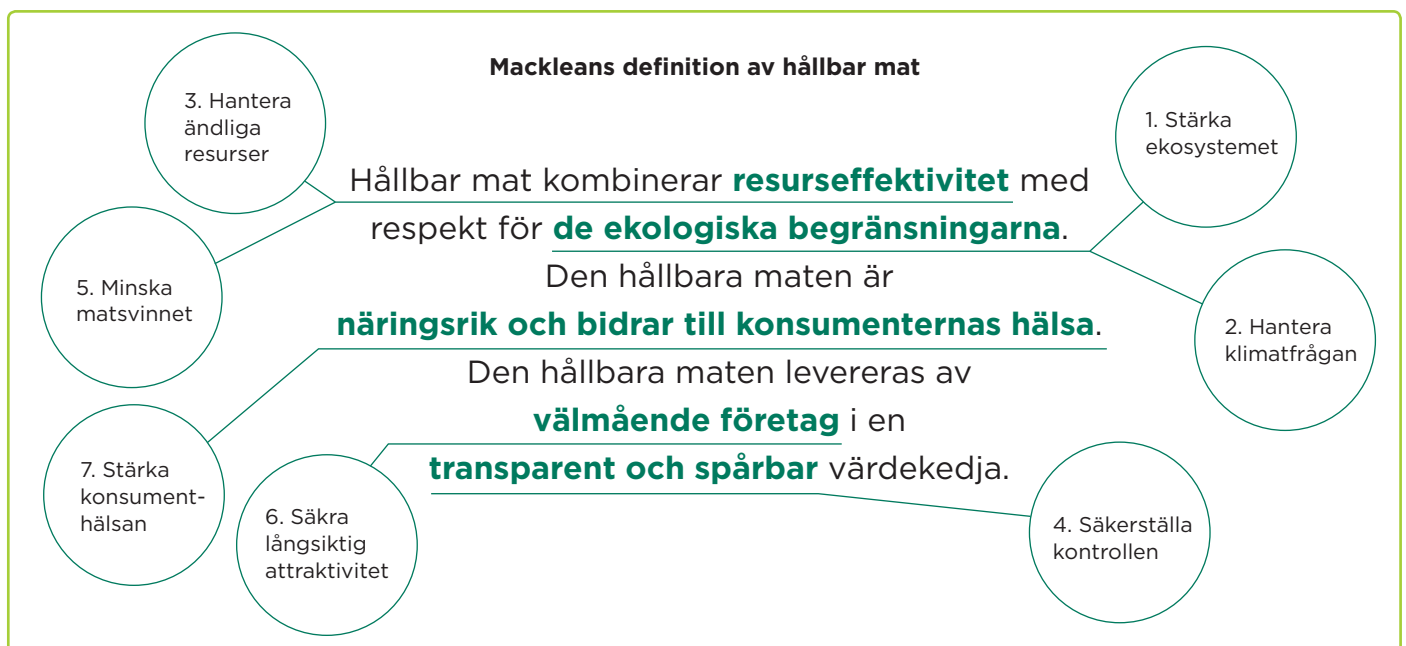
FÖR EN PRIVATPERSON som vill minska sin miljöpåverkan finns i dag en rad populära verktyg som snabbt räknar ut hur mycket utsläpp av växthusgaser som olika livsstilsval bidrar till. I sådana jämförelser kan man exempelvis lära sig att den svenska livsmedelskonsumtionen uppgår till drygt 2 ton koldioxidkvivalenter per person och år medan svenskarnas flygande i genomsnitt ger

upphov till drygt 1 ton koldioxidkvivalenter per person och år. Det som oftast glöms bort i sådana jämförelser är dock skillnaden mellan verkliga och skapade behov. Mycket av mänsklig konsumtion, däribland utlandssemesterar, skulle vi kunna avstå från om det verkligen gällde, men att äta mat är en förutsättning för vår överlevnad.

För livsmedelsindustrin är det här

positivt, eftersom det innebär att när det väl kommer till kritan så kommer livsmedelskonsumtion prioriteras framför annan konsumtion. Samtidigt innebär det att de problem som dagens livsmedelsproduktion bidrar till inte kan ignoreras, eftersom vi inte har alternativet att avstå från att producera livsmedel. I tillägg till detta är livsmedelsindustrin den mest konsumentnära branschen som finns och en av de branscher som har störst påverkan på människors välmående och vardag, och det innebär att det är lätt att mobilisera intressenter för att sätta press på aktörer som inte lever upp till allmänhetens krav. Därmed finns det knappast någon bransch där hållbarhetsfrågan spelar en större roll.

Livsmedelsföretag som vill vara framgångsrika i framtiden har därför mycket att vinna på att ta i beaktande de utmaningar som hotar förutsättningarna för ekonomisk lönsamhet. Den här genomgången fokuserar på de största riskerna och möjligheterna som den svenska livsmedelsindustrin och handeln står inför. Fokus ligger sålunda på livsmedelsförädlare och dagligvaruhandel, vilket innebär att primärproduktionen enbart berörs som leverantörer. För att identifiera hindren och möjligheterna måste vi börja med att besvara frågan vad hållbar mat egentligen innebär. Macklean definierar hållbar mat på följande vis:



Visionen för hållbar mat är utvecklad från en modell av Stratos Inc.

Den här visionen identifierar sju centrala utmaningar som är avgörande för livsmedelsföretag som vill vara framgångsrika i framtiden.

1. *Möta en stigande efterfrågan med en livsmedelsproduktion som stärker ekosystemen.*
2. *Minimera livsmedelsproduktionens klimatpåverkan och hantera de konsekvenser som klimatförändringarna innebär.*
3. *Minska beroendet av ändliga resurser och öka graden av återvinning.*
4. *Säkerställa kontrollen och spårbarheten i en alltmer komplex värdekedja.*
5. *Minska matsvinnet i hela värdekedjan.*
6. *Säkerställa livsmedelsindustrins långsiktiga attraktivitet.*
7. *Skapa livsmedel som stärker konsumenternas hälsa.*



Utmaningen ligger därmed i att öka produktiviteten samtidigt som ekosystemens förmåga till fortsatt produktivitet stärks

1. Möta efterfrågan med respekt för ekosystemen

Vad är problemet?

Som konstaterats tidigare i den här rapporten blir vi fler och vi blir rikare. Befolkningsstillväxten innebär en ökad efterfrågan på mat samtidigt som tillväxten av en global medelklass innebär att efterfrågan inte bara kommer öka totalt

utan även leda till en ökad efterfrågan på statusmat, till exempel kött. För att möta den här ökade efterfrågan måste världens produktion öka med 60 procent fram till 2050 enligt FAO:s senaste projektioner från 2012. Samtidigt vet vi i dag att många av de produktivitetshöjande metoder som fungerat väl historiskt riskerar att leda till en utarmning av ekosystemen och därmed i förlängningen minskad produktivitet.

All livsmedelsproduktion innebär ett ingrepp i ekosystemen, men så länge som de här ingreppen vägs upp av avsevärd ökning i produktionen så är rubbningarna i ekosystemen värda förlusten av andra ekosystemtjänster. I flera fall är i dag ingreppen så stora att kostnaden i förlorade ekosystemtjänster överstiger vinsten av den ökade livsmedelsproduktion. Utmaningen ligger därmed i att öka produktiviteten samtidigt som ekosystemens förmåga till fortsatt produktivitet stärks. Biologisk mångfald och klimatförändringar är några av nyckelfrågorna här.

Vad finns det att vinna?

