



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Maximera hållbarhet

Att implementera hållbarhetsstrategier i företag

-En fallstudie om Max Hamburgare och deras väg mot hållbarhet

Kandidatuppsats i Corporate Sustainability
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2017

Handledare: Gert Sandahl

Författare:
Linnea Forssell 940419
Robin Griffiths 910925

Stort tack

Vi vill börja med att säga tack till respondenterna från Max; Kaj Török, Lars Olsson och "Svensson" för att ni tog er tid att bidra med er expertis och insikt. Tack även till alla i vår handledningsgrupp för bra feedback och utvecklande samtal som hjälpt oss på vägen. Slutligen vill vi tacka vår handledare Gert Sandahl för stöd och goda råd under arbetet med denna uppsats.

Robin Griffiths

Linnea Forssell

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Corporate Sustainability, VT 17

Syftet med detta arbete är att se hur Max Hamburgerrestauranger AB har anpassat sig till nya interna och externa krav på hållbarhet. Vi vill belysa de faktorer som har varit väsentliga för utformning och implementering av Max hållbarhetsstrategi och lyfta fram de interna effekter det har fått på företaget.

Vi har genomfört en kvalitativ fallstudie där empiri huvudsakligen har insamlats med hjälp av semistrukturerade intervjuer av personal hos Max.

Resultatet visar att ledarskapet hos Max har en stor betydelse för deras hållbarhetsarbete. Även starka värderingar har en central roll och genomsyrar hela Max organisation, vilket har skapat en unik kultur som präglas av hållbarhet, innovation och långsiktighet. Kommunikation spelar likaså en viktig roll för Max tillväxt, både internt och externt. Kommunikationen bidrar till att ge Max god image och attraktionskraft utåt samtidigt som den skapar tydlig riktning för medarbetarna.

Baserat på resultatet och den teoretiska referensramen har vi identifierat fem faktorer som har varit väsentliga för Max framgång inom hållbarhetsarbete. De är *ledarskap, värderingar, kommunikation, strategi och långsiktighet*. Genom att arbeta med dessa faktorer har Max lyckats implementera hållbarhet i verksamheten på ett framgångsrikt sätt. Det leder till interna effekter i form av stark företagskultur, stolthet och gemenskap hos personal, högre effektivitet och hög ekonomisk lönsamhet

Nyckelord: Hållbarhet, CSR, strategi, restaurang, Max hamburgare, hållbarhetsimplementering, ledarskap, vegetariskt.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. <i>Bakgrund</i>	1
1.1.1. Restaurangbranschen	2
1.2. <i>Problemanalys</i>	3
1.3. <i>Syfte och frågeställningar</i>	6
1.4 <i>Avgränsningar</i>	7
2. TEORI	8
2.1. <i>Faktorer</i>	8
2.2. <i>Interna effekter</i>	10
2.2.1. Kortsiktiga effekter	10
2.2.2. Långsiktiga effekter	11
2.3. <i>Teoretiska verktyg</i>	12
2.3.1. Hinder mot att initiera hållbarhetsarbete	12
2.3.2. Värderingar	13
2.3.3. Planerade och framväxande strategier.....	13
2.4. <i>Sammanfattning av teori</i>	14
3. METOD	15
3.1. <i>Forskningsmetod</i>	15
3.2. <i>Val av studieobjekt</i>	15
3.1.1. Källkritiska aspekter.....	16
3.2. <i>Datainsamling</i>	16
3.2.1. Litteraturstudier	16
3.2.2. Intervjuerna.....	17
3.3. <i>Validitet och reliabilitet</i>	18
4. RESULTAT	20
4.1. <i>Max Hamburgerrestauranger AB</i>	20
4.1.1. Max hållbarhetsarbete.....	20
4.2. <i>Strategi och hållbarhet</i>	22
4.3. <i>Lösamhet och hållbarhet</i>	24
4.4. <i>Max och omvärlden</i>	26
4.5. <i>Extern rapportering</i>	28
4.6. <i>Sammanfattning resultat</i>	29
5. ANALYS	31
5.1. <i>Framgångsfaktorer</i>	31
5.1.1. Ledarskap	31
5.1.2. Värderingar	32
5.1.3. Kommunikation.....	33
5.1.4. Strategi	33
5.1.5. Långsiktighet.....	35
5.2. <i>Interna effekter</i>	36
6. SLUTSATS	40
6.1. <i>Faktorer</i>	40
6.2. <i>Interna effekter</i>	41
6.3. <i>Implikationer</i>	42
6.4. <i>Förslag för vidare forskning</i>	42
7. KÄLLOR	43
8. BILAGOR	49

1. INLEDNING

1.1. Bakgrund

“Future generations may well have occasion to ask themselves, ‘What were our parents thinking? Why didn't they wake up when they had a chance?’ We have to hear that question from them, now.”

Al Gore (2006)

Nästkommande årtionden kommer att präglas av en kraftigt växande befolkning - vi kommer år 2050 vara så många som 9,7 miljarder människor på jorden (UNDESA, 2015). Vi kommer att bli fler, vi kommer att bli rikare och vi kommer att bli hungrigare; en växande global population och ökat generellt välstånd leder till större efterfrågan på mat, en av de största drivande faktorerna till de klimatförändringar vi ser idag (Tilman et.al. 2001). Det kommer således att ställas höga krav på livsmedel och restauranger.

Förhållandet mellan hållbarhet och vad vi äter har under 2000-talet fått mer utrymme i diskursen för hur vi ska leva i ett hållbart samhälle. Filmer om ämnet har fått mycket uppmärksamhet utanför den akademiska sfären och har letat sig in i vardagslivet på ett nytt sätt. När Al Gore et. al. (2006) pratade om utsläpp från livsmedelsindustrin och hur vad vi äter påverkar klimatet i sin film *An inconvenient truth*, fick frågan stor global uppmärksamhet inom den populärkulturella scenen. Även filmer som *Cowspiracy* (2014) belyste den miljökada som sker till följd av jordbruk och djurhållning och tog upp flera problem relaterade till köttproduktion. *Supersize me* (2004) ifrågasatte starkt hälsoaspekten av snabbmatskonsumtionen och *Earthlings* (2005) ställde frågor om det moraliska i dagens massproduktion av köttprodukter. Den här typen av media ifrågasätter starkt graden av hållbarhet inom matindustrin för att vi ska kunna leva i ett hållbart samhälle med bland annat biologisk mångfald, friska hav, hälsosamma invånare.

