

Hållbarhetsstyrning i handeln



Författare:
Mart Ots
Timur Uman
Miguel Gil

Forskningsrapport 2025:4



Forskningsrapport 2025:4
"Hållbarhetsstyrning i handeln"
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men forskarna är själva ansvariga
för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2025.
Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.se
ISBN: 978-91-89922-07-5

Förord

Projektets titel, Handelsns Green Deal (eller Handelsns gröna giv på svenska), syftar på The European Green Deal som lades fram av EU-kommissionen med målet att göra EU till en klimatneutral kontinent 2050 och reducera utsläppen av växthusgaser med 55 procent till 2030. Nya rapporteringskrav som CSRD och CSDDD används för att backa upp målen. När vi designade projektet under vintern och våren 2021/2022 fanns ett samlat sentiment i näringslivet att bidra till att målen nås. Inte minst handeln såg vikten av sin roll då de har stor påverkan på vad svenskarna konsumerar. Stora svenska handelsföretag satte upp ambitiösa mål för sina egna verksamheter att drastiskt minska sina klimatavtryck.

Sedan dess har mycket hänt i vår omvärld som har testat handelns klimatmål. Vi fick en ny regering hösten 2022 och med det ett nytt politiskt klimat för miljöfrågor där det inte längre framställs som nödvändigtvis fördelaktigt eller självklart att vara föregångare i klimatomställningen. Krisande gröna initiativ som Northvolt har gett ytterligare näring till en ökad samhällsskepsis i klimatfrågan och efter presidentskiftet i USA 2024 har den globala beslutsamheten och enigheten kring hållbarhetsmålen börjat vackla. Samtidigt pressas handelns gröna omställning även från andra håll. Kriget i Ukraina startade 2022 vilket orsakade störningar i etablerade leveranskedjor. Under 2022 tog en inflationsspiral fart, räntorna ökade kraftigt, vilket både innebar ökade kostnader för handlarna och urholkad köpkraft bland konsumenterna. Medan många handelskedjor är ekonomiskt pressade vinner svenska och internationella handlare med lågprisprofil, marknadsandelar bland konsumenter. Pris har helt enkelt blivit en allt viktigare faktor när konsumenter väljer vad och var de handlar (Borgardt, 2024; Svensk Handel, 2024). Traditionella kedjor förväntas svara på kundförflyttningarna. Samtidigt har ny EU-lagstiftning kring hållbarhetsrapportering trätt i kraft under 2024, vilket har tvingat handlare (särskilt medelstora och stora företag) att aktivt mäta och förhålla sig till sin klimatpåverkan.

Projektperioden 2023–2024 har med andra ord inte varit en lätt period för de som arbetar med hållbarhetsarbete i handelssektorn. Vi är därför extra tacksamma för det stora intresse, engagemang och stöd för vår studie som vi har fått från Apoteket, Ica, Lyko och Systembolaget – både som bolag och från alla de enskilda medarbetare som tagit sig tid att delta i studien. Tack till vår referensgrupp för värdefulla synpunkter och inspel. Stort tack självklart även till Handelsrådet som gjort projektet möjligt genom sin generösa finansiering. Vi hoppas att studien kan hjälpa fler i branschen att fundera på de olika verktyg och lösningar som finns att både leda verksamheten mot både finansiella och miljömässiga målsättningar.

Jönköping, april 2025

Mart Ots, Timur Uman och Miguel Gil

Sammanfattning och slutsatser

Det här projektet handlar om hur man integrerar hållbarhet i den strategiska styrningen av företag. Specifikt tittar vi på klimatomställning – det vill säga koldioxidavtryck och andra utsläpp som bidrar till planetens uppvärmning. Sådana utsläpp kan generas i tillverkningen av produkterna, i transporten, i energin som behövs för att driva lager, butiker och kylrum, eller i användningen och återvinningen av produkterna.

I klimatomställningen har handeln en unik position mellan producent och konsument – den kan inspirera producenter att utveckla sina produkter och ändra sina processer, den kan påverka både konsumenter och producenter via urvalet av produkter som erbjuds och hur de marknadsförs i butik och i butikskommunikation.

De flesta handelskedjor har satt upp hållbarhetsmål för sina klimatavtryck. Däremot är den strategiska styrningen mot dessa mål ofta mer komplicerad än man tror. Hållbarhet utmanar en del av det tankesätt som har gjort handlare framgångsrika, där försäljningsvolym och produktmarginaler har varit nyckelparametrar i hur verksamheten drivs framåt. Hållbarhetsmålsättningar kan skapa målkonflikter med exempelvis pris, volym och marginal. Det är en illa dold hemlighet att även om de flesta företag arbetar med hållbarhet så har hållbarhetsredovisningen och hållbarhetsarbetet i många fall levt ett eget liv, separerat från den strategiska styrningen av företagen (Beusch med flera, 2022; Gond med flera, 2012; Traxler med flera, 2020). Med andra ord, även om man arbetar för att bli mer hållbara, så saknar hållbarhetsarbetet ofta tydlig koppling till hur företagen leds – hur medarbetare belönas, hur deras arbetsprestationer utvärderas, hur arbetspolicys utformas och målsättningar sätts. Detta har setts som en orsak till att hållbarhetsomställningen trots goda intentioner går relativt långsamt – den har ingen tydlig plats i prioriteringsordningen när strategier sätts.



I det här projektet har fyra stora svenska handlare deltagit. Alla är ambitiösa i sitt arbete att nå klimatmålen, men de jobbar på olika marknader, med olika regleringar, ägare, historik som ger olika förutsättningar för att lyckas integrera klimatmålsättningar i sin strategiska styrning. De visar därmed på en bredd av olika möjligheter och lösningar som andra företag kan inspireras av.

Projektet har haft två delar:

- En forskningsöversikt om vad forskningen vet om hållbarhet och verksamhetsstyrning i handeln.
- En intervjustudie med ledande personer på stora detaljhandelsföretag.

Baserat på detta material ger rapporten:

- En forskningsöversikt som visar på de områden där kontrollverktyg för hållbarhet studerats inom handeln.
- Baserat på forskningsöversikt och intervjumaterial, ett förslag på hur en hållbarhetsstyrning stegvis kan byggas upp i handelsföretag.

Innehåll

1. Inledning med syfte och mål	7
1.1 Verksamhetsstyrning – vad är det?	8
1.2 Vilka utmaningar står handeln för?	10
2. Teori	13
3. Resultat och analys	14
3.1 Om olika styrkategorier	14
3.2 Systematisk litteraturoversikt	15
3.3 Insikter från fallstudier	17
3.4 Sammanfattning av kapitel 3	21
4. Diskussion och slutsatser	22
4.1 Fem styrverktyg för handeln	22
4.2 En guide för att börja med hållbarhetsstyrning	27
4.3 Några slutord	34
Referenser	35
Appendix 1	37

Inledning med syfte och mål

I december 2021 diskuterade hållbarhetscheferna på Sveriges tre största livsmedelskedjor, Ica, Coop och Axfood, sina hållbarhetsmål i en radiointervju. Alla tre hade som uttalad målsättning att minska klimatavtrycket från all mat som säljs med 50 procent. Alla var dessutom överens om vad som krävdes för att nå dit. Dels måste all mat produceras på ett mer hållbart sätt. Dessutom måste kunderna äta mindre kött- och mejeriprodukter och mer grönsaker och växtbaserade produkter. Medan målsättningen var klar, var frågan snarare *hur* man skulle åstadkomma detta och *hur snabbt* det kan gå.

Frågan är inte på något sätt unik för livsmedelshandlare – inom kläder, möbler, byggvaror och så vidare jobbar handeln med att minska miljöpåverkan. Många kedjor har sedan länge fokuserat på att minska avtrycket i den egna verksamheten. I handeln är dessa utsläpp förhållandevis små sett till en varas hela livscykel från produktion till förbrukning (Bergman med flera, 2022).

Handelns egna utsläpp rör sig främst om transporter och drivmedel, lokaler och elektricitet för uppvärmning och kylning. Det som är nytt är att handelsföretag nu sätter mål som ser till hela värdekedjan, sträcker sig utanför den egna verksamheten och som kräver samarbete, engagemang och anpassningar från både producenter och konsumenter.



Det som fångade vårt intresse var dels att det var väldigt utmanande och ambitiösa målsättningar, dels att det fanns stora frågetecken kring hur hållbarhetsmålen leds i det strategiska arbetet. Kort sagt – a) hur integrerar man hållbarhet i den strategiska styrningen av företag (så att de faktiskt implementeras i verksamheten istället för att bli pappersprodukter) och b) hur balanserar man målkonflikter som kan uppkomma med andra viktiga målsättning (exempelvis finansiell lönsamhet).

Med detta som utgångspunkt skapades ett projekt om hållbarhet och verksamhetsstyrning i handeln. Vi har intervjuat ett stort antal personer i ledande ställning på fyra svenska handelskedjor som alla har olika förutsättningar och utmaningar med avseende på ägande, konkurrens och produkter.

1.1 Verksamhetsstyrning – vad är det?

Verksamhetsstyrning (management control) inbegriper alla de saker som ledningen i ett företag gör för att uppnå sina mål – hur man planerar och lägger upp strategier, fördelar resurser, genomför aktiviteter och följer upp resultatet. Verksamhetsstyrning utgår med andra ord från att organisationen har en uppfattning om varför man finns till och vad man vill åstadkomma (vilket man inte ska ta för givet) – med andra ord, att man har en eller flera långsiktiga målsättningar som vägleder verksamheten (Cöster med flera, 2023). Man behöver även ett antal strategier som man tror kommer ta företaget dit.

Många företag använder sig av verksamhetsstyrningssystem som gör att man kan följa upp strategierna i den dagliga verksamheten. Ett sådant system sammanställer information från olika källor som kan ge svar på om företaget på rätt väg, gör rätt saker och att aktiviteterna får rätt effekter.