Livsmedelsindustrins påverkan på ekosystemen sker framför allt i primärproduktionen och rör både jordbruk och fiske. Primärproduktionens påverkan på ekosystemen är komplex och hur man bedriver effektiv primärproduktion samtidigt som man säkerställer att ekosystemen även i framtiden kan leverera tillräckliga ekosystemtjänster ligger utanför syftet med den här rapporten. Ur ett inkösperspektiv är den här frågan samtidigt avgörande även för senare delar av värdekedjan.

I dagsläget finns det dåligt med ekonomiska incitament att välja produkter med lägre miljöpåverkan, eftersom priset för förlusten av ekosystemtjänster inte speglas i marknadspriset. I längden kan dock en inköpsstrategi som inte tar ekosystemets framtida avkastning i beaktande innebära att utbudet på råvaror försämras inom en snar framtid eftersom man premierar en produktion som på sikt minskar avkastningen på ekosystemen. Morgondagens vinnare är de livsmedelsförädlare och dagligvaruhandlare som säkrar en hållbar råvarutillgång samtidigt som de lyckas ta ut ett

premiumpris för mervärdet redan i dag. Den här balansen är svår men exemplet nedan visar att det är möjligt.

Tydliga incitament för leverantörer stärker det egna varumärket

Exempel: Saltå Kvarn

Ett företag som lyckats med balansgången i att uppmuntra en mer ekologiskt hållbar livsmedelsproduktion och tjäna pengar på det i dag är Saltå Kvarn. 2012 tog företaget i bruk "Saltå Kvarns verktygslåda för en bättre planet" som bygger på forskning om planetära gränser. Verktygslådan innehåller 130 åtgärder inom jordbruket som poängsatts utgående från hur svåra de är att genomföra och hur stor effekt de har. Saltå Kvarns leverantörer får själva bestämma om de vill genomföra några åtgärder, men redan första poäng betingar ett högre inköpspris.

- Bönder är väldigt trötta på regler och pålagor från myndigheter och olika certifieringsorganisationer, så vi ville skapa något som var frivilligt men där vi är beredda att betala lite extra för de som är bra. Jordbrukarna får ofta bära hundhuvudet när man pratar om utsläpp och läckage, men vi ville berätta om allt bra som görs inom jordbruket. För leverantörerna är den ekonomiska biten inte det viktigaste utan att de får erkännande för sitt arbete och att vi som kunder är intresserade av vad de gör, säger Lisa Trolle, affärområdeschef för kvarnprodukter.

Enligt Trolle betalar det högre inköpspriset igen sig för Saltå Kvarn i form av förbättrade marginaler som följer av ett starkare varumärke.

- Vi kan ladda vårt varumärke med mer nyttigheter och berätta för konsumenterna varför de ska välja våra produkter. I dag är hela samhällsklimatet mer transparent och då är det svårt att inte ha rent mjöl i påsen.

2. Hantera klimatfrågan

Vad är problemet?

Klimatförändringarna kan kategoriseras som en rubbning av ekosystemet, men klimatfrågans konsekvenser sträcker sig bortom påverkan på ekosystemtjänster och förtjänar därmed en egen punkt. Klimatfrågans inverkan på den svenska livsmedelsindustrin kan delas in i två huvudområden: 1) de rådande klimatförändringarnas påverkan på livsmedelsförsörjningen och 2) klimatpolitikens begränsningar för hela värdekedjan.

Den första punkten handlar om livsmedelsförsörjningen och i första hand åsyftas här klimatförändringarnas påverkan på primärproduktionen. För Sveriges del kommer ett varmare klimat troligen vara gynnsamt för primärproduktionen och Jordbruksverket uppskattar att förändringarna kommer att ske så pass långsamt att primärproduktionen kan anpassa sig. I andra delar av världen kommer förändringarna vara betydligt mer drastiska och i ett globalt livsmedelssystem kommer det även att påverka den svenska livsmedelsindustrin. Mer extrema väder kan innebära stora produktionsbortfall vilket påverkar den globala marknaden.

Den andra punkten rör inte klimatförändringarna i sig utan klimatpolitiken. Sveriges mål är att år 2050 inte ha några nettoutsläpp av växthusgaser. I dag innebär den svenska livsstilen ett årligt utsläpp av drygt 12 ton koldioxidekvivalenter per person och 2 av dessa ton kommer från matkonsumtionen. En politik för att nå klimatmålen kommer att ha långtgående effekter på hela värdekedjan och innebära begränsningar både gällande hur produktionen och distributionen ska se ut och vad som ska produceras.

Begränsningarna som rör produktions- och distributionsförhållandena rör allt från markanvändning och insatsvaror till produktionsmetoder och transporter. Hur en omställning av primärproduktionen ser ut och vad den specifikt innebär ligger utanför syftet för denna rapport, men det är uppenbart att den här omställningen även berör senare delar av leverantörskedjan. När det gäller vad som ska produceras så åsyftas en omställning i dieten. En klimatsnål diet innehåller flera komponenter: säsonganpassad mat, en större andel växtprotein än ani-



maliskt protein, mer grönsaker, bättre användning av slaktdjur och så vidare. I dag förordas en klimatsmart diet både av statliga myndigheter, NGOs och konsumentgrupper och det är inte omöjligt att politiska styrmedel kommer att tvinga fram en dietomställning. Det här skulle innebära begränsningar i den fria konkurrensen mellan olika livsmedel och gynna mer klimatsmart mat.

Vad finns det att vinna?

Klimatfrågan förändrar förutsättningarna för primärproduktionen globalt, den gör potentiellt den globala värdekedjan mer sårbar, och den innebär begränsningar i vad vi äter och hur produktionen och distributionen ser ut. Klimatfrågan kommer därmed ha enorm påverkan i flera dimensioner och nyckeln för att hantera alla dessa förändringar stavs proaktivitet. Eftersom omställningen sannolikt kommer att beröra såväl råvaruförsörjning och produktion som distribution och kundefterfrågan så kommer

den kräva tid och det kommer att finnas både förlorare och vinnare. De företag som är förberedda på omställningen kan därmed få ett försprång och vinna konkurrensfördelar, och de kan även bygga goodwill genom att vara drivande i utvecklingen och föregå de regleringar som med all sannolikhet kommer att tillkomma.

Grön proteinväxling i älsklingsmaten

Exempel: Beat

Hälften böna, hälften kött. Så kan Beats affärsidé sammanfattas. Alingsås-företagets främsta produkt är beatburgaren som består av köttfärs blandat med bönmassa. Beat startades med syftet att åstadkomma en grön proteinväxling där allt mer protein kommer från växtriket och idén föddes när entreprenören Anna-Kajsa Lidell arbetade med ekologisk snabbmat. >>

– Jag kom i kontakt med idén om att kött i framtiden kommer att vara en krydda, men samtidigt insåg jag att vi i dag är långt ifrån en situation där en stor del av mänskligheten går in på McDonald's och väljer en vegetarisk hamburgare och jag började fundera på hur man kan få väldigt många människor att välja ett bättre alternativ. För mig var det givet att välja en mellanväg i stället för att arbeta med helvegetariska alternativ. Jag ville ha så stor effekt som möjligt, så jag bestämde mig för att börja med maten som alla redan älskar och erbjuda ett bättre alternativ som skulle smaka och se ut som vanligt, säger Anna-Kajsa Lidell.

En stor del av produktionen av Beats bönmassa går till storkök inom offentlig sektor, men även privata aktörer har börjat inse fördelarna med att använda växtprotein och behovet av att förbereda en eventuell omställning i god tid.