Näringslivet har en stor inblandning i hur denna utveckling har skett. Världsnaturfonden WWF rapporterar att majoriteten av de miljökadliga utsläpp vi ser idag kommer från industri, jord- och skogsbruk, transporter och elförsörjning (WWF, 2017). Företag har stor betydelse i samhällets struktur och utveckling, såväl ur ett historiskt som ett dagsaktuellt perspektiv.

Företag behöver vara hållbara, men frågan är, på vilket sätt blir de det? Vad måste finnas på plats i verksamheten för att det ska fungera? Liksom i många andra fall där akademiker ska definiera begrepp, uppkommer även i diskussionen om hållbarhet vissa delade meningar om vad det faktiskt innebär, både i teorin och i praktiken (van Marrewijk, 2003). Vissa ser det som ett strategiskt och vinstdrivet svar på miljömässiga och sociala problem orsakat av organisationens direkta och indirekta aktiviteter (Salzmann, Ionescu-Somers, Steger, 2005). Van Marrewijk (2003) diskuterar hur den förlegade "en-förklaring-passar-alla"-definitionen av Corporate Sustainability bör förkastas för att ge plats åt mer fallspecifika definitioner som matchar organisationens utveckling och ambitioner. Samtidigt lever vissa företag fortfarande efter Friedmans (1962) teori om att företags ansvar är att maximera värdet för aktieägarna och inte engagera sig i hållbarhet mer än vad lagen kräver. Men den vanligaste teoretiska och praktiska definitionen av hållbarhet kommer från Brundtlandrapporten (Brundtland, 1987) som säger att hållbarhet handlar om att kunna tillfredsställa dagens behov utan att äventyra framtida generationers förmåga att tillfredsställa sina. Denna hållbarhet bygger på tre ben; social, miljömässig och ekonomisk, vilket i företagssammanhang brukar kallas "*triple-bottom-line*" (Elkington, 1994).

1.1.1. Restaurangbranschen

Restaurangbranschen är en väsentlig aktör inom den svenska handeln både sett till omsättning och till antalet anställda inom den. Under 2013 anställde restaurangbranschen ca 110.000 personer, framförallt unga (SCB, 2014). Omsättningen för 2015 var 99 miljarder SEK vilket innebär runt 3.000 SEK per svensk per månad, eller 5 % av den totala hushållskonsumtionen (ibid). Det är en bransch som fortsätter att utvecklas positivt, framförallt i relation till livsmedelsindustrin. Ökningstakten inom restaurangbranschen var cirka 5 gånger större än försäljning av livsmedel i Sverige. SCB tolkar detta som att trenden pekar på att svenskarnas vilja att äta på restaurang kontra att laga mat i hemmet har ökat (SCB, 2016). Branschen i fråga är högst konjunkturkänslig. Exempelvis utpekas två historiska händelser som har haft starkt negativ respektive positiv påverkan; finanskrisen under 2008 som gav sämre försäljning och sänkningen av restaurangmomsen av alliansregeringen under 2012 som gav ny vind i seglen för branschen (ibid).

Förutom konjunktursvängningar står branschen inför andra viktiga påtryckningar; konsumenters medvetenhet om sociala och miljömässiga frågor ökar. I takt med detta ökar även trycket på restauranger att hitta nya lösningar och ställa om mot en mer hållbar verksamhet. I synnerhet har hamburgerbranschen kommit att vara mer under luppen för denna typ av kritik. Det har flitigt rapporterats om de stora kedjornas snedsteg. Burger

King påstås hamna i botten när det gäller miljöskydd och kopplas till bränning av regnskog i Amazonas (Aktuell Hållbarhet, 2017). De har även blivit påkomna med att ha hästkött i det påstådda nötköttet, vilket skapade rubriker över Europa (DN, 2013). Vidare har det rapporterats om undermåliga arbetsförhållanden i USA och om hur det på McDonald's restauranger i Kina sålts utgången kött (SvD, 2014). Det ledde även till ett försäljningstapp i Kina på 20% och hårda påtryckningar på företagets VD till följd (Reuters, 2017).

Som en motpol till detta kan konsumenter läsa om hur forskare utvecklar nya, avancerade köttsubstitut. Dess sägs ha potentialen att på allvar konkurrera med den traditionella hamburgaren och samtidigt ha betydligt mindre miljöpåverkan. Flera av de bolag som arbetar med detta har fått investeringar av bland annat Google ventures, Microsofts grundare Bill Gates och Peter Thiel som är en känd och framgångsrik IT-investerare (VA, 2014). Den här typen av rörelser inom branschen kan tyda på att förändringar kommer att behöva ske och att företag behöver positionera sig för att kunna hantera utmaningar relaterade till ökad konkurrens och krav på hållbara företag.

1.2. Problemanalys

“I en sammankopplad värld har vi förlorat privilegiet att kunna definiera vad som ingår och som inte ingår i vår omvärld. Samhällsansvar kan inte längre ses som något separat. Det är en del av verksamheten och dessutom något som är nödvändigt för företagets överlevnad. När allt kommer omkring - vilka problem ska företag lösa om inte dem som påverkar deras kunder?”