Handelsföretag kan använda kontrollsystem för att styra många olika processer. Det kan handla om affärssystem (ERP), lagerhanteringssystem (WMS) och logistiksystem. Man kan även ha olika verktyg för att mäta kundupplevelse, kundflöden både online och offline (Kim med flera, 2024), medarbetarnas produktivitet eller välmående och så vidare. Uppföljningen kan med andra ord handla om finansiella mått, men även en bredd av mått som rör arbetsklimat, kreativitet, produktivitet, marknad, varumärke, kunders beteende och upplevelser, eller i detta fallet ”hållbarhet”. Generellt så är det en utmaning för företag i alla branscher att förstå relationen mellan hållbarhet och de parametrar som används för att styra verksamheten (Zinkin, 2020), att integrera relevanta hållbarhetsinsikter i kontrollsystemen, samt förstå hur man optimerar balansen för hållbart värdeskapande (Bini och Bellucci, 2020).

Många företag använder sig av verksamhetsstyrningssystem som gör att man kan följa upp strategierna i den dagliga verksamheten.

I hållbarhetsarbetet är alltså verksamhetsstyrningen viktig både för att formulera de strategiska målen och för att se till att de integreras och följs upp i den dagliga verksamheten. Kontrollsystemen har även fått konkret, faktisk, betydelse då den nya EU-lagstiftningen CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) som trädde i kraft 1 juli 2024, kräver att alla större bolag (över 250 anställda) och börsnoterade bolag (över tio anställda) måste redovisa sin hållbarhetsstyrning och hur de löpande följer upp sin hållbarhetsstrategi. Syftet är bland annat att det ska bli mer transparent för investerare att uppmärksamma klimatrisker i företag. I mars 2024 beslutade EU även om CSDDD direktivet (Corporate Sustainability Due Diligence Directive), som i korthet även kräver att ett företag har en skyldighet att hålla sig informerat om negativ hållbarhetspåverkan i produktens hela värdekedja (även utanför den egna verksamheten). Sammantaget

kommer detta kräva att mycket mer information kring hållbarhet samlas in, följs upp och delas, överallt där handel sker.

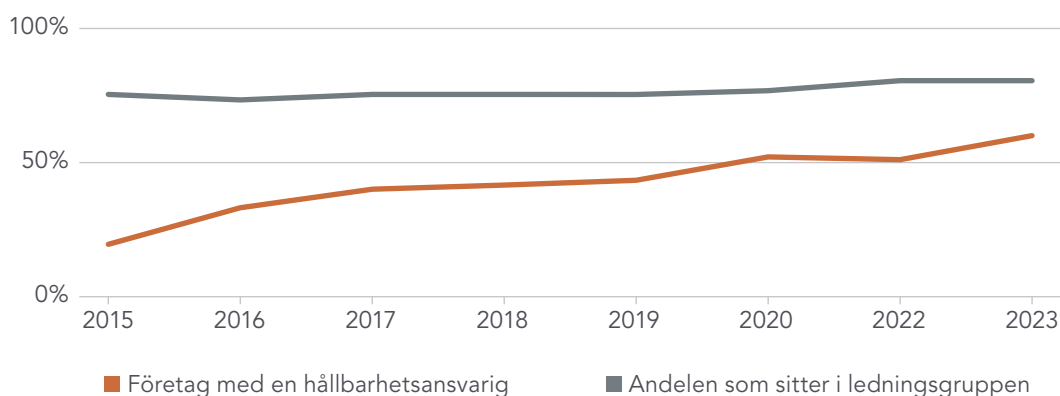
Många företag har jobbat med hållbarhetsmålsättningar och hållbarhetsredovisningar i många år, men det är också allmänt accepterat att hållbarhetsarbetet och även kontrollsystemen för hållbarhet (SCS) har levt ett eget liv, skilt från företagens strategiska verksamhetsstyrning (MCS) och finansiella uppföljning (Gond med flera, 2012). Detta skapar problem då det blir svårt att integrera hållbarhetsmålsättningar i den dagliga verksamheten på ett sätt som leder till att långsiktiga mål uppfylls (Battaglia med flera, 2016) och det är inte nödvändigtvis de mest effektiva hållbarhetsåtgärderna som blir genomförda (McKinsey, 2014). Det finns därför ett behov av att integrera MCS och SCS så att de drar åt samma håll. För att hållbarhetsmålen ska genomföras på alla nivåer i företagen behöver de synliggöras i den operativa styrningen. Exempelvis kan det handla om att optimera lagerhållning för att minimera svinn, vilket ger både ekonomiska vinster och hållbarhetsvinster. Eller att aktiv styrning mot produkter med lägre klimatavtryck ger högre avkastning. För att sådana avvägningar ska kunna göras behöver hållbarheten integreras med andra parametrar i verksamhetsstyrningssystemet.

Svensk Handels hållbarhetsundersökning (2024) ger i dagsläget en blandad bild av utvecklingen kring hållbarhetsstyrningen. Å ena sidan ökar stadigt representationen av hållbarhetsansvariga i ledningsgrupperna, vilket indikerar på ett ökat intresse för att integrera hållbarhetsaspekter i företagens övergripande strategier och ledning (se figur 1). Framförallt ligger ökningen bland mindre handlare som tidigare inte drivit hållbarhetsfrågor inom ledningen. De företag som arbetar med hållbarhet säger sig dessutom ha accelererat sina insatser under 2023.

Figur 1. Fler hållbarhetsansvariga i ledningsgrupperna.

Fler hållbarhetsansvariga i ledningsgrupperna

Företag. Orange linje: Har ni en hållbarhetsansvarig? Bas: Företag som arbetar aktivt med hållbarhet. Grå linje: Sitter hållbarhetsansvarig i ledningsgruppen? Bas: Företag som har en hållbarhetsansvarig och arbetar aktivt med hållbarhet.



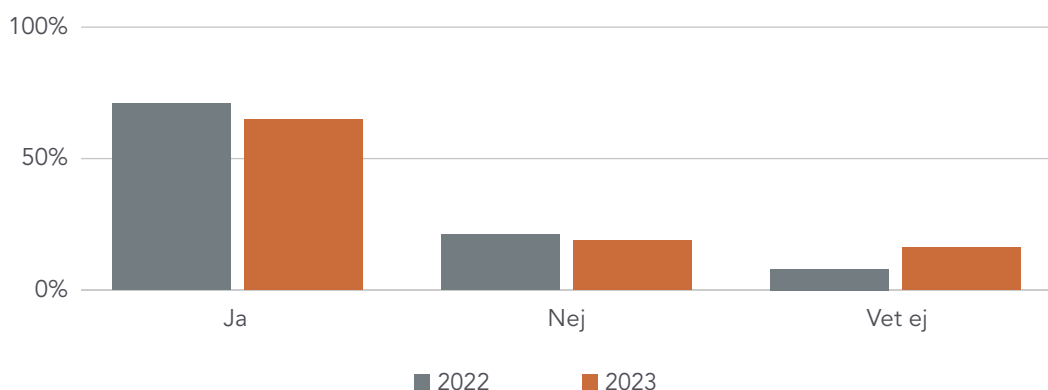
Källa: Svensk Handels hållbarhetsundersökning 2023–2024.

Samtidigt har andelen företag som säger sig arbeta aktivt med hållbarhetsfrågor minskat från 71 procent till 65 procent under 2023 (figur 2). En rimlig förklaring är att ett antal mindre handlare som inte berörs av de nya rapporteringskraven, helt enkelt har prioriterat sina begränsade resurser på annat håll.

Figur 2. Färre företag arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor.

Minskande andel företag uppger att de arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor

Företag. Arbetar ert företag aktivt med hållbarhetsfrågor? Bas: Samtliga.



Källa: Svensk Handels hållbarhetsundersökning 2023–2024.

1.2 Vilka utmaningar står handeln för?

Förutom trycket från ökad lagstiftning och det rent moraliska ansvaret, ser de flesta handelsföretag även affärsnytta i att satsa på hållbarhet. Det kan exempelvis handla om varumärkesbyggande, att hållbara produkter efterfrågas och kan ha högre marginaler, om bättre resurseffektivitet, höjd attraktivitet som arbetsgivare, minskad finansiell risk och ökad attraktivitet bland investerare (Svensk Handel, 2024).

Mycket av hållbarhetsarbetet på klimatområdet grundar sig i *Parisavtalet* från 2015, ett juridiskt bindande avtal som undertecknats av 195 av totalt 198 parter vid det globala klimattoppmötet COP21 i Paris i december (de länder som inte undertecknat är Sydsudan, Eritrea, Jemen och Libyen). Länderna förbinder sig att verka för att den globala uppvärmningen inte överstiger 2 grader och med målsättningen att stanna under 1,5 graders global uppvärmning. Målen bygger i sin tur på slutsatsen att en större uppvärmning skulle få oåterkalleliga effekter på jordens ekosystem (IPCC, 2022; Steffen med flera, 2015). För att detta ska uppnås måste de globala utsläppen av



växthusgaser börja minska i absoluta termer från och med 2025 och ha sjunkit med 43 procent år 2030. EU, som har undertecknat Parisavtalet, har utvecklat *The European Green Deal*. Programmet innehåller insatser och regleringar som ska minska EU:s utsläpp av växthusgaser med 55 procent till 2030 (jämfört med referensåret 1990) och forma en moderniserad, effektiv och klimatneutral kontinent med nettonollutsläpp till 2050 (European Commission, 2019).

Även om Parisavtalets målsättning om 1,5 procent global uppvärmning ter sig alltmer avlägset, förbinder sig allt fler företag inom handeln att bidra till att minska den globala uppvärmningen, ofta med målformuleringar som ligger i linje med EU:s Green Deal. Det innebär att de sätter mål för hur de ska reducera de utsläpp som genereras – både i deras egen verksamhet, men allt oftare sett till hela värdekedjan och de produkter som säljs. Vissa har angett årtal då målen ska ha uppnåtts – exempelvis är 2030 ett viktigt årtal då många hoppas ha reducerat koldioxidutsläppen med upp till 50 procent. Många offentliggör sina klimatomålsättningar på sina hemsidor och en del ansluter sig även till oberoende organ som Science Based Targets Initiative (<https://sciencebasedtargets.org/>) för att validera och konkretisera målen och göra de egna insatserna mer transparenta.

Vissa företag inom handeln har angett årtal då målen ska ha uppnåtts – exempelvis är 2030 ett viktigt årtal då många hoppas ha reducerat koldioxidutsläppen med upp till 50 procent.