– Ett konkret exempel är det lokala gatuköket i Alingsås som börjat servera beatburgare. Anledningen till att de gör det är för att de insett att det inte är osannolikt att köttet i framtiden kommer att bli dyrare och att en eventuell köttskatt tillkommer. I en sådan situation är det en fördel att man börjat ställa om redan nu för att bearbeta kundernas efterfrågan.

3. Hantera beroendet av ändliga resurser

Vad är problemet?

De viktigaste råvarorna för livsmedelsindustrin består av förnybara resurser och de största hållbarhetsutmaningarna består därför i att säkra att förutsättningarna för att ekosystemens avkastning är så god som möjligt inom hållbara gränser. För att producera de förnybara resurserna är dock livsmedelsindustrin även beroende av en rad ändliga resurser som insatsvaror, men problemet i dagens produktionssystem är att dessa resurser till stor del betraktas som oändliga. Det finns ett flertal icke-förnybara insatsvaror som livsmedelsproduktionen är beroen-

de av, men de viktigaste är: fossila bränslen, näringsämnen fosfor och kväve samt sötvatten.

Det viktigaste fossila bränslet för livsmedelsindustrin är olja. Livsmedelsproduktionen är beroende av olja dels för drift av maskiner och fordon i primärproduktionen, dels för transporter för både förädlingsledet och handelsledet. För billiga livsmedel utgör transportkostnaderna en relativt stor andel av priset och ökade bränslepriser skulle därmed få matpriserna att skjuta i höjden. För livsmedelsindustrin innebär det här ökade kostnader både i form av insatsvaror och transporter och konsekvenserna av detta finns beskrivet i Macklean Insikter #1, "Peak Oil. Slutet för den billiga oljan – vad innebär det för de gröna näringarna?"

Alla grödor behöver näringsämnen för att växa, men det finns en stor risk för att det kommer råda brist på ett flertal viktiga näringsämnen inom en snar framtid. För dagens industriella livsmedelsproduktion som är beroende av gödningsmedel är det framför allt tillgången på fosfor och kväve som kommer att ställa till problem. Fosfor utvinns framför allt ur fosfatsten, som är en ändlig resurs och enligt forskning från Linköpings universitet förväntas fosfattillgångarna ta slut om 50 till 100 år. I dagsläget finns inga alternativ till fosfor och redan i dag har Kina som är en storproducent av fosfor begränsat exporten för att försäkra sig om tillgången till gödsel i den inhemska livsmedelsproduktionen.

Ett annat centralt näringsämne är kväve som också är en viktig komponent i gödsel. Kväve förekommer naturligt i atmosfären, så här är problemet inte bristen på kväve utan snarare att omvandlingen till gödsel är extremt energikrävande. I framställningen används i dag oftast naturgas, som är ett fossilt bränsle. Förutom att produktionen av kvävegödsel därmed är beroende av en ändlig resurs, så leder framställningen till stora utsläpp av växthusgaser och det är inte osannolikt att framtida klimatåtgärder kommer att göra framställningen mer kostsam.

Sötvatten är en nödvändighet för en stor del av världens jordbruk. Jordbruket står även för den största användningen av sötvatten i dag, i genomsnitt 70 procent och i vissa länder upp till 90 procent



Det är inte omöjligt att politiska styrmedel kommer att tvinga fram en omställning till en klimatsmart diet

enligt FN-rapporter. Samtidigt förväntas efterfrågan på vatten öka med 55 procent mellan 2000 och 2050 enligt OECD. Följden av den ökade efterfrågan på vatten är att två tredjedelar av världens befolkning kan komma att lida av brist på vatten enligt en projektion från Stockholm International Water Institute. Trots att vi lever på en planet som till synes har vatten i överflöd är tillgången på sötvatten begränsad och den industri som kommer att drabbas hårdast av detta är livsmedelsindustrin som är den bransch som är mest beroende av vatten. Även om Sverige inte lider någon brist på vatten, så finns det en risk för att vi kommer att få brist på vatten av tillräckligt god kvalitet.

Vad finns det att vinna?

När det gäller ändliga resurser står livsmedelsindustrin inför en omställning, helt enkelt för att de insatsvaror som behövs inte kommer finnas till ett lika överkomligt pris i framtiden. För olja handlar det om att hitta förnyelsebara alternativ, men också om att minska transportbehovet till exempel genom att flytta produktionen närmare slutkonsumenterna. För fosfor och vatten handlar det däremot om att förbättra effektiviteten och återanvändningen. För livsmedelsföretag är detta primärt en fråga om >>

råvaruförsörjning och att säkerställa att man kan få de leveranser som man är villig att betala för, men det handlar även om att ställa om produktionsprocesser och produktsortimentet. Sådana omställningar kräver investeringar och långa ledtider och varje sådan förändring har vinnare och förlorare.

Proaktivt arbete för att säkra råvaran

Exempel: Coca-Cola

Bortom jordbruket så är de spelare inom livsmedelsindustrin som är mest beroende av vatten dryckesproducenterna. I framställningen av drycker är vatten både en viktig råvara och en viktig insatsvara. Hur vattenbristen påverkar dryckesproduktionen är dock beroende av var produktionen sker. Detta fick Coca-Cola erfa när de i början av 2000-talet öppnade en produktionsenhet i Kerala i Indien. I produktionen användes lokalt grundvatten och resultatet blev att grundvattnet sinade i de omkringliggande byarna. Följden för Coca-Cola blev en stoppad licens, en långdragen rättsprocess och en internationellt uppmärksammas skandal.

Fortfarande anklagas Coca-Cola regelbundet för att deras verksamhet försvårar vattenbristen i utsatta områden, men kritiken i Indien blev även ett uppvaknande för företaget som började arbeta proaktivt med sin viktigaste råvara. En del av arbetet handlar om processeffektivisering och om att minimera mängden vatten i produktionsprocessen i den egna produktionen. En annan del handlar om att förbättra uppsamlingen av och användningen av vatten i närområdet för att därigenom förebygga vattenbrist i lokalsamhällena. En tredje del handlar om att göra riskanalyser av vattenbrist redan i etableringsskedet av nya produktionsanläggningar för att undvika områden där vattenbristen redan är stor. Genom ett framåtsiktande arbete ökar Coca-Cola därmed chansen för att de fortsättningsvis ska ha tillgång till vatten i framtiden samtidigt som de minskar risken för att anklagas för att ta vatten från områden som redan lider av brist.

4. Säkerställa kontrollen i värdekedjan

Vad är problemet?

Dagens livsmedelskedja är allt mer komplex. En undersökning av SIK har exempelvis visat att produktionen av en flaska ketchup omfattar 52 steg av förädling och transport samt involverar råmaterial från minst ett halvduzin länder. Komplexiteten gör det allt svårare för företag att ha kontroll över sin egen leverantörskedja. Både europeiska och svenska regelverk för livsmedelsbranschen har hittills fokuserat på livsmedelssäkerhet och europeiska livsmedel är överlag väldigt säkra ur hälsosynpunkt. Regleringen kring livsmedelssäkerhet har däremot varit sämre på att adressera livsmedelsbedrägerier, men ett antal uppmärksammade skandaler såsom hästköttsskandalen, vägsalt i livsmedel och ommärkning av kött visar på att det finns strukturella problem inom livsmedelsindustrin. Detta har i sin tur försvagat förtroendet för branschen överlag och en tredjedel av de europeiska konsumenterna saknar i dag tilltro till märkningen av livsmedel enligt ett betänkande från EU.

Vad finns det att vinna?

Brister i spårbarheten innebär kostnader både för enskilda aktörer och för branschen som helhet. För enskilda aktörer innebär brist på kontroll i leverantörskedjan stora risker för att drabbas av skandaler som kan medföra både imageförluster och tappade marknadsandelar.