Per Grankvist (2012)

Vad är det som har skapat den här situationen vi nu befinner oss i, där vi allt oftare diskuterar vad som kommer att vara hållbart i framtiden och vad som samhället behöver sluta med? Företag anses ha haft ett stort ansvar för hur den historiska utvecklingen har skett. Men de har även en viktig roll i det paradigmskifte som nu behöver ske för att hantera de hållbarhetsutmaningar vi nu står inför (Scherer & Palazzo, 2007). Lovins (2008) diskuterar hur förståelse för dessa förändringar och dess drivkrafter kan generera nya företagsidéer, reducera kostnader för redan existerande organisationer och fånga möjligheter att göra förbättringar som kommer att gynna företag i framtiden. Organisationer behöver röra sig bortom det klassiska förhållningssättet gentemot företagande för att effektivt kunna förändra och anpassa verksamheten. Således har de större chans att möta de krav som inte bara ställs idag, utan vad som kan komma att förväntas imorgon (Benn,

Dunphy, Griffiths, 2006). Genom integration av både sociala och miljömässiga aspekter i det ekonomiska styrandet kan organisationer röra sig mot att bli hållbara företag.

Samtidigt råder det delade meningar i diskursen om företags skyldighet och intresse att engagera sig i aktiviteter som skapar värde för fler än bara aktieägarna. Med utgångspunkt i förutsättningen att managers och företagsledare måste agera lojalt, med välvilja, någorlunda försiktigt och med företagets bästa i åtanke (Veasey och Di Guglielmo, 2008) går det ta ett antal olika förhållningssätt till huruvida hållbarhet är en del i dessa förutsättningar. Smith (1997) tolkar *företagets bästa* som att göra det som är i aktieägarnas långsiktiga intressen. Vidare går det att hävda att det över huvud taget inte finns någon väsentlig skillnad mellan företagets och aktieägarnas bästa ur ett långsiktigt perspektiv (Sneirson, 2009). För företag kan det vara svårt att se vilken roll hållbarhet ska spela för dem och hur det kan påverka deras långsiktiga värdeskapande. Kommer hållbarhet skapa ekonomiskt värde? Är hållbarhet filantropi som kan förbättra företagets image? Eller ska företaget överhuvudtaget engagera sig i hållbarhet?

Idag råder det inte konsensus kring huruvida hållbarhet och ekonomisk lönsamhet går hand i hand (Sneirson, 2009). Detta gör managers osäkra på hur implementering av hållbarhetsstrategier korrelerar med faktiska resultat (Da Rosa et. al., 2013). Investeringar i projekt som ska öka hållbarheten i ett företag har tidigare setts som en filantropisk utgift och inte som ett strategiskt beslut mot en mer lönsam verksamhet (Sneirson, 2009). Om investeringar inte tar hänsyn till ekonomisk avkastning så fångar det inte den ekonomiska aspekten i hållbarhet. Vissa tidigare forskningsresultat har visat negativa ekonomiska resultat av hållbarhetsstrategier i form av bland annat sjunkande aktiepriser (Krüger, 2015). Denna typ av resultat kan skapa osäkerhet i vilket resultat investeringar i hållbarhet kan ha för företag som strävar efter att göra ett sådant skifte. Vi har dock även kunnat se positiva resultat av hållbarhetsinitiativ, bland annat korrelation mellan trivsel på arbetsplatsen och börsvärde på bolag. Högre trivsel gav högre ekonomiskt värde i form av framtida aktieavkastning (Edmans, 2012). Somliga menar att det inte finns något motsatsförhållande mellan lönsamhet och hållbarhet över huvud taget (Lovins, 2008; Granqvist, 2012; Sneirson, 2009). Vidare kan företag möta interna hinder vid implementering av hållbarhetsstrategier. Företag behöver hantera dessa på olika nivåer inom verksamheten för att nå ett framgångsrikt hållbarhetsarbete (Lozano, 2012). När faktorer som dessa tas i åtagande är det förståeligt att företag kan bäva inför att anamma nya hållbarhetsstrategier. Det blir således svårt för företag att förutspå vilket resultat investeringar kan ha, sett till tidigare forskning.

Lubin och Esty (2010) ger ett potentiellt svar för varför företag kan ha en osäker inställning till hållbarhetsutmaningar. De menar att företagsledare har börjat inse att hur de väljer att svara på hållbarhetsutmaningar kommer att ha betydande, om inte avgörande, konsekvenser för företagets konkurrensförmåga. Idag saknar dock företag mycket av kunskapen för att hantera dessa strategiska utmaningar. Istället sprids resurser över en fragmenterad mängd projekt utan en tydlig röd tråd. Lubin och Esty (2010) menar att det för företagen kommer att handla om *hur* de hanterar omställningen mot hållbarhet på ett framgångsrikt och ekonomiskt lönsamt sätt, snarare än *om* de ska göra det eller inte. Det finns således en växande förståelse bland företagsledare om vikten av dessa frågor, kanske rentav incitament till att påbörja hållbarhetsarbete. Det som saknas är kunskapen om hur och var företag ska börja med att behandla problemen. Genom att i denna uppsats belysa faktorer som visat sig väsentliga för att implementera hållbarhet hos ett företag, kan vi skapa en bild av vad som fungerat i praktiken.

Det finns många sätt att hantera en omställning av detta slag, men ett av de allra viktigaste är enligt Porter (1996) organisationens strategi. Strategin blir då grunden i företagets hållbarhetsinitiativ och visar vägen för hur ett framgångsrikt hållbarhetsarbete ska fortlöpa. Det finns många olika perspektiv på hur man ska se på och definiera begreppet strategi; Kirkland och Chandlear (1962) samt Porter (1996) menar båda att strategi är en medveten plan för att nå långsiktiga mål och differentiera sig från konkurrenter, för att kunna allokera resurser för effektiv tillväxt. På andra sidan spektrat hittar vi Mintzberg och Waters (1985), som menar att strategi är ett mer passivt resultat av en organisations operativa beslut över tid. Strategin definieras således retroaktivt och utgörs av de mönster som träder fram. En sådan approach till strategi lämnar mer utrymme åt företagsledare att aktivt anpassa sig till vad som sker runt omkring. I en konstant föränderlig omvärld, i vilken företagen befinner sig i, ställs höga krav på flexibilitet och förmågan att hela tiden anpassa sig till förändringen (Porter, 1996). Nya påtryckningar och krav från intressenter gör att företag ständigt måste anpassa sig till de rådande normerna för att upprätthålla legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983). För företagen och ledarna inom dem skapas därmed påtryckningar som ständigt kräver att de har en känsla för och är medvetna om vad som händer runt omkring dem. Det är en potentiellt problematisk, men inte omöjlig uppgift.