Med åren har man noterat att det finns behov av riktlinjer och standarder för hur man definierar, mäter och rapporterar hållbarhetsinsatser. Greenhouse Gas Protocol (<https://ghgprotocol.org/>) är en standard som ofta används i hållbarhetsredovisning där man delar upp utsläppen i tre ”scopes”. **Scope 1** mäter direkta utsläpp som genereras av den egna verksamheten. **Scope 2** inkluderar insatsråvaror som används i verksamheten – till exempel om man använder grön el eller diesel. **Scope 3** inkluderar utsläpp som genereras genom hela värdekedjan från råvaror, produktion, transporter, lagerhållning, återförsäljning, användning och återvinning. När man jämför utsläppsmål mellan olika handlare är det därför viktigt att man också tittar på vilket scope, eller hur de definierar och avgränsar sina insatser.

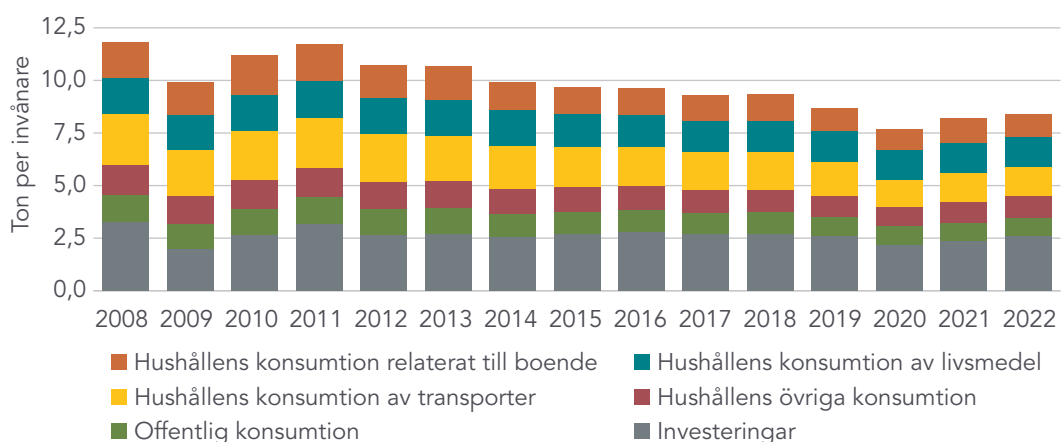
Som tidigare nämnts finns även ny lagstiftning från EU, CSRD och CSDDD, som gör hållbarhetsrapportering tvingande för många företag och som dessutom ställer kraftigt ökade krav på att alla företag måste förhålla sig till Scope 3 – det vill säga hela värdekedjan. I linje med detta har Miljömålsberedningen på uppdrag av regeringen pekat på behovet av att ta hänsyn till de globala utsläpp som vår konsumtion genererar (SOU 2022:15) och att allt fler handlare sätter upp konsumtionsbaserade mål, alltså mål som inte utgår ifrån enbart de direkta utsläppen från butikernas uppvärmning eller transporter, utan från vilka produkter som de säljer, var och hur de är producerade, och hur de återvinns.

Generellt sett kan man säga att även om Sveriges konsumtionsbaserade utsläpp (Scope 3) har minskat över tid, så konsumerar svenskarna relativt mycket produkter jämfört med många andra länder. Mellan 2020 och 2022 så ökade dessutom de konsumtionsbaserade utsläppen (se figur 3). Med andra ord går utvecklingen för långsamt för att många handelskedjor i nuvarande takt ska nå sina mål.

Figur 3. Sveriges konsumtionsbaserade utsläpp i ton/invånare.

Konsumtionsbaserade utsläpp av växthusgaser per område

Klimatpåverkande konsumtionsutsläpp uppdelat på transporter, livsmedel, boende, investeringar och offentlig konsumtion från Sverige och utlandet.



Källa: SCB, Sveriges miljömål <https://sverigesmiljomal.se/miljomalen/generationsmalet/konsumtionsbaserade-vaxthusgasutslapp-per-omrade/>.

Teori

2

Ordet "verksamhetsstyrning" kanske leder tankarna till finansiella mål, budgetar och nyckeltal, men i det här projektet har vi anlagt ett brett perspektiv på hur företag kan få organisationen att uppnå sina mål.

Malmi och Brown (2008) har skapat ett ramverk som är välkänt inom forskningen (se figur 4). Här delas verksamhetsstyrningens verktygslåda upp i fem olika avdelningar. Centralt är det som kallas "cybernetisk styrning" (budgetar, finansiella nyckeltal och mått på avkastning), men ramverket pekar även på en rad andra verktyg. Man kan till exempel styra genom "företagskultur" och hur man rekryterar personal och odlar företagets identitet och värderingar (i vårt fall i förhållande till hållbarhet), samt hur man använder olika "belöningssystem" för att uppmuntra och hylla individer eller butiker som gör något särskilt bra inom hållbarhetsområdet. Andra områden är "strategisk planering", det vill säga hur man formulerar sina företagsstrategier och aktiviteter, och slutligen "administrativ kontroll" – de regler, standarder, riktlinjer, processer som man formulerar och hur man definierar och fördelar ansvaret för att målen uppnås i organisationen. Vilka av dessa verktyg som används, i vilken utsträckning och med vilken framgång, kan bero exempelvis på företagets struktur, bransch och historia.

Figur 4. Fem olika styrmodeller.



Källa: Egen bearbetning baserat på Malmi och Brown, 2008.

3

Resultat och analys

I detta kapitel utforskar vi hur företag använder styrsystem för att mäta och övervaka hållbarhetsmål och förbättra verksamheten. Genom att etablera uppföljningssystem, skapa tydliga incitament och väldefinierade policyer kan företag effektivt driva sina hållbarhetsmål framåt.

Resultaten från projektet är indelat i två delar. I det första avsnittet gör vi en systematisk kartläggning av existerande forskning om styrsystem och deras roll i hållbarhetsintegrering inom handeln. Syftet är att utforska hur styrsystem används för att främja hållbarhet inom detaljhandeln, identifiera de mest effektiva metoderna och tillhandahålla praktiska råd till handlare på alla nivåer.

I det andra avsnittet presenterar vi insikter från empiriska fallstudier och intervjuer med ett 40-tal chefer på ledande svenska detaljhandelsföretag. Vi fokuserar på hur svenska detaljhandelsföretag tillämpar dessa styrsystem för att väva in hållbarhet i sina kärnprocesser. Vi granskar olika företagsstrategier, storlek, affärsmodeller och organisationsstrukturer för att förstå hur och varför hållbarhetsarbetet styrs på olika sätt. Resultaten belyser en mångfald av tillvägagångssätt och ger insikter i de utmaningar och möjligheter som företagen står inför.

Hållbarhetsutmaningar i detaljhandeln

Ökade krav från konsumenter, investerare och regelverk har drivit fram behovet av integrerade hållbarhetsstrategier inom detaljhandeln. Detta kapitel undersöker hur svenska företag använder styrsystem för att möta dessa utmaningar.

3.1 Om olika styrkategorier

I föregående kapitel (kapitel 2) introducerade vi Malmi och Browns breda ramverk för verksamhetsstyrning. I detta kapitel rör vi oss mot en mer empirinära indelning, där vi emellanåt lyfter fram kategorier som ”kulturstyrning”, ”finansiell styrning” och ”administrativ styrning” utifrån handelsföretagens verkliga praktik. Därför kan vissa benämningar skilja sig något från den teoretiska översikten. Vår avsikt är att belysa hur företag faktiskt arbetar med styrsystem i sin vardag, snarare än att enbart spegla de ursprungliga termerna från den teoretiska modellen.

I kapitel 4 står empirin och praktiska exempel i fokus, medan kapitel 5 kommer att presentera en mer integrerad och slutgiltig version av hur olika former av styrning kan kombineras.

3.2 Systematisk litteraturöversikt

Genom att granska forskningsdatabaser som Scopus och Web of Science, samlade vi in artiklar som fokuserar på hållbarhetsstyrning inom detaljhandeln. Våra sökord inkluderade kombinationer av ”hållbarhet”, ”detaljhandel”, ”styrsystem”, och ”verksamhetsstyrning”. Vi valde att fokusera på studier publicerade under de senaste femton åren för att fånga de mest relevanta och aktuella trenderna. Baserat på det insamlade materialet ger vi här en översikt av de viktigaste tillämpningsområdena som har studerats, samt hållbarhetsstyrningens utmaningar och möjligheter inom de olika områdena.

3.2.1 Styrsystemens användningsområden

Genomgången av tidigare forskning identifierade flera kritiska områden där styrsystem spelar en avgörande roll för att främja hållbarhetsinitiativ i detaljhandeln. Som framgår av tabell 1 har handelns användning av styrsystem studerats i fem huvudsakliga områden: Ledning, Policy, Produktion, Supply chain och Konsument.

Tabell 1. Användningsområden för styrsystem inom handeln.

Användningsområde	Tillämpningar	Exempel på verktyg
Ledning	Integrering av hållbarhetsmål, prestandaövervakning	Balanserade styrkort, KPI:er
Policy	Överensstämmelse med lagar och regler, policyutveckling	Compliance-system, policymanualer
Produktion	Optimering av resurser, avfallshantering	Lean management, miljöledningssystem
Supply chain	Etisk leverantörsbedömning, hållbar logistik	(SCM) Supply chain managementverktyg, etiska inköpskoder
Konsument	Förändring av konsumentbeteende, hållbarhetsmarknadsföring	Kunddatabaser och CRM-verktyg, hållbarhetsmärkning

Ledning – Inom detta område används balanserade styrkort, som inkluderar både finansiella och icke-finansiella KPI:er (Key Performance Indicators), för att ge en holistisk bild av företagets prestationer. Dessa styrkort kan anpassas för att inkludera hållbarhetsmål, såsom minskning av koldioxidutsläpp eller ökad andel återvunna material i produktionen. Genom att integrera dessa mål i de övergripande affärsmålen, kan företagsledningen kontinuerligt övervaka och justera sin strategi baserat på faktiska data.

Policy – Compliance-system inom detaljhandeln innefattar oftast programvarulösningar och interna policymanualer som hjälper företag att överensstämja med nationella och internationella lagar. Dessa system är särskilt viktiga för att navigera i komplexa regelverk kring miljöskydd och socialt ansvar, och säkerställer att företaget inte bara följer lagar och regler utan också agerar proaktivt för att minimera risker för brott mot dessa.