För branschen som helhet innebär ett försämrat förtroende att det är svårt att övertyga konsumenterna om mervärdet av livsmedel eftersom dessa svårigen kommer betala mer för något som de inte tror på. Det gör det svårt att lyfta fram andra konsumentfördelar än pris, vilket skapar en ond cirkel där prispress ytterligare ökar risken för minskad kontroll och nya skandaler.

Framväxten av olika certifieringsystem har varit ett svar på detta och tredjepartsmärkningar har varit ett sätt för företag att skapa förtroende bland kunderna och därmed stärka varumärket. Samtidigt ligger det en svårighet i att balansera kostnaden för kontroller med den potentiella nyttan de ger, eftersom kontroll på leverantörskedjan för många konsumenter betraktas som en hygienfaktor snarare än en motivationsfaktor.



Exemplet nedan visar dock att det är möjligt att dra nytta av hårdare kontroller av leverantörskedjan på andra sätt än i varumärkesbyggande.

Leverantörskontroll innebär kostnadskontroll

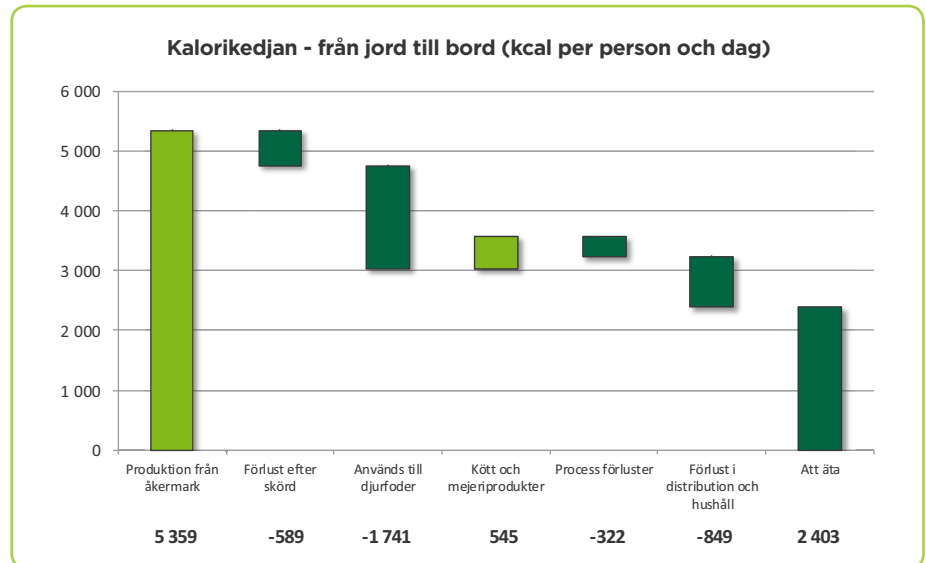
Exempel: ICA

Leverantörsuppföljningar och revisioner som utförs antingen av den egna personalen eller av tredje part är ett enkelt men även ett kostsamt sätt att uppnå spårbarhet i värdekedjan. Företag av alla storlekar kämpar därför med frågan om hur långt deras ansvar sträcker sig och hur mycket som faller på leverantörerna. Vid beslut om leverantörsuppföljningar värderar företaget därmed i första hand risken för att en skandal uppdagas och hur stor potentiell skada det här skulle innebära. Ur den här synvinkeln är leverantörskontroller enbart ett sätt att undvika eventuella kostnader men ger inget värde i sig. Leverantörsuppföljningar kan emellertid även bidra till direkta marginalförbättringar och ICA:s leverantörsarbete med sina egna märkesvaror är ett exempel på detta.

- Tidigare jobbade dagligvaruhandeln mycket med agenter som representerade handelshus i exempelvis Kina. I dag har vi flyttat ut både vårt inköpsteam och corporate responsibility-team i Asien. Därmed har vi kapat mellanleden och deras kostnader, men framför allt är det lättare för oss att upptäcka om värdekedjan är effektiv eller inte. Noggranna leverantörsuppföljningar är en kostsam investering men vi har hämtat hem kostnader i varje led, säger Kerstin Lindvall, chef för corporate responsibility.

Mest kostnader finns det att spara genom att upptäcka kvalitetsbrister innan leveranser gått i väg, men den rigorösa kontrollen skapar även mer trovärdighet mot allmänheten.

- När en journalist ringer upp oss och frågar om vi har palmolja i våra produkter så tar det oss 15 sekunder att ta reda på det.



(Källor: FAO, Jordbruksverket, SIWI)

5. Minska matsvinnet

Vad är problemet?

Globalt produceras i dag mer än 5300 kilokalorier per person och dag enligt FAO. Samtidigt uppskattas människors behöva 2000-2400 kalorier per dag. Med andra ord produceras dagligen mer än 3 000 kalorier per person i onödan, samtidigt som 870 miljoner människor svälter enligt FAO:s senaste uppgifter. En av orsakerna till gapet mellan vad som produceras och vad som konsumeras är matsvinnet. Matsvinnet är en avgörande hållbarhetsfråga för livsmedelsindustrin, eftersom det innebär ett slöseri med resurser. I en situation där livsmedelsproduktionen redan har svårt att hålla sig inom de ekologiska gränserna så är minskat matsvinn en av de enklaste lösningarna för att minska miljöpåverkan per konsumerad enhet.

Ovanstående diagram visar var förlusterna i värdekedjan uppstår. Diagrammet gäller ett globalt genomsnitt, men generellt kan man säga att i industrialiserade länder uppstår de flesta av förlusterna i slutet av värdekedjan, medan de största förlusterna i utvecklingsländer uppstår i början av kedjan. I utvecklingsländer beror matsvinnet framför allt på sämre bruks- och lagringsmetoder, medan det i industrialiserade länder framför allt beror på att mat kasseras på vägen till konsumenten eftersom den inte anses leva upp till konsumenternas krav samt på att konsumenterna köper mer mat än de konsumerar och sedan kastar maten i hemmet. Den främsta orsaken till mat-

svinnet på konsumentens sida är att mat värderas lågt och som en följd av detta slängs en tredjedel av inköpt mat eftersom konsumenterna inte tycker det är värt mödan att ta bättre vara på maten.

Vad finns det att vinna?

För enskilda livsmedelsföretag kan det förefalla kontraproduktivt att konsumenterna minskar sitt matsvinn eftersom mindre bortslängd mat ger färre inköp, men det finns faktiskt ekonomiska vinster med att arbeta aktivt med att minska matsvinnet.



I dag kasseras högkvalitativ mat som inte lever upp till konsumenternas estetiska krav och de utkasserade råvarorna säljs sedan till ett lägre pris trots att de kan smaka lika bra

För det första kan livsmedelsföretag sänka sina kostnader genom att minska matsvinnet i sin egen produktion och i värdekedjan. Minskningen av svinnet kan även >>



ske genom att avfallet tas tillvara och omvandlas till energi i form av biogas vilket ger mindre avfallskostnader och potentiella besparingar i energikostnader.

För det andra kan livsmedelsföretag vinna på att förändra konsumenternas attityd till mat. I dag kasseras högkvalitativ mat som inte lever upp till konsumenternas estetiska krav och de utkasserade råvarorna säljs sedan till ett lägre pris trots att de kan smaka lika bra. År 2007 drabbades många äppelodlare i Storbritannien av hagelskurar vilket gav upphov till defekter i skalet. De estetiska kraven gjorde äpplena osäljbara, men bland annat livsmedelskedjan Waitrose bestämde sig för att ändå ta in de brittiska äpplena och informera kunderna om att skönhetsfläckarna inte påver-

kade smaken. Med kampanjslogans som "Great taste – less waste" har en del brittiska affärer försökt förändra konsumenternas attityder samtidigt som de kunnat köpa in frukt och grönsaker till ett billigare pris eftersom dessa råvaror tillhör lägre kvalitetsgrupper.