Det är dock viktigt att det finns en sammanhängande tanke bakom de beslut som tas, en röd tråd som genomsyrar organisationens alla delar (Epstein & Rejc Buhovac, 2014). I dagens näringslivsklimat finns en växande norm för att denna strategiska röda tråd ska präglas av *hållbarhet* och *intressentfokus*. En hållbarhetsstrategi i organisationssammanhang innebär proaktiva åtgärder på ekonomiska, miljömässiga och

sociala plan som både är representativa för och integrerade i den dagliga verksamheten såväl som övergripande prestationen (ibid). Genom integration av hållbarhetsaspekter i företagsstrategin kan organisationen skapa effektivare sätt att allokera resurser, både internt och externt (Porter & van der Linde, 1995; Hart, 1995). Högre resurseffektivitet ger större chans till högre lönsamhet, vilket i sin tur ger mer utrymme för vidare hållbarhetsåtgärder (Strannegård, 2000). Det är dock svårt att bevisa en tydlig korrelation mellan implementering av hållbarhetsstrategier och organisatorisk prestation (Rosa et. al., 2013). Vissa menar att det inte alls ligger i företagets uppgift att engagera sig i hållbarhet, utan att företag ska fokusera på att maximera värde för aktieägarna (Friedman, 1962). Vidare kan företag möta hinder internt vid implementering av hållbarhetsstrategier där företag behöver hantera dem på olika nivåer inom verksamheten för att nå ett framgångsrikt hållbarhetsarbete (Lozano, 2012).

Litteraturen har en viss bild av hur implementering av hållbarhetsstrategier kan ske och se ut för att det ska vara lönsamt. Det är dock inte sällan det finns en viss diskrepans mellan teori och praktik, vilket kan skapa problem i formulering av nya hållbarhetsstrategier. Det blir således av intresse att studera de effekter implementering av hållbarhetsstrategi har på företaget, dels för att kunna stärka argument till att initiera arbetet och för att kunna peka på vilka faktorer som kan skapa framgång.

1.3. Syfte och frågeställningar

Syftet med detta arbete är att se hur Max Hamburgerrestauranger AB har anpassat sig till nya interna och externa krav på hållbarhet som tar hänsyn till ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter. Vi vill identifiera och belysa de faktorer som har varit betydande för Max utformning och implementering av en hållbarhetsfokuserad strategi och lyfta fram effekterna det fått på företaget.

För att uppfylla detta syfte och bringa klarhet till problemet kommer följande frågeställningar att präglade rapporten:

- a. Vilka faktorer har varit väsentliga för implementering av hållbarhetsstrategier hos Max?
- b. Vad är de interna effekterna i Max verksamhet till följd av ett utvecklat hållbarhetsarbete?

1.4 Avgränsningar

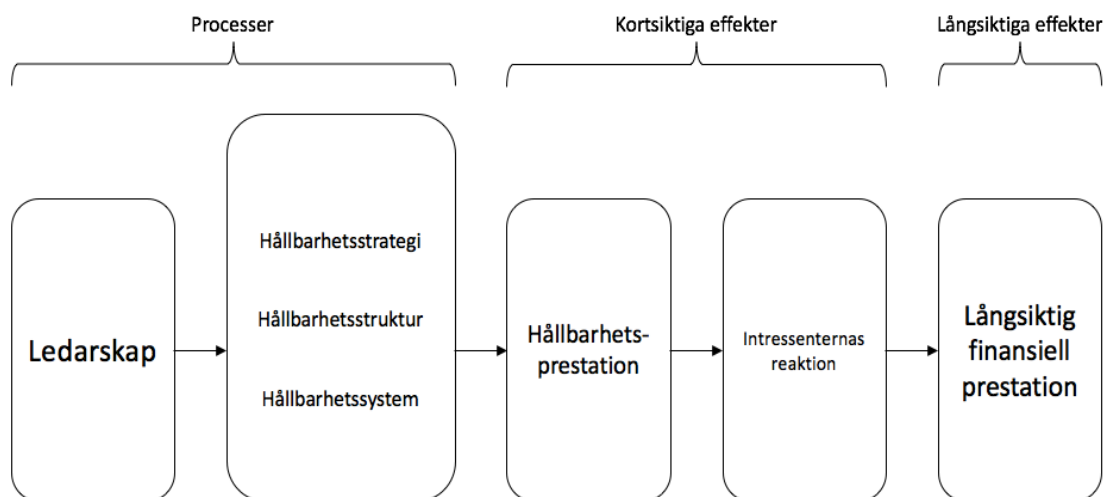
I denna uppsats har fokus lagts vid ett företag och dess agerande för att verka för ökad hållbarhet i verksamheten. Det leder till att den är avgränsad till det specifika studieobjektet, men vi utgår från studieobjektet för att göra mer generella slutsatser för företag som agerar inom liknande branscher eller företag. Studieobjektet är verksamt i restaurangbranschen och det bör tas i beaktande vid generella slutsatser. Ett val har även gjorts att fokusera på kvalitativa aspekter i studieobjektets agerande snarare än kvantitativa data. Detta då vi anser det på ett bättre sätt spegla uppkomsten av hållbarhetsarbete inom organisationer.

2. TEORI

Avsnittet är indelat i tre delar, där faktorer och interna effekter, är hämtade från Epstein och Rejc Buhovacs *Corporate Sustainability Model* (2014) (se figur 1). Under *faktorer* förklaras vilka faktorer som enligt teorin är viktiga för implementering av hållbarhetsarbete inom företag. Fokus läggs vid implementering och formulering. Under *interna effekter* belyses de *kortsiktiga* och *långsiktiga effekter* hållbarhetsarbetet kan få på verksamheten och hur det kan påverka företaget. *Teoretiska verktyg* utvecklar ytterligare koncept som används i analysen.