Produktion – Lean management och miljöledningssystem är vanliga verktyg som används för att effektivisera produktionen och minimera avfall. Lean management fokuserar på att eliminera slöseri genom hela produktionsprocessen, medan miljöledningssystem (som ISO 14001) ger ramverk för systematiskt miljöarbete som hjälper företag att kontinuerligt förbättra sin miljöprestanda.

Supply chain – SCM-verktyg (Supply Chain Management) används för att optimera flödet av varor och tjänster från leverantör till kund. Dessa verktyg inkluderar programvara för att övervaka leverantörers prestanda, säkerställa att de följer företagets hållbarhetskriterier, och genomföra regelbundna leverantörsaudits. Ett exempel är användningen av elektroniska inköpssystem som kan integrera hållbarhetskriterier direkt i inköpsprocessen, vilket gör det enklare för inköpare att välja leverantörer som uppfyller företagets hållbarhetsstandarder.

Konsument – CRM-system (Customer Relationship Management) och hållbarhetsmärkning är verktyg som används för att påverka och styra konsumentbeteenden mot mer hållbara alternativ. CRM-system kan anpassas för att ge konsumenter information och belöningar baserat på deras köp av hållbara produkter, medan hållbarhetsmärkningar på produkterna hjälper konsumenter att lätt identifiera och välja produkter som är producerade på ett ansvarsfullt sätt.

3.2.2 Utmaningar och möjligheter kopplade till olika verktyg

Vår sammanställning av forskningsläget visar även på kritiska utmaningar och möjligheter som är direkt kopplade till användningen av verktyg inom detaljhandeln. Denna analys belyser hur dessa verktyg, trots deras potential att främja hållbarhet, också medför specifika svårigheter som företagen måste hantera.

Tabell 2. Utmaningar och möjligheter.

Användnings- område	Tillämpningar	Utmaningar	Möjligheter
Ledning	Balanserade styrkort, KPI:er	Konflikt mellan lönsamhet och hållbarhetsmål	Använda hållbarhet som en marknads-differentiator
Policy	EU:s CSRD och CSDDD, policy-manualer	Brist på enhetliga globala regler	Möjlighet att påverka och leda inom global efterlevnad
Produktion	Lean management, miljöledningssystem	Högre initialkostnader för hållbara material	Långsiktiga kostnads-besparingar och ökat varumärkesvärde
Supply chain	SCM-verktyg, etiska inköpskoder	Ojämn maktbalans mellan företag och leverantörer	Stärka partnerskap och öka transparensen i kedjan
Konsument	CRM-system, hållbarhetsmärkning	Risk för greenwashing	Bygga konsument-förtroende och lojalitet

3.3 Insikter från fallstudier

Medan föregående avsnitt gav en teoretisk översikt av hållbarhetsstyrning inom detaljhandeln, utforskar avsnitt 3.3 konkreta tillämpningar. Vi baserar detta på fallstudier av tre stora svenska detaljhandelsföretag. Resultaten visar hur företagsspecifika faktorer påverkar hållbarhetsstyrning i praktiken.

Studien baseras på en kombination av djupgående intervjuer och analys av sekundärdata som årsredovisningar, hållbarhetsrapporter och interna dokument. Totalt genomfördes 41 intervjuer med topp- och mellanchefer för att få en djupare förståelse för hur företagen strategiskt och operativt arbetar med hållbarhetsstyrning.

3.3.1 Tre företag och deras styrsystem

Varje företag visade unika tillvägagångssätt för att integrera och styra hållbarhet i sina verksamheter, beroende på deras specifika marknadssituationer, ägarstrukturer och interna kulturer.

Tabell 3. Hållbarhetsstyrning i praktiken.

Företag	Ägarstruktur	Hållbarhetsstrategi	Dominerande styrsystem
Alpha	Privatägt	Marknadsdriven hållbarhet, fokus på ekonomisk effektivitet	Finansiella och administrativa kontroller
Beta	Familjeägt	Kulturellt drivet, värderings-baserad hållbarhet	Kulturstyrning: Informella normer, starkt ledarskaps-engagemang
Gamma	Statligt ägt	Regleringsdrivet, höga krav på transparens	Omfattande administrativa system

Alpha: Innovativ hållbarhetsstyrning i en konkurrensdriven miljö. Alpha är marknadsledare inom detaljhandeln, känd för sin progressiva och resultatdrivna hållbarhetsstrategi. Genom att integrera avancerade finansiella styrverktyg har Alpha lyckats koppla ihop hållbarhetsmål med konkreta affärsresultat. Företaget använder dynamiska styrkort där hållbarhetsindikatorer som energiförbrukning och avfallsminimering är direkt kopplade till bonusprogram för chefer. Denna metod har inte bara förbättrat företagets miljöprestanda utan också engagerat ledningen på ett djupare plan, vilket säkerställer att hållbarhetsmålen prioriteras. Alpha har även etablerat ett internt ”grönt” initiativ där medarbetare uppmuntras att komma med innovationer som kan minska företagets koldioxidavtryck, vilket har resulterat i flera framgångsrika projekt som nu implementeras över hela företaget.

Beta: Familjeägt företag med hållbarhet i blodet. Beta är ett familjeägt företag där hållbarhet är rotat i företagskulturen. Med en historia av socialt ansvar och miljömässig omsorg, använder Beta styrsystem som är mindre formella, men mer rotade i företagskulturen. Ledningen, ofta medlemmar av ägarfamiljen, spelar en central roll i att

personligen leda och inspirera alla i företaget att engagera sig i hållbarhetsinitiativ. Denna personliga approach har möjliggjort flexibilitet och innovation i hållbarhetsarbetet. Beta har till exempel implementerat ett program för cirkulär ekonomi i sina butiker, där allt från förpackningar till gamla produkter återvinns eller återanvänds. Genom att stärka anställdas engagemang och ge dem verktyg och frihet att experimentera, har Beta skapat en hållbarhetskultur som är både autentisk och effektiv.

Gamma: Statliga strukturer möter agil hållbarhetsstyrning. Som ett företag med tidigare statligt ägarskap, navigerar Gamma i en unik miljö där de möter stränga regleringskrav samtidigt som de behöver vara kommersiellt konkurrenskraftiga. Företaget har utvecklat ett omfattande administrativt system för att hantera sina hållbarhetsåtaganden, från omfattande hållbarhetsrapportering till detaljerade miljö-policys. Gamma har etablerat en modell där varje avdelning har dedikerade hållbarhetskoordinatorer som säkerställer att hållbarhetsmål integreras i alla affärsprocesser och beslutsnivåer. Detta systematiska tillvägagångssätt har lett till betydande förbättringar i hur företaget hanterar sin energianvändning och minskar sitt avfall, vilket starkt bidrar till att uppfylla både nationella och internationella miljömål.

Varje företag visade unika tillvägagångssätt för att integrera och styra hållbarhet i sina verksamheter, beroende på deras specifika marknadssituationer, ägarstrukturer och interna kulturer.

3.3.2 Utmaningar och möjligheter

Analysen av Alpha, Beta och Gamma ger en inblick i hur varje företag anpassar sina strategier till sina unika affärsmodeller och marknadskrav. Tabell 4 visar vidare hur valet av styrsystem är kopplat till olika utmaningar och möjligheter på hållbarhetsområdet.

Tabell 4. Utmaningar och möjligheter.

Företag	Styrsystem	Utmaning	Möjligheter
Alpha	Finansiella och administrativa kontroller	Balansering av ekonomisk effektivitet och hållbarhetsmål	Använda avancerade finansiella kontroller för att integrera hållbarhet i affärsprestanda
Beta	Kulturstyrning: Informella normer, starkt ledarskaps-engagemang	Behovet av att formalisera kulturellt drivna initiativ	Stark företagskultur främjar genuin hållbarhetsintegration och innovation
Gamma	Omfattande administrativa system	Hantering av byråkratiska hinder och regleringskrav	Använda reglerings-driven hållbarhetsstyrning för att säkerställa hög transparens och efterlevnad

Insikter och rekommendationer

De empiriska fallstudierna av Alpha, Beta och Gamma visar på mångfalden av strategier och metoder som svenska detaljhandelsföretag använder för att integrera hållbarhet i verksamhetsstyrningen. Varje företag anpassar sitt tillvägagångssätt baserat på sina unika förutsättningar och kultur, vilket påverkar både måluppfyllelsen och genomförandet av hållbarhetsstrategierna:

- **Alpha** har visat att det är möjligt att koppla samman ekonomiska incitament med hållbarhetsmål för att driva både affärs- och miljöprestanda framåt, men fortfarande finns utmaningar i hur balansen ska optimeras i den löpande verksamheten då olika prioriteringar kan uppstå vid olika tidpunkter och på olika operativa områden.
- **Beta** bekräftar att starka värderingar och en engagerad företagsledning kan skapa flexibilitet, driv och innovationskraft för hållbarhetsinitiativ, även i avsaknad av strikta formella system. Samtidigt medför den relativt fria kulturstyrningen utmaningar i att långsiktigt planera och prioritera hållbarhetsarbetet.
- **Gamma** illustrerar hur omfattande administrativa system kan stödja omfattande hållbarhetsrapportering och regelefterlevnad, men riskerar att bli byråkratiskt och mindre responsivt vid marknadsförändringar.

Kärninsikter från studie 2

Fallstudierna av Alpha, Beta och Gamma belyser hur olika organisationsstrukturer och marknadspositioner påverkar hållbarhetsstyrningen. De visar att anpassningsbara styrsystem, stark företagskultur och tydliga ledarskapsengagemang är avgörande för att framgångsrikt integrera och underhålla hållbarhetspraktiker.

Alla tre företagen kan visa på framgångar, vilket visar att man kan styra hållbarhetsstrategierna på olika sätt. Men med varje strategi följer också olika utmaningar beroende på de vägval man gjort, vilket skulle kunna adresseras genom en mer balanserad mix av styrmedel. Dessa insikter understryker vikten av att anpassa hållbarhetsstyrningssystem för att matcha företagets specifika behov och kontext, vilket inte bara optimerar resursanvändningen utan också maximerar de sociala och miljömässiga fördelarna.

3.2.3 Vad kan företag lära sig från fallstudierna?

Det finns en gammal sanning i näringslivet: ”Man styr det man mäter”. Men när det gäller hållbarhet blir frågan mer komplex. Hur ska företag balansera mellan finansiella mål och hållbarhetsambitioner? Vad krävs för att integrera hållbarhet i verksamhetsstyrningen på ett sätt som både gynnar affären och planeten?