För det tredje kan åtgärder med att minska matsvinn även ge upphov till helt nya affärsidéer. Ett exempel på en innovation som sprungit ur problemet med matsvinn är försök med dynamiska hållbarhetsdatum där förpackningar förses med sensorer som känner av om livsmedlet förvarats på rätt sätt eller om kylkedjan brutits. Ett annat exempel är stadsodling som syftar till att minimera transporter och lagring och därmed

erbjuda färsk råvaror samtidigt som svinn minskar. Även om stadsodling knappast kommer att stå för mer än en bråkdel av konsumerade grödor så är det ett innovativt exempel på hur man minskar matsvinn genom att göra värdekedjan så enkel som möjligt.

Minska matsvinn genom att odla där kunden är

Exempel: Plantagon

Det finns ett flertal företag i dag som arbetar med olika former av stadsodling, däribland svenska Plantagon. Utgångspunkten för stadsodling är att odlingen ska ske så nära slutkunden som möjligt för att grödorna ska kunna sköras när de verkligen är mogna och snabbt nå konsumenterna. Den största marknaden för stadsodling förväntas finnas i Asiens storstäder. Plantagons lösning stavas vertikala växthus där den mest nyskapande modellen går ut på att bygga ihop kontor och växthus så att fasaden består av en växthusdel där odlingslådor transporteras från golv till tak vilket minskar behovet av artificiell belysning.

- Vi vill skapa en cirkulär ekonomi inne i staden där det enda som lämnar växthuset är grödorna. Det minskar behovet av transporter och lagring och därmed även risken för att maten förstörs under tiden då man kan odla och sälja kontinuerligt. Hållbarhet inom livsmedelsbranschen handlar om att stänga kretsloppet, säger Anders Modig, Chief Visionary Officer.

Grödorna i växthuset odlas genom hydroponisk odling, vilket innebär att näringslösning rinner genom odlingssubstratet pimpsten. Både vattnet och odlingssubstratet återanvänds vilket innebär att transporter ut och in i växthuset minimeras.

För närvarande planerar Plantagon sitt första växthus i Linköping som när det är klart kommer bestå av 7000 kvadratmeter kontor och 4000 kvadratmeter odling.

6. Säkra industrins attraktivitet

Vad är problemet?

För att livsmedelsindustrin ska vara framgångsrik på lång sikt krävs det ett stadigt inflöde av arbetskraft och ett gott utbud av leverantörer. En bransch som inte uppfattas som attraktiv riskerar att förlora kompetent arbetskraft till andra branscher, vilket startar en ond cirkel där lönsamheten och konkurrenskraften ytterligare försämras. I dag finns en rad olika initiativ för att lyfta den svenska matkulturen och den svenska livsmedelsindustrin, däribland regeringens initiativ ”Sverige – det nya matlandet”, men i grunden är alla initiativ ett tecken på ett strukturellt problem inom branschen som helhet.



En livsmedelsbransch som enbart ser till dagens efterfrågan kan missa att säkra leveranser för att möta morgondagens konsumentkrav

Livsmedelsbranschens brist på attraktivitet är kopplat till tre branschproblem: 1) komparativa konkurrensnackdelar för svensk primärproduktion i förhållande till importvaror, 2) försämrade innovationstakt, samt 3) ett underskott på ung arbetskraft inom primärproduktionen.

Det första problemet baseras på att den svenska primärproduktionen har en hårdare reglering än många konkur-

rentländer samtidigt som odlingsförhållandena är mer gynnsamma i många andra länder. Det innebär att svenska produkter i allmänhet är dyrare och prispressen i livsmedelsbranschen leder till att den svenska primärproduktionen minskar samtidigt som importen ökar. Ur ett ekonomiskt perspektiv kan det här uppfattas som en gynnsam utveckling: primärproduktionen flyttar till länder där den bedrivs mer kostnadseffektivt. I den här ekonomiska beräkningen missar man dock att ta i beaktande priset för förlorade ekosystemtjänster. Om miljöpåverkan räknas in är det möjligt att delar av den svenska primärproduktionen är konkurrenskraftig, men på dagens marknad ingår inte dessa externaliteter i priset. Det man även missar i analysen är hur efterfrågan kommer att utvecklas. Vi ser i dag en tydlig trend där vissa kundsegment föredrar hälsosamma, närproducerade produkter med höga krav på miljö och djursorg och det är sannolikt att den här efterfrågan ökar. En livsmedelsbransch som enbart ser till dagens efterfrågan kan missa att säkra leveranser för att möta morgondagens konsumentkrav.

Det andra problemet bottnar i att livsmedelsbranschen uppfattas som en low tech-industri och branschen har därmed svårt att locka både talanger och investeringskapital. Samtidigt är utbildningsnivån generellt låg inom såväl primärproduktion som livsmedelsindustrin. Det här innebär att innovationstakten inom branschen som helhet är låg och i kombination med sjunkande vinstmarginaler gör det att riskbenägenheten minskar vilket ytterligare försämrar möjligheterna att förbättra lönsamheten. Livsmedelsbranschen riskerar därmed att hamna i en lågprisspiral där allt fokus sätts på att sänka kostnader i stället för att hitta innovationer som kan skapa mervärden för konsumenterna.

Det tredje problemet är att genomsnittsåldern inom primärproduktionen är oroväckande hög. För livsmedelsproducenter, dagligvaruhandeln och restaurangsektorn kan detta innebära en risk för att det blir brist på leverantörer som kan möta kundernas efterfrågan på närproducerade livsmedel. Inom jordbruket är i dag den genomsnittlige säljaren av mark 62 år medan köparen är 49 år, enligt LRF. Det sker alltså



ett generationsskifte, men det finns ett stort underskott av unga. Unga som saknar förankring i jordbruk ser inte den här branschen som ett alternativ när de väljer yrke och drygt hälften av studieprogrammen på Sveriges Lantbruksuniversitet fyller inte platserna i dag.

Vad finns det att vinna?

En låg attraktionskraft för branschen påverkar inflödet av talangfulla medarbetare och utbudet av duktiga leverantörer. Även för enskilda konkurrenskraftiga företag, finns det något att vinna på att öka branschens generella attraktionskraft eftersom det förbättrar tillgången på arbetskraft och leverantörer. Att höja attraktionskraften kräver emellertid samarbete mellan alla aktörer i värdekedjan, från primärproduktionen till dagligvaruhandeln och restaurangsektorn.

Främja leverantörer för att säkra framtida leveranser

Exempel: McDonald's, Familyfood

Ett exempel på ett initiativ tvärsöver värdekedjan som syftar till att stärka branschen som helhet är ett samarbete mellan McDonald's och LRF Ungdomen som inleddes 2011. Syftet med samarbetet är väcka intresse för branschen bland unga och samtidigt stärka konkurrenskraften för jordbrukssektorn, men ur McDonald's perspektiv är syftet även att säkerställa att man i framtiden kan köpa de råvaror som man vill ha.