2.1. Faktorer

Det är viktigt att poängtera skillnaden i implementering av förbättringssystem riktade gentemot hållbarhet kontra de mot ekonomisk tillväxt. Epstein och Rejc Buhovac (2014) beskriver hur företag, för att göra ekonomiska förändringar, oftast börjar med att formulera en mission som de använder för att vidare formulera en strategi. För att implementera strategin definieras mätsystem och managers skapar incitament och belöningssystem som går i linje med den formulerade strategin, för de anställda att jobba mot. I takt med att de anställda uppfyller sina mål implementeras strategin i företaget. Implementering av hållbarhetsstrategier, däremot, bygger mer på kommunikation och utbildning av de anställda. Ledare ämnar därigenom belysa hur sociala och miljömässiga aspekter påverkar såväl företaget som de anställdas jobb och individuella välfärd, samt vikten av intressenterna och deras roll för företaget. På så vis sprids de gemensamma värderingarna över hela företaget och förändringsarbetet kommer att mottagas bättre (Epstein & Rejc Buhovac, 2014). Det handlar om att åstadkomma förändring i rötterna, i den kultur som genomsyrar företaget, och då behövs mer än bara nya tekniska eller manageriella systemförändringar (Lozano, 2012).



Figur 1. Förenklad version av Epstein och Rejc Buhovacs Corporate Sustainability Model (2014)

Epstein och Rejc Buhovac (2014) förklarar som en del i deras *Corporate Sustainability Model* vilka faktorer som är av större vikt vid implementeringsprocessen av hållbarhetsstrategier. Allt börjar med *ledarna*. Det är ledarnas ansvar att skapa ett företagsklimat som främjar hållbarhet i alla led inom företaget. Då hållbarhetsstrategier oftast initieras uppifrån är det av stor betydelse för strategins framgång att ledarna är engagerade och pålästa samt att de vågar binda sig till den nya hållbarhetspräglade strategin. Med hjälp av kunskap och kommunikation sprider ledarna mission, vision och strategi genom hela företaget. Genom att leda med gott exempel inspirerar ledarna de anställda att själva agera i linje med hållbarhetsarbetet.

Vidare lyfter Epstein och Rejc Buhovac (2014) tre ytterligare faktorer. Den första är *strategi*. Företag som är framgångsrika på hållbarhetsområdet har en sammanhängande strategi som tillåter dem att vara proaktiva snarare än reaktiva. Till stor del handlar det om att prioritera vilka problem företaget vill adressera med sin strategi och vart deras resurser kan få störst inverkan (Epstein och Rejc Buhovac, 2014). När detta är fastställt kan man börja formulera en strategi som integrerar företagets värderingar, dess åtaganden och dess mål. Strategin går sedan igenom tre steg. Steg ett är att säkerställa lagar och regler och anpassa företaget efter det. Steg två är processen att skapa komparativa fördelar gentemot konkurrenter, framförallt genom att implementera effektivare system, minska kostnader och produktutveckling. Steg tre innebär att fullborda integrationen av sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter i strategin.

Nästa faktor är *struktur* och hur företaget väljer att se på hållbarhet som en funktion inom företaget. Hållbarhet bör vara strukturerat inom företaget för att underlätta integrationen i alla företagens delar så effektivt som möjligt. Strukturen underlättar således arbetet med att prioritera de mest väsentliga hållbarhetsaktionerna. Sista faktorn är *system*. Epstein och Rejc Buhovac (2014) menar att managementsystem är avgörande för vidareutveckling av integrerat hållbarhetsarbete. Utan dem riskerar företag att missa många av de fördelar hållbarhetsarbete för med sig.

För att introducera ytterligare en dimension till teorin om implementering beaktar vi Shimizu och Hitts (2004) teori om *strategisk flexibilitet (strategic flexibility)*. Företag som opererar i en föränderlig omvärld och osäker omgivning behöver strategier som främjar flexibla lösningar på de problem som kan uppstå. Detta kan lösas med hjälp av *strategisk flexibilitet*, vilket de definierar som organisationens förmåga att identifiera förändringar i omvärlden och dess möjlighet att i rätt tid allokera resurser för att bemöta dessa. Det kräver en ständig balansgång och vaksamhet för att undvika att investera tid och pengar i dåliga projekt samtidigt som ledningen vill undvika att förkasta tillfälliga svårigheter som strategiska misstag. Shimizu och Hitt (2004) lyfter tre förmågor företaget bör besitta för att övervinna dessa svårigheter; att alltid vara *uppmärksamma*, att ständigt *utvärdera* och *vidta åtgärder*.

2.2. Interna effekter

I Epstein och Rejc Buhovacs *Corporate Sustainability Model* (2014) fortsätter de att förklara effekterna av de faktorer som lyftes i avsnittet ovan. De skiljer på kortsiktiga- och långsiktiga effekter.

2.2.1. Kortsiktiga effekter

Den första faktorn i de kortsiktiga effekterna som de nämner är *hållbarhetsprestation (sustainability performance)*, vilket syftar till att belysa hur de faktorer som är av intresse för interna såväl som externa intressenter har förändrats till följd av hållbarhetsarbetet. Exempel på dessa kan vara utsläpp av växthusgaser, paketering och produktkvalité eller arbetsmiljö. Dessa faktorer är ofta svårdefinierade och svåråtkombara men samtidigt mer intressanta för en bredare intressentbas än konkreta, ekonomiska konsekvenser. Det är därför viktigt att fokusera och prioritera på specifika områden och problem när företag utvärderar och ser över effekterna.