Våra fallstudier visar att det inte finns någon universallösning – men vissa metoder fungerar bättre än andra beroende på företagsstruktur och logik. Nedan följer några av de viktigaste lärdomarna från våra fallstudier, som belyser både utmaningar och möjligheter:

1. Finansiella incitament fungerar – men bara om de kombineras med rätt styrning

Alpha har framgångsrikt kopplat sina hållbarhetsmål till ekonomiska incitament. Detta gör att ledningen och anställda har en konkret anledning att agera. Men en svaghet i Alphas strategi är att den saknar kulturell förankring. Hållbarhet blir något som ”måste” göras snarare än en integrerad del av företagskulturen.

Lärdom: Att koppla hållbarhet till ekonomiska incitament fungerar – men det krävs också ett engagemang från ledningen och en kultur där hållbarhet blir en självklarhet.

2. Värderingar kan driva hållbarhet – men det behövs struktur

Beta har framgång med att implementera hållbara initiativ på ett flexibelt och entreprenöriellt sätt, drivet av företagets kultur. Dock saknas formella uppföljningssystem vilket gör det svårt att mäta långsiktig hållbarhet.

Lärdom: Hållbarhetskultur är en styrka – men utan tydliga styrsystem riskerar insatser att bli osynliga och osystematiska.

3. För mycket byråkrati kan kväva initiativkraften

Gamma har omfattande administrativa system men upplever att hållbarhetsarbetet kan bli för byråkratiskt och trögt, vilket hindrar snabba Anpassningar och verklig förändring.

Lärdom: Strukturer och policys är viktiga, men de får inte bli så omfattande att de kväver initiativ och flexibilitet.

Tre praktiska nycklar för hållbarhetsstyrning i detaljhandeln:

- Kombinera finansiella incitament med en stark hållbarhetskultur: Hållbarhetsmål bör kopplas till konkreta belöningar men också till en djupare förståelse för varför de är viktiga.
- Bygg en balans mellan struktur och flexibilitet: Formella styrsystem hjälper till att följa upp och mäta framgång, men företag bör också ge anställda frihet att komma med egna lösningar.
- Undvik att hållbarhetsstyrning blir en pappersprodukt: Det måste finnas en balans mellan policy och handlingskraft. Om styrningen blir för byråkratisk riskerar den att kväva innovation.

Avslutande reflektion: Ingen väg är perfekt – men vissa är mer framkomliga än andra. Våra fallstudier visar att företag som lyckas bäst med hållbarhetsstyrning anpassar sina kontrollsystem till sin specifika kontext. För att hållbarhet ska bli en naturlig del av

affärsstrategin krävs en kombination av ekonomiska incitament, tydliga styrstrukturer och en engagerad företagskultur.

Frågan företag behöver ställa sig är inte om de ska arbeta med hållbarhet – utan hur de kan styra den på ett sätt som både är lönsamt och långsiktigt hållbart. För att framgångsrikt implementera och utveckla hållbarhetsstyrning rekommenderar vi följande:

- Integrera hållbarhet och affärsstrategier. Företag bör sträva efter att integrera hållbarhetsmål i sina kärnaffärsstrategier, precis som Alpha, för att säkerställa att hållbarhetsarbetet är både målinriktat och ekonomiskt drivet.
- Förstärk företagskulturen. Som i Betas fall bör företag utveckla och förstärka en företagskultur som värdesätter hållbarhet, vilket kan stimulera innovation och medarbetarengagemang på alla nivåer.
- Optimera administrativa system. För företag som Gamma är det viktigt att balansera behovet av omfattande dokumentation och rapportering med flexibilitet för att snabbt kunna anpassa sig till nya hållbarhetskrav och marknadsförändringar.

Dessa rekommendationer ger en grund för företag att bygga på och kommer att utforskas mer detaljerat i kapitel 4, där vi kommer att presentera specifika verktyg och metoder för att implementera dessa strategier i praktiken.

Genom att dra lärdom av dessa fallstudier kan företag inte bara förbättra sina hållbarhetsinsatser utan också säkerställa att dessa insatser är hållbara över tid och bidrar positivt till både företagets och samhällets välbefinnande.

3.4 Sammanfattning av kapitel 3

I detta kapitel har vi visat hur olika typer av styrsystem kan användas för att integrera hållbarhetsmål i detaljhandelns dagliga verksamhet. Anpassning av en mix av styrverktyg till företagets storlek, affärsmodell och organisationsstruktur visar sig avgörande för att framgångsrikt hantera hållbarhetsutmaningar. Dessa insikter lägger grunden för kapitel 4, där strategiska avväganden utforskas för att inte bara möta, utan även forma, framtida hållbarhetstrender och krav. Kapitlet ger förslag på praktiska verktyg och metoder som kan stödja företag i deras strävan att uppfylla målsättningar och leda mot hållbar utveckling.

Övergripande slutsatser

Effektiv hållbarhetsstyrning kräver en holistisk strategi som integrerar styrsystem med företagets affärs mål och kultur. Svagheter i enskilda styrsystem kan vägas upp av en balanserad mix av olika åtgärder.

4

Diskussion och slutsatser

I det föregående kapitlet gav vi exempel på hållbarhetsstyrning från tre fallstudier. Vi identifierade utmaningar och möjligheter som dessa företag står inför i sina strävanden att integrera hållbarhet i den dagliga verksamheten. I kapitel 4 diskuterar vi hur detta kan omvandlas till praktiska, strategiska insikter.

Syftet är att ge några handfasta rekommendationer till företag som vill effektivisera sina hållbarhetsstrategier på ett sätt som gynnar både affärsprestanda och miljömässig hållbarhet. Rekommendationerna kan användas som vägledning för företag att inte bara möta utan även forma och leda framtida hållbarhetstrender inom detaljhandeln.



Kapitlet diskuterar därför hur olika typer av styrsystem kan utnyttjas för att övervinna specifika utmaningar, och hur dessa system kan stödja företagens övergripande hållbarhetsambitioner. Genom att tillämpa dessa insikter i praktiken, kan företagen förbättra sin konkurrenskraft samtidigt som de bidrar till en mer hållbar värld.

Vi knyter samman trådarna från kapitel 2 och 3 genom att föreslå en modell för hållbarhetsstyrning anpassad för svensk detaljhandel, där vi exempelvis använder termer som ”Bolagsstyrning”, ”Operativ styrning” och ”Byråkratisk styrning”.

De små skillnaderna i terminologi jämfört med kapitel 2 och 3 visar hur teorin kan anpassas till den praktiska verkligheten hos olika typer av detaljhandelsföretag. Nedan visar vi hur våra fem slutliga styrmodeller (Bolagsstyrning, Operativ styrning, Finansiell styrning, Leverantörsstyrning och Byråkratisk styrning) på många sätt motsvarar Malmi och Browns ursprungliga idéer, samtidigt som de tar höjd för de specifika krav, utmaningar och möjligheter vi identifierat inom den svenska handeln (se appendix 1).

4.1 Fem styrverktyg för handeln

I vår litteraturöversikt identifierade vi olika styrsystem som spelar kritiska roller i detaljhandelns hållbarhetsarbete. Vi visade att hållbarhetsstyrning oftast diskuterats inom fem olika tillämpningsområden – Ledning, Policy, Supply chain, Produktion och Konsument. Utifrån intervjuer med ledande företag visar vi på att hållbarhetsarbetet styrs på olika sätt beroende på företagets olika förutsättningar. En central insikt är att styrsystems design och effektivitet varierar beroende på kontext och företagsstruktur.

Vi har anpassat Malmi och Browns modell (kapitel 2) till våra insikter från handeln, vilket har gett fem olika styrmodeller – Bolagsstyrning, Operativ styrning, Finansiell styrning, Leverantörsstyrning och Byråkratisk styrning. Vi presenterar dem och adderar insikter om deras respektive effektivitet baserat på tidigare forskning.

Tabell 5. Sammanställning av styrsystem.

Styrsystem	Beskrivning	Exempel på användningsområden
Bolagsstyrning	Bolagsstyrning som integrerar hållbarhetsmål på en strategisk nivå	Tydliga riktlinjer och mandat från styrelsen
Operativ styrning	Dagliga processer som innehåller hållbarhetsprinciper	Energieffektivisering, avfallshantering
Finansiell styrning	Ekonomiska system som kopplar hållbarhetsmål till finansiella mål	Incitament för hållbarhetsrelaterade prestationer
Leverantörskontroll	Kontrollsystem för att säkerställa leverantörers efterlevnad av hållbarhetskrav	Certifieringar, uppföljning av leverantörsbeteende
Byråkratisk kontroll	Regelverk och standarder som styr företagets hållbarhetsrapportering	CSRD och CSDDD, rapporteringsstandarder

Bolagsstyrning

- *Beskrivning:* Denna styrmekanism säkerställer att hållbarhetsmål integreras på den högsta strategiska nivån inom organisationen. Det kräver engagemang från både styrelsen och ledningen för att säkerställa att hållbarhetsfrågor vävs in i företagets kärnstrategier och affärsbeslut.
- *Effektivitet:* Mycket hög, eftersom effektiva governance-strukturer kan påverka alla andra aspekter av företagets hållbarhetsarbete genom att sätta tydliga riktlinjer och förväntningar.
- *Tillämpning:* Integrering av hållbarhetsmål i företagets årliga och långsiktiga planeringsprocesser. Detta kan inkludera utveckling av hållbarhetsbaserade incitamentsprogram för topledare och nyckelpersoner inom företaget.
- *Utmaningar:* Svårigheten ligger i att balansera mellan att uppfylla kortfristiga finansiella mål och långfristiga hållbarhetsmål, särskilt i företag som är starkt resultatdrivna.
- *Lösningar:* Utbildning och regelbunden information till styrelsemedlemmar och ledare om de ekonomiska och icke-ekonomiska fördelarna med hållbarhet. Etablera ett tydligt system för rapportering och uppföljning av hållbarhetsmål som är transparent och regelbundet granskas.

Budskap

Säkerställ att hållbarhet är kärnan i företagsstrategin genom engagerat ledarskap och tydlig styrning. Använd incitament och omfattande utbildningsprogram för att förankra hållbarhetsmål på alla nivåer inom organisationen.