- Vi ser en generell trend mot en ökad efterfrågan på svenska råvaror. Därför vill vi säkerställa tillgången på svenskt även i framtiden. Vi har därför inlett ett samarbete med LRF, för att långsiktigt bidra till att främja svensk nötköttproduktion och svenskt lantbruk. Detta innebär samtidigt att vi stödjer lokal produktion, en levande landsbygd >>

och ett öppet landskap – vilket naturligtvis är viktiga mervärden kopplade till svenska råvaror, säger Patrik Holm Thisner, kvalitets- och inköpsansvarig för Svenska McDonald's i en intervju med LRF.

Exemplet med McDonald's visar vilken kraft en stor aktör kan ha, men även mindre aktörer kan arbeta aktivt med att främja sina leverantörer. Familyfood är ett lokalt matkassaföretag stationerat i Växjö. I huvudsak prioriterar man närproducerade råvaror och därefter ekologiska, med syfte att säkerställa att primärproducenterna i närområdet finns kvar även i framtiden.

– För många små producenter så är administrationen kring ekologiskt för stor, men om vi slutar handla med de producenter som vi har nära så finns det en risk för att de upphör och vi aldrig kan få de produkterna igen. Om vi fortsätter att handla med dem så tryggar vi deras försörjning, och det finns en möjlighet att de på sikt går över till ekologiskt, menar Tobias Gustavsson, logistikchef.

– Om tio år kanske opinionen har vänt och alla vill ha ekologiskt, men om man under tiden inte arbetat för det närproducerade så kommer det inte finnas kvar, säger Lotta Alberius, vd och grundare.

7. Stärka konsumenthälsan

Vad är problemet?

Hittills har alla utmaningar handlat om produktionsförhållandena, men hållbarhet handlar inte bara om hållbar produktion utan även om hållbar konsumtion. Hur maten påverkar slutkonsumenterna är en avgörande hållbarhetsfråga eftersom vår diet är en av de viktigaste faktorerna för vårt välmående. Med andra ord spelar livsmedelskonsumtionen en enorm roll för samhällets välmående och samhället har inte råd med mat som gör oss sjuka. Matens främsta uppgift ur samhällets perspektiv är att ge hälsa, så oberoende av vad man tillverkar så befinner sig alla livsmedelsföretag därmed i wellnessindustrin.

I dag klassas dock mer än hälften av svenska män och ungefär 4 av 10 kvin-

nor som överviktiga eller feta, vilket beror på överätande i kombination med en inaktiv livsstil. Överätandet ligger till syvende och sist på konsumenternas eget ansvar, men vad konsumenterna väljer att äta påverkas i hög grad av det tillgängliga utbudet av mat och hur detta marknadsförs av livsmedelsbranschens aktörer. Om den mest lättillgängliga maten bygger på tomma kalorier utan näring och skapar ett sug efter att överäta, så bär även livsmedelsindustrin en stor del av ansvaret för folkhälsoproblemen med övervikt. Förutom övervikt finns det även en rad enskilda ingredienser som påverkar hälsan negativt, däribland transfetter, salt, socker samt vissa tillsatser och hormonstörande ämnen. Även antibiotika i köttproduktionen är en viktig hälsofråga för människan. Enligt en WWF-rapport så används 50 procent av antibiotikan inom EU i dag inom djurhållning och ju mer antibiotika som används desto högre är risken för antibiotikaresistens.

Vad finns det att vinna?

Den ohälsosamma maten är ett problem framför allt för samhället som helhet eftersom den innebär högre kostnader för sjukvård. Det här innebär att det finns en efterfrågan från samhällets sida att livsmedel ska vara mer hälsosamma. Samhället kan utöva tryck på livsmedelsbranschen på olika sätt, dels i form av regleringar och lagstiftning, dels i form av krav på offentlig upphandling. Under de senaste åren har det exempelvis funnits riksdagsmotioner både om förbud mot transfetter och om möjligheten att ställa krav på hormonstörande ämnen i samband med offentlig upphandling.

Den ökade diskussionen visar att det finns en efterfrågan på att samhället ska styra livsmedelsbranschen mot en mer hälsomedveten riktning. För företaget som är förutseende finns här mycket att vinna. Ett företag som kan förutse vilka krav som kommer att ställas från samhällets sida kan anpassa sig snabbare än sina konkurrenter och därmed minska kostnaderna för omställningen. Ett företag som aktivt arbetar med hälsoaspekter har även större möjligheter att påverka beslutsfattare i en riktning som är gynnsam för dem eftersom de har större legitimitet i frågan.

Efterfrågan på mer hälsosamma livs-

medel kommer inte bara från offentligt håll utan även från konsumenterna. De senaste årens fokus på dieter och på "äkta mat" visar att det finns en ökad hälsomedvetenhet bland många konsumenterna. Ett tecken på den här trenden är framväxten av funktionell mat, där man lyfter fram matens hälsofördelar och berikar vanliga produkter med hälsosamma tillsatser. En annan trend som på sikt och vis går emot den berikade maten är fokus på mindre processad mat. Den amerikanska dagligvarukedjan Whole Foods Market har exempelvis byggt hela sitt varumärke kring lågprocessad mat. Det finns därmed en uppenbar potential för företag att både anpassa sig till hälsomedvetna konsumenterna och driva den här efterfrågan genom att påverka konsumenternas preferenser.

Från problemlösning för de sjuka till hälsomat för de friska

Exempel: ProViva

Ett exempel på ett företag som arbetar inom funktionell mat och som lyckats påverka konsumenternas preferenser och nå helt nya målgrupper är ProViva som ägs av Skånemejerier och Danone. ProViva producerar fruktdrycker som berikas med laktobaciller, vilket antas ha en gynnsam effekt på bland annat matsmältning, immunförsvar och vikt. Upptäckten av laktobaciller gjordes på 1980-talet på en kirurgisk klinik i Lund med syfte att hjälpa patienter som behandlas med antibiotika inför stora operationer. Utgångspunkten var alltså att skapa en produkt för en synnerhet begränsad målgrupp, men genom lyckad marknadsföring har ProViva lyckats vidga sin målgrupp till alla som prioriterar sin hälsa och i dag dricker runt en miljon svenskar ProViva regelbundet.



1. FÖRSTÅ HÅLLBARHET FRÅN PRIMÄRPRODUKTION
TILL RESTPRODUKT

2. SAMARBETA ÖVER VÄRDEKEDJAN

3. ANPASSA SIG TILL OCH DRIVA EFTERFRÅGAN

4. MÄTA FRAMSTEG

5. TÄNKA NYTT KRING INNOVATION

6. KOMMUNICERA HÅLLBARHETSARBETET PÅ RÄTT SÄTT

Framgångsfaktorer för hållbart värdeskapande

I den här rapporten har vi konstaterat att det finns en tydlig koppling mellan hållbarhet och vinst, men för ett företag räcker det inte att förstå hur omvärldsförändringarna påverkar verksamheten. Förståelsen leder i sig inte till lönsamhet, utan det essentiella är hur man går från förståelse till strategi och implementation. För att hållbarhetsarbetet ska bidra till lönsamhet krävs det att omställningen görs på rätt sätt och det finns en rad gemensamma faktorer för företag som är framgångsrika i sitt hållbarhetsarbete.

1. Förstå hållbarhet från primärproduktion till restprodukt

Hållbarhet handlar om att se den egna verksamheten som en del i en värdekedja. Ett företag som outsourcar hållbarhetsproblemen till sina leverantörer har visserligen ryggen fri, men har inte på något sätt säkerställt förutsättningarna för framtida lönsamhet. För livsmedelsförädlare och dagligvaruhandel finns de största hållbarhetsutmaningarna i allmänhet inte inom den egna verksamheten utan längre bak värdekedjan. Ett

effektivt riskhanteringsarbete kräver därför en förståelse för var de största riskerna uppstår och hur dessa kan påverka tillgången på råvaror i den egna verksamheten.