En faktor som förändrats till följd av hållbarhetsarbetet kan vara hur företaget skapar värde. Kramer och Porter (2011) introducerar begreppet *shared value* som innebär att företaget skapar värde på lång sikt, det vill säga tillfredsställelse av kundens behov samtidigt som ekonomiskt värde skapas för dem själva och samhället i stort. I och med samhällets ökade transparens och tillgång till information blir det både lättare och viktigare för konsumenter att välja företag som bäst matchar sina egna värderingar och skapar det värde de själva kan stå för (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Ett exempel på detta är framväxandet av mycket medveten konsumentgrupp som kallas LOHAS, vilket står för *Lifestyle of Health and Sustainability* (Lovins, 2008). Detta är en konsumentgrupp med stor köpkraft som väntas öka i växande takt och ställer högre krav på ansvar och hållbarhet från företagen de interagerar med.

Epstein och Rejc Buhovac (2014) lyfter arbetsmiljö och arbetskraft som områden där hållbarhetsarbete kan ha stora effekter. Det finns flera aspekter inom dessa som kan förändras till följd av ökat hållbarhetsarbete. Exempelvis kan förbättrat hållbarhetsarbete agera som en positiv signalmekanism för att attrahera den bästa arbetskraften, vilket i slutändan blir en konkurrensfördel. Dessutom visar det sig att människor som arbetar på mer medvetna arbetsplatser får bättre självbild (Kitzmuller & Shimshack, 2012).

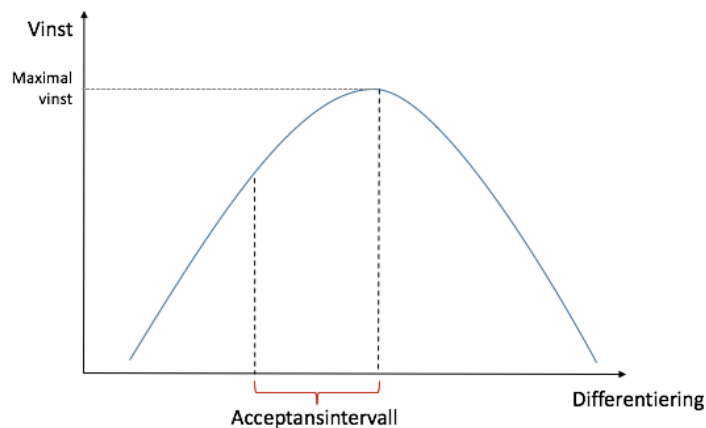
Nästa del i de kortsiktiga aspekterna som Epstein och Rejc Buhovac (2014) lyfter i sin modell är *intressenternas reaktion*. Intressenter är externa till företaget men fyller en viktig funktion även internt. De är en av de viktigaste komponenterna i hållbarhetsarbetet och agerar som en katalysator som transformerar hållbarhetsaktioner från företaget till ekonomisk vinning. Freeman (1984) definierar intressenter som "*de grupper som, utan deras stöd, så skulle organisationen upphöra att existera*". Genom att erhålla komparativ fördel hos intressenterna har företag en stor strategisk fördel, men för att göra det är det viktigt att identifiera vilka nyckelintressenterna är (Epstein & Rejc Buhovac, 2014).

2.2.2. Långsiktiga effekter

De långsiktiga konsekvenserna som Epstein och Rejc Buhovac (2014) lyfter handlar om *långsiktig finansiell prestation*. Det kan handla om framtida intäkter och kostnader i form av ökad försäljning till nya målgrupper, exempelvis LOHAS, och minskade kostnader för exempelvis energi, svinn och paketering. Deephouse (1999) har en teori för att förklara hur företag kan åstadkomma långsiktig lönsamhet. Han diskuterar trade-off situationen som uppstår i frågan om att vara differentierad eller konform gentemot sina konkurrenter. Å ena sidan kan företaget välja att vara lik sina konkurrenter och på så sätt åtnjuta

legitimitet från omvärlden, men högre konkurrens. Å andra sidan kan företaget välja att differentiera sig och således gynnas av minskad konkurrens och högre marginal, men med risk att drabbas av ifrågasatt legitimitet. De som satsar på en differentierad strategi kommer ständigt att driva gränserna för vad som är acceptabelt inom legitimitetens gränser, det vill säga vedertaget godkänt inom branschen och kan således ses som en *early adopter* (DiMaggio & Powell, 1983). När gränserna är flyttade kommer konkurrenterna att följa efter och branscherna är således i ständig rörelse.

Deephouse (1999) introducerar begreppet *strategisk balans* för att förklara hur företag kan hitta den optimala kombinationen av likformighet och differentiering. Med detta i beaktning har organisationer större chans att åtnjuta maximala ekonomiska fördelar från båda extremer. Det företag enligt Deephouse (1999) bör göra är att differentiera sig till största möjliga mån inom legitimitetens ramar, vad Deephouse kallar "acceptansintervallet" (se figur 1). Företag som finner rätt strategisk balans visar sig prestera bättre än såväl starkt konforma som starkt differentierade företag. Genom förståelse för de underliggande förhållandena mellan konformitet, konkurrens, legitimitet och prestation kan företag hitta den punkt där de kan maximera differentiering utan att trilla utanför normernas godkännande (Deephouse, 1999).



Figur 2: Förhållande mellan *vinst* och *differentiering* enligt Deephouse (1999).

2.3. Teoretiska verktyg

2.3.1. Hinder mot att initiera hållbarhetsarbete

Företag som avser gå mot en mer hållbar verksamhet och göra organisationella förändringar kan stöta på hinder mot det inom organisationen, som eventuellt kommer motverka arbetet. Lozano (2012) bryter ner förändringsarbetets hinder på olika nivåer för att tydliggöra hur hindren kan se ut inom olika delar av företaget. Företaget delas in i tre delar; individuell nivå, gruppnivå och organisatorisk nivå. På den individuella nivån hanteras den enskilda personen, på gruppnivån syftas på officiella och inofficiella grupper inom företaget och på organisatorisk nivå syftas till företag som en enhet. Därefter påvisas hinder mot förändringsarbete på de olika nivåerna baserade på studier av företag. Exempel på hinder som nämns är bristande information, att hållbarhet inte ses som prioritet hos individer, brist på tid och resurser och att det inte ses som värdeskapande (Lozano, 2012).