Operativ styrning

- *Beskrivning:* Fokuserar på implementering av hållbarhetsåtgärder i företagets processer.
- *Effektivitet:* Hög, eftersom det direkt påverkar företagets operativa effektivitet och kostnadsbesparingar genom förbättrad resurshantering.
- *Tillämpning:* Genomförande av systematiska energirevisioner, optimering av logistik och transportvägar för att minska koldioxidutsläpp, implementering av återvinningssystem och cirkulära ekonomiska modeller.
- *Utmaningar:* Initiala kostnader för implementering och potentiellt motstånd från anställda som är vana vid befintliga arbetsprocesser.
- *Lösningar:* Införa stegvisa förändringar med tydliga, mätbara mål och feedbacksystem. Anordna workshops och utbildningssessioner för att öka medarbetarnas medvetenhet och engagemang i hållbarhetsmål.

Budskap

Integrera hållbarhetsprinciper i vardagen genom konkreta åtgärder som energieffektivisering och resursminimering. Genomför regelbundna revisioner och optimera processer för att minska miljöpåverkan och förbättra effektiviteten.

Finansiell styrning

- *Beskrivning:* Integrerar hållbarhetsmål i företagets ekonomiska planering och rapporteringssystem. Detta inkluderar att koppla hållbarhetsmål till finansiella resultat, vilket kan påverka allt från budgetallokering till resultatrapportering.
- *Effektivitet:* Medium till hög, beroende på hur väl dessa system är integrerade och accepterade inom företaget.
- *Tillämpning:* Användning av miljöekonomiska redovisningstekniker som internaliserar externa miljökostnader och inkluderar dessa i den finansiella rapporteringen.
- *Utmaningar:* Konflikt mellan att uppnå kortsiktiga lönsamhetsmål och göra långsiktiga investeringar i hållbarhet som kanske inte ger omedelbar avkastning.

- *Lösningar:* Utveckla och implementera en finansiell belöningsstruktur som erkänner och premierar avdelningar och individer som framgångsrikt uppnår sina hållbarhetsmål, vilket skapar en inre drivkraft att uppnå dessa mål.

Budskap

Integrera hållbarhet djupt i finansiella system för att koppla miljömässiga framsteg till ekonomiska incitament. Använd miljöekonomiska redovisningstekniker för att översätta hållbarhetsprestationer till finansiella termer, vilket belönar och motiverar på alla nivåer inom företaget.

Leverantörskontroll

- *Beskrivning:* Fokuserar på att säkerställa att företagets leverantörskedja uppfyller bestämda hållbarhetskriterier, vilket ofta kräver genomförande av regelbundna granskningar och certifieringar.
- *Effektivitet:* Medel, eftersom detta beroende på bransch och geografisk spridning kan vara komplicerat att övervaka och styra effektivt.
- *Tillämpning:* Implementering av stränga krav på hållbarhetsprestanda för alla leverantörer och underleverantörer, inklusive krav på regelbundna hållbarhetsrapporter och tredjepartsrevisioner.
- *Utmaningar:* Hög komplexitet i globala leverantörskedjor och varierande hållbarhetsstandarder och praxis bland leverantörer.
- *Lösningar:* Stärka långsiktiga relationer och samarbeten med leverantörer genom att erbjuda stöd och resurser för att de ska kunna uppfylla hållbarhetskraven. Använda teknologi för att förbättra spårbarheten och transparensen i leverantörskedjan.

Budskap

Säkerställ att hela leverantörskedjan lever upp till hållbarhetskraven genom stränga certifieringsprocesser och regelbundna granskningar. Implementera tekniska lösningar för att öka transparensen och spårbarheten, vilket garanterar att leverantörer och underleverantörer uppfyller fastställda miljömässiga standarder.

Byråkratisk styrning

- *Beskrivning:* Byråkratisk styrning innefattar de regelverk och standarder som reglerar hur företag rapporterar och hanterar sina hållbarhetsåtgärder. Detta system är avgörande för att försäkra transparens och ansvarsskyldighet i företagets hållbarhetsinsatser. Genom att följa strikta externa och interna regelverk kan företag säkerställa att deras hållbarhetsrapportering är korrekt och uppfyller både nationella och internationella krav.
- *Effektivitet:* Effektiviteten av byråkratisk styrning är ofta låg till måttlig, eftersom strikta regelverk kan vara svåra att anpassa och implementera snabbt. Dock är denna typ av styrning grundläggande för att skapa en grund av trovärdighet och legitimitet i företagets hållbarhetsarbete.
- *Tillämpning:* Implementering av detaljerade hållbarhetsrapporter som följer globala standarder som GRI (Global Reporting Initiative), CSRD, CSDDD, eller specifika industristandarder. Säkerställande av att alla hållbarhetsåtgärder och -policyer är dokumenterade och lättillgängliga för granskning av tredje part.
- *Utmaningar:* Byråkratisk styrning kan ofta leda till att företag fokuserar mer på att uppfylla regelverk än att faktiskt förbättra sina hållbarhetsprestanda. Det kan också skapa en administrativ börda som hindrar snabba anpassningar till nya hållbarhetsutmaningar.
- *Lösningar:* För att maximera effektiviteten av byråkratisk styrning kan företag utveckla interna system för datainsamling och -analys som underlättar uppföljning och rapportering. Det är också viktigt att regelbundet utbilda personal om de senaste lagkraven och bästa praxis inom hållbarhetsrapportering. Vidare kan företag dra nytta av digitala verktyg och plattformar som automatiserar och förenklar rapporteringsprocessen, vilket minskar den administrativa bördan och ökar transparensen.

Budskap

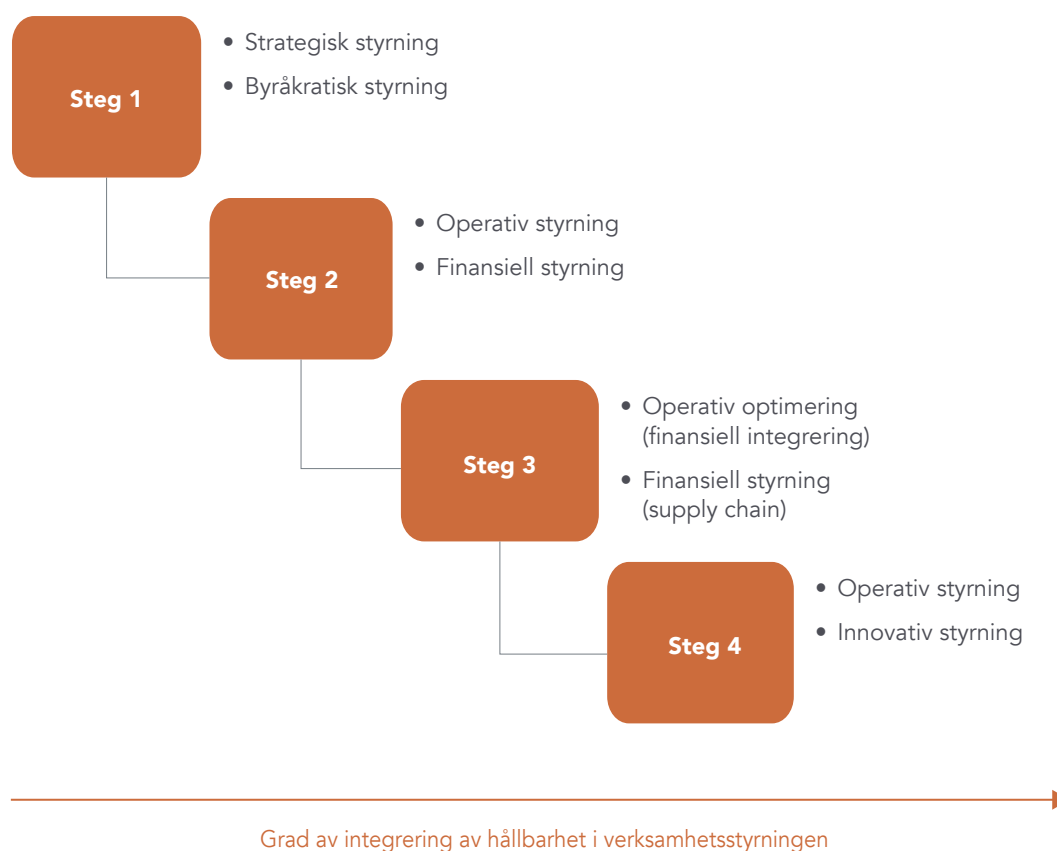
Stärk transparensen och ansvarsskyldigheten i dina hållbarhetsinitiativ genom att noggrant följa etablerade regelverk och standarder. Implementera robusta system för datainsamling och automatisera rapporteringsprocessen för att effektivisera efterlevnaden och minska den administrativa bördan.

4.2 En guide för att börja med hållbarhetsstyrning

Baserat på forskningsöversikt och intervjuer presenterar vi nu en modell för att stegvis integrera hållbarhet i alla delar av verksamheten. Denna modell är tänkt som ett grundförslag snarare än en strikt formel, vilket möjliggör anpassning efter varje företags unika behov och strategiska mål. Medan modellen kan fungera som en stegvis checklista för företag på deras hållbarhetsresa, är det viktigt att betona dess flexibilitet i tillämpningen.

Modellen ger rekommendationer för hur företag kan integrera hållbarhetsåtgärder från den initiala strategiska integrationen till kontinuerlig förbättring och innovation. Den kan hjälpa företag att identifiera och prioritera de styrssystem som är mest relevanta för deras specifika situation. Detta tillvägagångssätt uppmuntrar till en anpassad implementering som respekterar och förstärker företagets unika kontext och strategiska riktningar, samtidigt som det främjar affärsmässiga och miljömässiga fördelar.

Figur 5.



Steg 1: Initial integration

Fokus: Bolagsstyrning och Byråkratisk styrning.

Beskrivning: Detta första steg syftar till att introducera grundläggande hållbarhetsmål inom företagets övergripande strategiska ramar. Företagsstyrning säkerställer att hållbarhetsmål integreras på den högsta strategiska nivån och involverar ett djupt engagemang från såväl styrelsen som ledningen. Detta inkluderar att väva in hållbarhetsaspekter i alla viktiga affärsbeslut och strategiska utformningar.

Samtidigt är Byråkratisk styrning viktig för att säkerställa att både externa och interna regelverk för hållbarhet efterlevs. Detta handlar om att implementera och noggrant följa regler och standarder som styr företagets hållbarhetsrapportering och operativa praxis.