Ett användbart redskap för att förstå hållbarhetsriskerna genom hela värdekedjan är livscykelanalys. En livscykelanalys görs traditionellt för miljöpåverkan, men samma tankesätt kan användas för sociala hållbarhetsaspekter. Fördelen med en livscykelanalys är att den identifierar var den största påverkan och riskerna i värdekedjan finns. En

livscykelanalys som kompletteras med en materialitetsanalys hjälper företag att prioritera de frågor som har störst potential att påverka företagets verksamhet. Materialitetsanalysen kan exempelvis utgå från inköpsvolym, kundkrav, påverkan på närsamhället eller anseenderisk. På detta sätt kan ett livsmedelsföretag exempelvis identifiera de mest kritiska ingredienserna och antingen välja att utesluta dessa eller arbeta med att göra produktionen av dessa ingredienser mer hållbar.

2. Samarbeta över värdekedjan

En nyckelfråga för att skapa en hållbar, cirkulär ekonomi är att sluta kretsloppet för att säkerställa att resurser används så effektivt som möjligt och att restprodukter kommer till användning i nästa produktionsfas. Dagens komplexa värdekedjor försvårar detta och få verksamheter har kontroll hela vägen från råvaruutvinning till återvinning av restprodukter. För att skapa en värdekedja som säkerställer att det finns resurser även i framtiden krävs därför samarbete både mellan olika aktörer i värdekedjan och mellan konkurrenter. >>

Detta innebär ett nytt sätt att betrakta leverantörer och kunder där man går från en traditionell köp och säljrelation till leverantörs- och kundnära samverkan. Att arbeta med hållbarhet kräver i allmänhet investeringar i dag för att få avkastning i morgon, men för att säkerställa att andra aktörer i värdekedjan är beredda att göra dessa investeringar krävs långsiktiga relationer där det finns incitament att samarbeta. Hittills har företag framför allt arbetat med inköpskrav, uppförandekoder och revisioner för att förbättra hållbarhetsprestandan i sin leverantörskedja, men man har varit sämre på att belöna leverantörer som faktiskt uppfyller kraven. För att driva igenom en hållbar värdekedja måste det finnas ömsesidiga vinster för alla parter och en vilja att arbeta med leverantörer och kunder som strategiska partners.

För mindre aktörer kan arbetet med att säkra råvarutillgången och göra en hel värdekedja mer hållbar förefalla överväldigande. En viktig framgångsfaktor är därför att inse att man inte kan lösa alla problemen själv och att det finns skalfördelar att vinna i att samarbeta med konkurrenter. Branschsamarbeten gör att hållbarhetsinitiativ får större genomslagskraft i leverantörsledet, men även att de snabbare omfattas av konsumenterna.



För att driva igenom en hållbar värdekedja måste det finnas ömsesidiga vinster för alla parter

Att samarbeta med konkurrenter kan därmed vara ett sätt att göra implementeringen i leverantörsled mer kostnadseffektivt samtidigt som kommunikationen av mervärden mot konsumenterna får större genomslag.

3. Anpassa sig till och driva efterfrågan

En aspekt av hållbarhetsarbetet handlar om att hantera anseenderisker och en nyckel för att lyckas med detta är att förstå intressenternas förväntningar och värderingar. Företag som inte förstår vad kunderna, konsumenterna och allmänheten kräver riskerar att prioritera fel frågor och kan i värsta fall försumma frågor som är viktiga för intressenterna. Raden av skandaler inom hållbarhetsområdet visar vad varumärkeskostnaderna kan bli för företag som inte förstår intressenternas krav. En annan form av anpassning är att koppla samman hållbarhet till övriga konsumenttrender för att därmed addera fler mervärden till den hållbara produkten. Inom livsmedelsindustrin finns det till exempel mycket att vinna på att länka samman hållbarhet med hälsotrender.

På många områden är emellertid kunderna och konsumenterna okunniga om och oengagerade i hållbarhetsproblemen. I stället för att passivt invänta en mognare marknad finns här en potential för att driva efterfrågan och undervisa marknaden. I en bransch som livsmedelsindustrin som långt fokuserat på billigaste kilopriset har hållbara produkter i konsumentens huvud blivit likställda med dyra produkter. Här finns en stor möjlighet för företag att arbeta proaktivt med att förändra konsumenternas tankesätt för att koppla samman hållbarhet med exempelvis produktkvalitet och konsumenthälsa i stället för pris. Framgångsrika företag förstår att balansera mellan att både anpassa sig till och driva efterfrågan på marknaden.

4. Mäta framsteg

Många företag har betraktat hållbarhetsarbetet som någonting som ligger utanför den verkliga affären och därmed har hållbarhet inte följts upp på samma sätt som andra strategiska frågor. För att hållbarhetsarbetet ska bidra till lönsamheten måste hållbarhet behandlas som vilken affärskritisk fråga som helst. Detta innebär att framsteg följs upp och att hållbarhetsmål integreras i den normala verksamhetsstyrningen. En avgörande

framgångsfaktor här är att nyckeltalen inom hållbarhet mäter faktiska framsteg och sätts i relation till mätetal som verkligen driver hållbarhetspåverkan. Om hållbarhetsprestanda exempelvis mäts per omsättning kan prisförändringar eller valutafluktuationer påverka nyckeltalet utan att hållbarhetsprestandan egentligen förändras.

En annan fallgröp är att hållbarhetsprestandan visserligen följs upp, men att de övriga incitamentsystemen står i konflikt med hållbarhetsmålen och därmed motverkar hållbarhetsarbetet. Detta är ofta fallet i leverantörsarbetet där krav på begränsningar på arbetstid och overtid står i konflikt med krav på snabba leveranser och produktionsflexibilitet. Av den här anledningen är det viktigt att hållbarhetsarbetet är fullt integrerat i den normala verksamhetsstyrningen och att det finns genomtänkta principer för att hantera målkonflikter.

5. Tänka nytt kring innovation

Hållbarhetsutmaningarna kräver ett nytt sätt att göra affärer på. I stället för dagens linjära ekonomi behövs affärsmodeller som kan sluta kretsloppen. Därmed kan hållbarhet fungera som en motor för innovation, men innovationsarbetet kommer delvis se annorlunda ut än tidigare. Innovation som drivs av hållbarhet bygger på insikter om hållbarhetspåverkan i hela värdekedjan, och sker i samarbete med strategiska partners i värdekedjan. Därmed är innovationsarbetet inte enbart inriktat på produktutveckling i den egna verksamheten, utan tar ett större helhetsgrepp. Ett hållbarhetsfokus kan därmed väcka nya frågeställningar och visa på nya områden för innovation.

Inom livsmedelsindustrin kan hållbarhetsdriven innovation exempelvis handla om enkelhet och "less is more" snarare än komplexa tekniska lösningar. Mindre processad mat och enklare värdekedjor är exempel på hållbarhetsdriven innovation som bygger på insikten att ett slutet kretslopp kräver enklare lösningar snarare än mer komplexa.

Ett annat sätt att tänka nytt kring innovation är att se reglering som en katalysator för innovation snarare än

ett hot mot lönsamhet. I dag motverkas reglering på hållbarhetsområdet ofta med argument om ökade kostnader, men ett mer konstruktivt synsätt är att betrakta det som en möjlighet att hitta bättre lösningar. För företag som är förutseende finns det därmed fördelar i att föregå reglering och hitta konkurrensfördelar snarare än att kämpa emot strängare krav. För företag som är mer progressiva än sina konkurrenter finns det till och med vinning i att lobba för strängare krav.