2.3.2. Värderingar

Grankvist (2012) argumenterar för att det hos företag finns en övertro till att om de dokumenterar värderingar och kommunicerar ut det inom organisationen så kommer det att efterlevas. Ofta är värderingarna framtagna i samband med kostsamma varumärkesbyråer och värderingskonsulter vilket ska garantera en hög kvalitet på det framtagna materialet. Grankvist (2012) menar på att fokus ofta hamnar på att dokumenteringen i sig och inte att faktiskt säkerställa att organisationen lever dem. Värderingar är något personerna inom företaget ska leva utifrån och de företag som pratar mest om sina värderingar, är enligt Grankvist (2012) oftast de som har svagast kultur då de ser sig tvingade till att prata om värderingarna så pass ofta.

2.3.3. Planerade och framväxande strategier

Mintzberg och Waters (1985) förklarar hur företag kan arbeta med strategi. De argumenterar för att det mest framgångsrika arbetssättet är att kombinera *planerade strategier*, som utgår från ett långsiktigt perspektiv, med *framväxande strategier*, som är mer spontana och kortsiktiga av karaktären. Den *planerade strategin* kräver struktur och målsättningar och ser framtiden som förutsägbar, där den egna verksamheten inte påverkas av omvärldsfaktorer. Den *framväxande strategin* skapas under tiden den planerade strategin fortlöper. Det leder till att den planerade strategin successivt får stöd av den framväxande för att tillslut bilda den *realiserade strategin*, vilket är den företaget använder i praktiken.

2.4. Sammanfattning av teori

Analysen i detta arbete kommer huvudsakligen att bygga på Epstein och Rejc Buhovacs (2014) *Corporate Sustainability Model* (se figur 1). Att implementera förbättringssystem riktade mot hållbarhetsprestation skiljer sig något från implementering av ekonomiska förbättringssystem. Det är således av intresse att lyfta fram de faktorer som bör finnas i ett företag som ämnar initiera ett sådant arbete. *Corporate Sustainability Model* (Epstein & Rejc Buhovac, 2014) lyfter fyra sådana faktorer; *ledarskap, strategi, struktur* och *system*. Dessa faktorer bidrar till att implementera, integrera och utveckla ett lyckat hållbarhetsarbete i hela organisationen. Utöver dessa faktorer som Epstein och Rejc Buhovac (2014) lyfter, kommer vi att beakta *strategisk flexibilitet* (Shimizu & Hitt, 2004) som en viktig faktor. *Strategisk flexibilitet* innebär förmågan att vara lyhörda på förändringar i omvärlden och allokera resurser för att svara på dessa.

Till följd av hållbarhetsarbetet kommer organisationen att uppleva vissa interna effekter. Epstein och Rejc Buhovacs (2014) *Corporate Sustainability Model* förklarar vilka dessa effekter skulle kunna vara genom att skilja på *kortsiktiga* och *långsiktiga effekter*. Under *kortsiktiga effekter* lyfter de till att börja med organisationens *hållbarhetsprestation*. Prestationen kan syfta till hur olika aspekter inom företaget, som är av intresse för såväl interna som externa intressenter, förändras till följd av hållbarhetsarbetet. Exempel på sådana aspekter skulle kunna vara utsläppsnivåer, produktkvalité, arbetsmiljö (Epstein & Rejc Buhovac, 2014; Kitzmuller & Shimshack, 2012) eller typen av värdeskapande (Kramer och Porter, 2011). Vidare uppmärksammar *Corporate Sustainability Model* (Epstein & Rejc Buhovac, 2014) *intressenternas reaktion* som en kortsiktig effekt. De långsiktiga effekterna innebär företagets *långsiktiga finansiella prestation* och förklaras i detta fall med hjälp av teorin om *strategisk balans* (Deephouse, 1999).

Ytterligare analysverktyg som kommer att användas är Lozanos (2012) teori om hur företag, på olika nivåer inom organisationer, kan *möta hinder* mot initiering av hållbarhetsarbete, Grankvists (2012) teorier om *värderingarnas betydelse* för organisationen samt Mintzberg och Waters (1985) teorier om *planerade, framväxande* och *realiserade strategier*.

3. METOD

Med detta avsnitt ämnar vi förklara och motivera hur studien har lagts upp och genomförts för att uppfylla syftet och förklara frågeställningarna.

3.1. Forskningsmetod

Denna rapport har genomförts i form av en kvalitativ fallstudie där Max Hamburgerrestauranger (Max) agerar studieobjekt. Med kvalitativ menas att fokus kommer att ligga på ord snarare än siffror (Bryman & Bell, 2013). Fallstudien kommer att vara av det instrumentella slaget, vilket innebär att fallet blir ett medel för att bygga förståelse för det generella problem vi formulerat (Bryman & Bell, 2013). Vi har i denna studie tagit ett internt perspektiv, det vill säga fokuserat på företagets egna uppfattning om deras prestation på hållbarhetsområdet.

Vi anser kvalitativ fallstudie ur ett internt perspektiv vara mest passande för att uppfylla syftet med detta arbete. Genom en kvalitativ metod tror vi kunna uppnå djupare förståelse och således resultat på det komplexa problem som driver denna rapport. Vi väljer vidare att ta ett internt företagsperspektiv för att erhålla förstahandsinformation om hur hållbarhetsarbetet har gått till, från personer som är och har varit en del i det, snarare än att insamla externa, kvantitativa data. Företaget har huvudsakligen analyserats utifrån Epstein och Rejc Buhovacs (2014) *Corporate Sustainability Model* för att belysa vilka faktorer som är av större vikt vid implementering av hållbarhet i det valda företaget. Ett alternativ hade kunnat vara att genomföra en flerfallsstudie, där en analys av Max hade komplementeras med studier av samma struktur av andra företag (Bryman & Bell, 2013). Dock finner vi att en fristående analys av en lyckad implementering, i detta fall Max, vara nog för att ge ett trovärdigt svar på problemformuleringen och frågeställningarna som driver denna undersökning.