Tillämpningar

- *Bolagsstyrning:* Införlivande av hållbarhetsmål i företagets långsiktiga mål och affärsstrategier. Det kan omfatta utveckling av incitamentsprogram som belönar lednings- och nyckelpersoner för att uppnå hållbarhetsmål.
- *Byråkratisk styrning:* Utveckling och genomförande av detaljerade interna policyer och rutiner som garanterar efterlevnad av standarder som CSDR, CSDDD, GRI (Global Reporting Initiative) och ISO 14001, inklusive regelbundna interna och externa revisioner för att bekräfta rapporteringens transparens och noggrannhet.

Utmaningar

- *Bolagsstyrning:* En stor utmaning är att balansera krav på omedelbara finansiella resultat med långsiktiga hållbarhetsmål, särskilt i marknadsmiljöer som kräver snabba resultat.
- *Byråkratisk styrning:* Denna form av styrning kan uppfattas som en administrativ belastning som begränsar organisationens förmåga att snabbt anpassa sig till nya hållbarhetsutmaningar.

Lösningar

- *Bolagsstyrning:* Regelbunden utbildning och kommunikation till styrelse och ledning om de långsiktiga ekonomiska och operationella fördelarna med hållbarhetsintegrering.
- *Byråkratisk styrning:* Automatisering och digitalisering av rapporteringsprocesser för att minska den administrativa belastningen och förbättra effektiviteten. Kontinuerlig utbildning för personal om ny lagstiftning och bästa praxis inom hållbarhetsrapportering.

Genom att noggrant införa dessa styrningsmekanismer i steg 1, lägger företagen en robust grund för hållbarhet, vilket förbereder dem för mer komplexa och integrerade hållbarhetsåtgärder i senare stadier.

Tabell 6. Steg 1 – Företagsstyrning och byråkratisk kontroll.

Styrssystem	Beskrivning	Tillämpning	Utmaning	Lösning
Bolagsstyrning	Integrerar hållbarhetsmål på högsta strategiska nivå. Kräver engagemang från styrelsen och ledningen.	Utveckling av hållbarhetsbaserade incitamentsprogram för ledare.	Balansera kortfristiga finansiella mål mot långfristiga hållbarhetsmål.	Regelbunden utbildning och information om fördelarna med hållbarhet.
Byråkratisk styrning	Säkerställer att regelverk och standarder för hållbarhetsrapportering följs.	Detaljerade interna policys och procedurer som överensstämmer med standarder.	Administrativ börda och komplexiteten i att ständigt uppdatera och följa regelverk.	Digitalisering av rapporteringsprocesser för att effektivisera och minska bördan.

Steg 2: Operativ styrning och finansiell styrning

Beskrivning: I steg 2 omsätts de strategiska hållbarhetsmålen till konkreta, dagliga åtgärder. Målen integreras även i företagets finansiella styrning. Operativ styrning innebär att aktivt implementera hållbarhetsinitiativ i företagets operativa processer, vilket direkt påverkar effektivitet och resursanvändning. Detta kan inkludera allt från energieffektivisering till avfallsminimering och effektivisering av resursflöden.

Samtidigt är Finansiell styrning avgörande för att ekonomiskt förankra hållbarhetsmål i företagets budget- och rapporteringssystem. Detta steg involverar att koppla hållbarhetsprestationer till ekonomiska resultat, vilket skapar incitament för att uppnå dessa mål på alla nivåer i organisationen.

Tillämpningar

- *Operativ styrning:* Implementering av tekniker och processer som förbättrar exempelvis energianvändning eller materialåtervinning inom produktion och distribution. Energieffektiva lösningar, optimering av logistikkedjan, åtgärder för att minska antalet returer är konkreta exempel på hur hållbarhetsstrategier kan implementeras och följas upp i operativ verksamhet.
- *Finansiell styrning:* Integration av hållbarhetsmål i finansiell planering och resultatrapportering. Användning av miljöekonomiska redovisningstekniker som värderar ekologiska fotavtryck ekonomiskt och belönar avdelningar som uppnår sina miljömål.

Utmaningar

- *Operativ styrning:* Initiala kostnader för att implementera nya teknologier och processer samt motstånd från anställda mot nya arbetsrutiner.

- **Finansiell styrning:** Balansera kortsiktiga finansiella krav från ägare och finansmarknader med investeringar i hållbarhetsåtgärder som har en mer långsiktig avkastning.

Lösningar

- **Operativ styrning:** Stegvis införande av nya tekniker och processer kombinerat med utbildning och engagemangsinitiativ för att öka medarbetarnas medvetenhet och involvering.
- **Finansiell styrning:** Skapande av finansiella incitament som belönar hållbarhetsprestationer, såsom bonusar för ledning och personal baserat på uppnådda hållbarhetsmål.

Genom denna integrerade ansats i steg 2 bygger företag på de grundläggande styrningsmekanismerna etablerade i steg 1, vilket möjliggör en mer hands-on tillämpning av hållbarhetsstrategier som är både ekonomiskt och operationellt hållbara.

Tabell 7. Steg 2 – Operativ styrning och finansiell styrning.

Styrsystem	Beskrivning	Tillämpning	Utmaning	Lösning
Operativ styrning	Aktiv implementering av hållbarhetsinitiativ i företagets dagliga verksamhet.	Till exempel systematiska energirevisioner, optimering av logistik och återvinnings-system.	Initiala kostnader och motstånd mot nya arbetsrutiner.	Utbildning och engagemangsinitiativ för att öka medarbetarnas involvering.
Finansiell styrning	Integrerar hållbarhetsmål i ekonomiska system. Kopplar miljöprestationer till finansiella resultat.	Till exempel miljöekonomiska redovisningstekniker och belönings-system för hållbarhetsprestationer.	Balansering av kortfristiga finansiella krav mot långsiktiga hållbarhetsinvesteringar.	Finansiella incitament som premierar uppnådda hållbarhetsmål.

Steg 3: Operativ optimering och leverantörsintegrering

Fokus: Finansiell styrning och leverantörskontroll.

Beskrivning: I detta steg fokuserar vi på att integrera hållbarhetsmål djupare inom de dagliga verksamheterna och genom hela leverantörskedjan. Finansiell styrning involverar integration av hållbarhetsmål i ekonomiska planer och rapportering, vilket direkt kopplar hållbarhetsmål till finansiella resultat och kan påverka beslut som budgetallokering och kapitalinvesteringar. Leverantörskontroll säkerställer att företagets leverantörskedja uppfyller fastställda hållbarhetskrav, vilket kräver regelbundna granskningar och hållbarhetscertifieringar för att förbättra transparens och ansvar.

Tillämpningar

- *Finansiell styrning:* Användning av miljöekonomiska redovisningstekniker som omfattar kostnader för miljöpåverkan i finansiella rapporter och budgetering. Detta inkluderar även incitamentsprogram som kopplar finansiella belöningar till uppnådda hållbarhetsmål.
- *Leverantörskontroll:* Genomförande av hållbarhetsrevisioner och krävande hållbarhetsstandarder för alla leverantörer och underleverantörer, inklusive upprättande av långsiktiga partnerskap som bygger på gemensamma hållbarhetsvärderingar.

Utmaningar

- *Finansiell styrning:* Att hantera potentiella konflikter mellan kortsiktiga lönsamhetsmål och de initiala kostnaderna för hållbarhetsinvesteringar. Risk för att finansiella intressen skuggar långsiktiga hållbarhetsmål.
- *Leverantörskontroll:* Komplexiteten i att övervaka och säkerställa hållbarhetsåtaganden över globala leverantörskedjor samt motstånd från leverantörer som inte är redo eller villiga att anpassa sig till strikta hållbarhetskrav.

Lösningar

- *Finansiell styrning:* Skapa en klar och transparent rapporteringsstruktur som regelbundet granskas externt för att säkerställa trovärdighet. Implementera utbildningsprogram för finansiella ledare för att framhäva de långsiktiga ekonomiska fördelarna med hållbarhetsinvesteringar.
- *Leverantörskontroll:* Utveckla incitamentsbaserade program för leverantörer som uppnår eller överträffar hållbarhetsmål och använda teknologiska lösningar för att förbättra spårbarheten och effektiviteten i leverantörskedjan.

Genom att noggrant implementera och optimera dessa kontrollmekanismer i steg 3 kan företag effektivt integrera hållbarhet i sin kärnverksamhet och leverantörskedja, vilket skapar en hållbar konkurrensfördel och förbättrar det långsiktiga värdet för både företaget och samhället.

Tabell 8. Steg 3 – Finansiell styrning och leverantörskontroll.

Styrssystem	Beskrivning	Tillämpning	Utmaning	Lösning
Finansiell styrning	Integrerar hållbarhetsmål i företagets ekonomiska planering och rapporterings-system, kopplar hållbarhetsmål till finansiella resultat.	Användning av miljö-ekonomiska redovisnings-tekniker, incitaments-program som kopplar belöningar till hållbarhetsmål.	Balansera kortsiktiga finansiella mål mot initiala kostnader för hållbarhets-investeringar.	Transparent rapporterings-struktur, utbildnings-program för att belysa ekonomiska fördelar med hållbarhet.
Leverantörs-kontroll	Säkerställer att företagets leverantörs-kedja uppfyller hållbarhetskrav genom granskningar och certifieringar.	Krav på hållbarhets-rapport och revision från leverantörer, långsiktiga partnerskap.	Komplexitet i att övervaka globala leverantörs-kedjor, motstånd från leverantörer.	Incitaments-program för leverantörer, teknologiska lösningar för spårbarhet.

Steg 4: Innovativ integration

Fokus: Operativ styrning och innovativ styrning.

Beskrivning: I detta sista steg uppnås en fullständig och innovativ integration av hållbarhetsmål i alla företagets operativa och strategiska processer. Operativ styrning innebär nu en fullständig implementering av hållbarhetsprinciper i vardagliga processer och beslut, vilket resulterar i en omfattande och rutinmässig tillämpning av hållbarhetsåtgärder. Innovativ styrning omfattar introduktionen av banbrytande tekniker och modeller som kan transformera branschstandarder och etablera nya normer för hållbarhetsprestanda.