6. Kommunicera hållbarhetsarbetet på rätt sätt

Syftet med hållbarhetsarbetet är att säkra förutsättningarna för lönsamhet, men detta kan ske på många olika sätt. I vissa fall handlar hållbarhetsarbetet om att bygga nära relationer till konsumenterna, i andra fall om att skapa en bättre arbetsmiljö och mer engagerade medarbetare, och ibland om att säkra tillgången på råvaror och förbättra samarbetet i leverantörskedjan. Hållbarhetskommunikationen måste därmed vägas mot vad man vill uppnå med hållbarhetsstrategin och vilken position företaget har. Omfattande extern hållbarhetskommunikation kan exempelvis leda till hårdare granskning av NGOs och media, men för konsumentnära företag kan brist på kommunikation å andra sidan uppfattas som att man har något att dölja.

Hållbarhetskommunikationen ska därmed spegla syftet och mognaden på hållbarhetsarbetet och fenomenen "greenwashing" och "greenhushing" är två exempel på hållbarhetskommunikation ur balans. "Greenwashing" innebär att ett företag ger sken av att arbeta ambitiöst med hållbarhet utan att det faktiska hållbarhetsarbetet kan leva upp till retoriken. "Greenhushing" å andra sidan innebär att ett företag tystar ner sitt hållbarhetsarbete, vilket innebär att man inte heller kan ta betalt för dessa mervärden på marknaden. Detta fenomen är kopplat till en föreställning om att hållbarhetskommunikationen kräver att företaget måste vara perfekt inom alla områden innan man går ut till offentligheten. Hållbarhetskommunikation är emellertid framför allt ett verktyg för att skapa

UTAN HÅLLBARHET INGEN LÖNSAMHET...



...UTAN LÖNSAMHET INGEN HÅLLBARHET

förtroende och därmed är det viktigare att vara transparent och kommunicera tillkortakommanden och kvarstående utmaningar, än att framstå som fullkomlig.

Förnybara vinster genom affärsinriktad hållbarhet

I drygt ett kvartssekel har hållbarhet varit på den globala agendan och med åren har kraven på att företag ska ta sin del av ansvaret ökat. Samtidigt har företagens hållbarhetsarbete inte gett den utdelning som förespråkarna hoppats på.

Dels beror det här på att hållbarhetsbegreppet varit dåligt definierat och kommit att omfatta aktiviteter som inte på något vis bidrar till att säkra den långsiktiga lönsamheten. Dels beror det på att en del företag medvetet vilselett marknaden genom att använda hållbarhetsargument i sin marknadsföring som de inte lever upp till. Framför allt beror

det dock på att hållbarhet inte drivits som en affärsfråga och att man därmed inte ställt krav på att hållbarhetsarbetet ska bidra till lönsamheten.

Det här har lett till att hållbarhet å ena sidan fått en enorm genomslagskraft utan att den verkliga potentialen förverkligats, å andra sidan fått ett oförtjänt dåligt rykte då mycket av det som kallas hållbarhetsarbete inte haft något med hållbara affärer att göra. Ett affärsinriktat hållbarhetsarbete bygger emellertid på insikten om att förändrade omvärldsförutsättningar kommer att kräva ett nytt sätt att tänka kring råvaruförsörjning, produktionssystem och efterfrågan på marknaden.

Genom att använda hållbarhet som lins kan företag ställa om sina strategier för att skapa de bästa förutsättningarna för en lönsam verksamhet som kan fortsätta vara framgångsrik över tid. Utan hållbarhet ingen lönsamhet och utan lönsamhet ingen hållbarhet. ■

Källor: Crane, A. (red.) (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press / Borglund, T. m.fl. (2012), *CSR Corporate Social Responsibility. En guide till företagets ansvar*, Sanoma Utbildning / Europaparlamentet (2013), *Förslag till betänkande om livsmedelskrisen, bedrägerier i livsmedelskedjan och kontrollen över detta* / FN / Gapminder / Grafström, M. m.fl. (2008), *CSR: Företagsansvar i förändring*, Liber / Johansson, B. (red) (2008), *Klimatfårgan på bordet*, Formas fokuserar / Jordbruksverket, Livsmedelsverket och Naturvårdsverket (2013), *Hur liten kan livsmedelskonsumtionens klimatpåverkan vara år 2050? - ett diskussionsunderlag om vad vi äter i framtiden* / Jordbruksverket (2007), *En meter i timmen - klimatförändringarnas påverkan på jordbruket i Sverige* / Jordbruksverket (2008), *Minska jordbrukets klimatpåverkan! Del 1. Introduktion och några åtgärder/styrmedel* / Jordbruksverket (2012), *Ett klimatvänligt jordbruk 2050* / Katsoulakos, P. m.fl. (2004), *A historic perspective of the CSR movement*, CSRQuest / Karlsson, K. (2006), *Avlatsindustrin. Etik i fonder och företag*, Timbro förlag / Lee, M. (2008), *A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead* / Livsmedelsföretagen (2013), *Livsmedelsindustrins hållbarhetsmanifest* / LRF (Lantbrukarnas Riksförbund) (2012), *En trygg livsmedelsförsörjning globalt och i Sverige. Hur ser utmaningen ut?* / LRF (2012), *LRF:s omvärldsanalys 2012. Drivkrafter, trender och bubblare för strategiska beslut* / LRF (2013), *Två nyanser av grönt. LRF:s omvärldsanalys 2013* / Macklean (2012), *Macklean Insikter #01. Peak Oil. Slutet för den billiga oljan - vad innebär det för de gröna näringarna?* / Macklean (2013), *Macklean Insikter #03, Mat eller motor - hur långt kommer vi med vår åkermark?* / Mebratu, D. (1998), *Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review*, Environmental Impact Assessment Review / Moura-Leite, R. och Padgett, R. (2011), *Social Responsibility Journal* / Naturvårdsverket (2012), *Sammanställd information om Ekosystemtjänster* / Nidumolu, R. (2009), *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*, Harvard Business Review / Nilsson, M-E (2013), "Smaklös skönhet", *Hunger* 1/2013 / Nilsson, T. m.fl. (2009), *125 år med Corporate Social Responsibility*, Centrum för Näringslivshistoria / OECD / RISE Research Institutes of Sweden Holding (2013), *Det oundgängliga - Om hur innovation löser samhällsproblem* / SCB / SIK - Institutet för Livsmedel och Bioteknik (2012), *LivsStrat 2022 - En strategisk forsknings- och innovationsagenda för livsmedelskedjan* / Stratos (2013), *The Recipe for Sustainable Food* / SustainAbility (2011), *Appetite for change* / United Nations ESCAP (Economic and Social Commission for Asia and the Pacific) (2013), *From Corporate Social Responsibility to Corporate Sustainability* / Wijkman, A. och Rockström, J. (2012), *Bankrupting Nature. Denying our planetary boundaries*, Earthscan from Routledge / WWF (2014, opublicerad), *Mapping and analysis: Sustainable food for all*



Mikael Kruhsberg
VD på Macklean

Mikael Kruhsberg har en civilingenjörsexamen från KTH och en MBA från INSEAD. Han har gedigen konsulterfarenhet inom strategiutveckling, förändringsarbeten och projektledning från ett flertal globala konsultbolag och har även varit VD för ett multinationellt IT-företag.



Ronja Boije
Konsult på Macklean

Ronja Boije har en magisterexamen i företagsekonomi från Handelshögskolan i Stockholm med inriktning på hållbarhet och CSR. Hon har tidigare erfarenhet som journalist och har inom Macklean arbetat med projekt inom detalj- och dagligvaruhandel.