Tillämpningar

- *Operativ styrning:* Denna fas involverar avancerade tillämpningar som smarta energisystem, fullständigt cirkulära produktionsmodeller, och omfattande resurs-effektivisering. Företaget utvecklar även självreglerande system som automatiskt justerar resursanvändningen baserat på realtidsdata.
- *Innovativ styrning:* Inkluderar utveckling av nya produkter eller tjänster som har en integrerad hållbarhetsvinst, såsom biologiskt nedbrytbara förpackningslösningar eller helt nya affärsmodeller som främjar delningsekonomi.

Utmaningar

- *Operativ styrning:* Att upprätthålla kontinuitet och konsistens i hållbarhetsåtgärder över tid kan vara svårt, särskilt när företaget expanderar eller när marknadsförhållandena förändras dramatiskt.

- *Innovativ styrning*: Att övertyga interna och externa intressenter om värdet av radikala innovationer kan vara utmanande, särskilt när initiala kostnader är höga och den finansiella avkastningen är långsiktig.

Lösningar

- *Operativ styrning*: Fortsatt utbildning och motivation av anställda att engagera sig i hållbarhetsmål, samt användning av avancerade dataanalytiska verktyg för att optimera prestanda och förutsäga framtida behov.
- *Innovativ styrning*: Strategiska investeringar i forskning och utveckling, samarbete med akademiska institutioner och hållbarhetsledare för att utveckla och validera nya hållbarhetsinitiativ. Skapande av partnerskapsmodeller med andra företag och intressenter för att dela risker och fördelar med innovativa projekt.

Genom att effektivt integrera dessa avancerade styrningsmekanismer, kan företag inte bara optimera sina befintliga operationer utan också leda vägen mot en mer hållbar framtid inom sin sektor.

Tabell 9. Steg 4 – Innovativ integration.

Styrssystem	Beskrivning	Tillämpningar	Utmaningar	Lösningar
Operativ styrning	Fullständig integrering av hållbarhetsprinciper i alla dagliga processer och beslut. Resultatet är en omfattande och rutinmässig tillämpning av hållbarhetsåtgärder, där arbetet kontinuerligt optimeras genom dataanalys och automatiserade system.	Smarta energisystem som justerar resursanvändning i realtid. Helt cirkulära produktionsmodeller med återvinning och återanvändning. Automatisering och effektivisering av arbetsflöden för att minska spill och överproduktion.	Att bibehålla kontinuitet och konsistens i hållbarhetsarbetet när företaget expanderar eller marknaden förändras snabbt. Krav på ständig kompetensutveckling för att implementera nya tekniker och metoder.	Löpande utbildning och motivation av medarbetare så att hållbarhet blir en självklar del av vardagen. Avancerad dataanalys för att optimera och förutse framtida behov. Flexibla system och processer som kan anpassas vid förändrade förutsättningar.
Innovativ styrning	Fokuserar på att utveckla och implementera banbrytande tekniker och affärsmodeller som kan sätta nya normer för hållbarhet inom branschen. Detta omfattar radikala innovationer och transformativa lösningar.	Nya produkter och tjänster med hållbarhetsvinster (till exempel biologiskt nedbrytbara förpackningar). Helt nya affärsmodeller för delningsekonomi. Samarbete med olika aktörer för innovation.	Att övertyga interna och externa intressenter om värdet av radikala förändringar och innovation, särskilt då initiala kostnader kan vara höga. Lång tid till finansiell avkastning.	Strategiska satsningar på forskning och utveckling, i samverkan med akademi och andra aktörer. Partnerskapsmodeller för att dela risker och fördelar med innovativa projekt Pilotprojekt för att demonstrera lönsamhet och värde.

4.3 Några slutord

Med ökande rapporteringskrav behöver de flesta handlare och leverantörer förhålla sig till sin hållbarhetsstyrning på ett eller annat sätt. I den här rapporten har vi gett en både teoretisk och empirisk översikt av hållbarhetsstyrningens utmaningar. Vi har kommit med ett antal förslag på hur handelsföretag kan jobba mer strategiskt med styrningen av hållbarhet. Några insikter kan dock vara särskilt viktiga att ta med sig.

För det första – det finns ingen magisk universallösning som passar alla företag. Alla företag har sin nisch, historia och företagskultur och behöver anpassa sin styrning till sina unika förutsättningar. Man kan därför gärna låta sig inspireras av andra företag i branschen, men det betyder inte att man ska kopiera vad de gör. Snarare kan man fundera över likheter och skillnader och hur bra idéer kan anpassas. Man behöver fundera på sin strategi, vad vi vill som företag, och vilken typ av mekanismer som redan idag driver verksamheten och motiverar medarbetarna.

För det andra – alla styrmekanismer har sina för- och nackdelar. Genom att vara medveten om styrkorna och svagheter kan man också använda dem på ett mer effektivt sätt.

För det tredje – som vi föreslår i vår avslutande modell kan det vara en bra idé för mindre företag att börja med att skapa grundläggande administrativa strukturer för hållbarhetsstyrning. För företag som är större och har ambitiösa mål och idéer kring hållbarhet, så räcker inte bara ett verktyg. Man behöver då jobba med en kombination av alla verktyg. För att inte missa möjligheter blir utmaningen att hitta en balans där verktygen kompletterar varandra på ett effektivt sätt.

Referenser

- Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L. och Frey, M. (2016). Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 136, 213–225.
- Bergman, M., Frisén, H., Hermansson, C. och Rosengren, S. (2022). *Hållbar hela vägen – handelns roll i klimatomställningen*. Handelsrådet.
- Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M. och Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, 54, 100777.
- Bini, L. och Bellucci, M. (2020). *Integrated Sustainability Reporting: Linking Environmental and Social Information to Value Creation Processes*. Springer.
- Borgardt, H. (2024). *Pris slår fortfarande hållbarhet när unga e-handlar*. Demoskop.
- Cöster, M., Isaksson, R. och Skoog, M. (2023). *Verksamhetsstyrning för hållbar utveckling* Studentlitteratur.
- European Commission. (2019). *The European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent*.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. och Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205–223.
- IPCC. (2022). *IPCC Sixth Assessment Report: Mitigation of Climate Change*.
- Kim, Y. M., Bendle, N. T., Hulland, J. och Pfarrer, M. D. (2024). Corporate sustainability research in marketing: Mapping progress and broadening our perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(5), 1495–1512.
- Malmi, T. och Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- McKinsey. (2014). *McKinsey Survey Results: Sustainability's Strategic Worth*.
- SOU 2022:15. *Sveriges globala klimatavtryck* (delbetänkande av Miljömålsberedningen Issue).

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., de Vries, W., de Wit, C. A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B. och Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855.

Svensk Handel. (2024). *Svensk Handels hållbarhetsundersökning 2023/24: Svenska företag i en Europeisk kontext*. Svensk Handel.

Traxler, A. A., Schrack, D. och Greiling, D. (2020). Sustainability reporting and management control – A systematic exploratory literature review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 122725.

Zinkin, J. (2020). *The Challenge of Sustainability*. De Gruyter.

Appendix 1

Tabellen visar att samma styrformer kan kallas något olika saker i teori respektive empiri, men att de i grunden berör liknande mekanismer för hur hållbarhetsarbete planeras, genomförs och följs upp. Malmi och Browns teoretiska grundstruktur löper på så sätt som en röd tråd genom alla kapitel, trots att praktiska exempel (kapitel 3) och en slutliga integrerade modell (kapitel 4) belyser och namnger kategorierna på delvis olika sätt.

Malmi och Brown (2008)	Kapitel 3 (empiriska exempel)	Kapitel 4 (slutlig modell)
Cultural controls (kulturella och värderingsmässiga styrformer)	"Kulturstyrning" (särskilt hos Beta) Delvis "Ledning" (till exempel värderingsbaserat ledarskap och företagskultur)	Bolagsstyrning (övergripande värderingar och företagskultur förankrade i ledning/styrelse) Operativ styrning (vardagliga normer och beteenden)
Cybernetic controls (planer, budgetar, KPI:er med mera)	"Ledning" (balanserade styrkort, KPI:er för hållbarhet och ekonomi) "Produktion" (Lean, ISO 14001) "Supply chain" (SCM-verktyg, leverantörsuppföljning)	Operativ styrning (effektivitet, resursanvändning, uppföljning) Finansiell styrning (ekonomiska nyckeltal knutna till hållbarhetsmål) Leverantörskontroll (övervakning av leverantörsprestationer)
Reward & compensation (belöningssystem och incitament)	"Ledning" (bonus, incitamentsprogram kopplade till hållbarhetsmål)	Finansiell styrning (till exempel koppling av hållbarhetsprestationer till ersättning eller budget)
Administrative controls (regler, standarder, manualer, policies)	"Policy" (compliance-system, manualer, riktlinjer) Delvis "Supply chain" (etiska koder och riktlinjer för leverantörer)	Byråkratisk styrning (extern rapportering, interna regelverk, CSRD/CSDDD) Leverantörskontroll (krav, revisioner och certifieringar av leverantörer)
Planning controls (strategisk och taktisk planering)	"Ledning" (strategisk planering, företagsmål) "Produktion" (resursplanering och processtänk) "Policy" (långsiktiga hållbarhetsmål)	Bolagsstyrning (strategiska planer fastställda av styrelsen) Operativ styrning (operativa planeringsrutiner i vardagen)

Noter/kommentarer till tabellen.

1. **Konsument:** I kapitel 3 framstår "Konsument" (till exempel CRM-verktyg, hållbarhetsmärkning) som ett eget användningsområde, vilket inte direkt har en motsvarighet som separat kategori i Malmi och Browns grundmodell. Man kan däremot argumentera för att konsumentfokus kan ingå i till exempel **Cybernetic controls** (uppföljning av kundbeteenden, KPI:er på försäljning av hållbara produkter) eller **Cultural controls** (om företaget aktivt formar en "hållbarhetskultur" gentemot kund).
2. **Kulturstyrning:** Kapitel 3 framhäver kultur som en egen nyckelfaktor (särskilt hos Beta-företaget). I Malmi och Brown är detta inkluderat i "Cultural controls" och i kapitel 4 kan det återfinnas under både **Bolagsstyrning** (strategiskt förankrad kultur) och **Operativ styrning** (vardaglig norm- och värderingspåverkan).

Egna anteckningar

” Forskning för att stärka handelns
konkurrenskraft och skapa goda villkor
för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Regeringsgatan 60
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se