3.2. Val av studieobjekt

Max är ett familjeägt företag som huvudsakligen verkar i Sverige, men med ett fåtal restauranger även i övriga Norden samt Dubai och Abu Dhabi (Max, u.å.d). I en intervju med Max VD förklarar han att den bransch de är verksamma inom, snabbmatsbranchen, har relativt lågt externt förtroende vad gäller hälsa och hållbarhet; nötkött, som traditionellt har varit och till stor del fortfarande är deras kärnprodukt, kan räknas som en stor drivande

faktor till de klimathot och förändringar som idag uppmärksammas (Hållbarhetspodden, 2015). Det Max har gjort är att hitta nya affärsmodeller och en strategi som går ifrån detta (ibid). Genom självinsikt och transparens har de med stor framgång lyckats reformera strategi och produktutbud mot ett signifikant hållbarhetsfokus. Detta har belönat företaget med flertaliga utmärkelser för deras hållbarhetsarbete, bland annat har de blivit belönade för *Business Model of the Year 2016* (Max, 2016), VD Richard Bergfors har blivit utsedd till en av de 100 mest visionära ledarna i världen av *Real leader* (ibid) och varit branschledande i Sustainable Brand Index fem år i rad (2011–2015) (ibid). De utfärdar varje år en koncis och utförlig hållbarhetsrapport, såväl som ett klimatbokslut. Vidare har de, parallellt med sitt strategiska hållbarhetsarbete, lyckats öka lönsamheten (Hållbarhetspodden, 2015). Dessa är några av de faktorer som vi anser talar för att Max skulle vara ett bra studieobjekt för att undersöka det problem vi formulerat.

3.1.1. Källkritiska aspekter

Mycket av de data som rör Max som används i detta arbete kommer ifrån Max själva, ett faktum som kräver visst mått av källkritik. Vår ontologiska utgångspunkt är att Max lyckats hantera de problem denna rapport behandlar och ämnar således lyfta organisationen som ett gott exempel på lyckad implementering av hållbarhetsstrategi, ett ställningstagande vi baserar på externa, tredje parters bekräftelser, i form av relevanta priser och utmärkelser de fått samt andra experters bedömningar. Allt material vi behandlar granskas kritiskt och vägs mot varandra, såväl vid litteraturstudier som insamling av primärdata, för framställa en objektiv bild av den verklighet vi vill beskriva genom denna fallstudie.

3.2. Datainsamling

3.2.1. Litteraturstudier

För att bygga ett teoretiskt ramverk att utgå ifrån genomfördes litteraturstudier av tidigare forskning inom området strategi och hållbarhet. Vår huvudsakliga teoretiska utgångspunkt är hämtad från Epstein och Rejc Buhovac (2014). För att komplettera denna teori har vi använt oss av vetenskapliga artiklar, dels sådana som vi bekantat oss med under tidigare kurs och dels artiklar som vi letat upp själva. Dessa litteraturstudier har i första hand skett med hjälp av sökmotorer som *Google Scholar*, Göteborgs Universitets databas *Supersök* och *GreenFILE*. Viktiga sökord vi har använt oss av har bland annat varit *sustainability strategy*, *sustainable business* och *sustainability and profit*.

Vidare har även sekundärdata använts för att komplettera det empiriska avsnittet. Mycket utav de data om Max vi använt oss av kommer från Max själva; hemsida, rapporter och årsredovisningar, men till viss del även externa parter som exempelvis artiklar. Vid användning av just artiklar har noggrann beaktning alltid tagits till källornas tillförlitlighet, relevans och ålder. Således har vi kunnat undvika att grunda påståenden och slutsatser på felaktiga eller utdaterade fakta.

Utöver de primärdata vi själva insamlat från nyckelpersoner inom Max organisation, har vi även använt oss av två inspelade intervjuer med Max VD Richard Bergfors. Dessa intervjuer har sänts via två olika podcasts; *Beslutsfattarna* och *Veckans Affärs Hållbarhetspodd*. Dessa intervjuer bedöms vara, liksom de vi själva genomfört (vilket vi går in på i avsnittet nedan), av det semistrukturerade slaget. Intervjuerna bedömdes vara såväl aktuella som relevanta för att uppfylla denna rapports syfte.

3.2.2. Intervjuerna

Studiens empiri bygger huvudsakligen på primärdata som vi insamlat genom semistrukturerade intervjuer med personer inom Max. Semistrukturerade intervjuer ger såväl intervjuaren som respondenten större utrymme att fritt associera och forma intervjun beroende på hur samtalet löper på, samtidigt som det finns en intervjuguide att utgå ifrån (Bryman & Bell, 2013). En nackdel att ha i åtanke vid dessa typer av intervjuer är att det finns risk att respondenten är partisk i sina svar och den intervjuade såväl som intervjuaren kan göra egna tolkningar av frågor/svar då formen är av den mer berättande typen (Bryman & Bell, 2013), en viktig faktor att ha i åtanke vid utformningen av intervjuguiden och bearbetningen av svaren.

Vi valde att intervjua tre chefer från olika avdelningar och olika nivåer inom Max; hållbarhet, ekonomi och restaurang. Således har vi kunnat måla upp en nyanserad bild av problemet med perspektiv från olika avdelningar inom organisationen. Personerna i fråga anses ha god inblick i verksamheten, vilket bidrar till ökad validitet. En av personerna önskade vara anonym och hen kommer i arbetet att betecknas som *Svensson*. Två av tre intervjuer skedde över telefon av geografiska skäl. En av intervjuerna skedde via personligt möte i en miljö där respondenten kunde känna sig avslappnad. Under alla intervjuer fördes anteckningar löpande och de respondenter som godkände det spelades in. Detta för att vi skulle kunna gå tillbaka och lyssna igen om det var några oklarheter i tolkning och därmed minska risken för feltolkningar.

3.2.2.1. Intervjuguiden

Intervjuguidens utformning baserades på Bryman och Bells (2013) metodteorier. Intervjufrågorna utformades så att de större, bredare frågorna kom först, för att sedan smalna av och bli mer ämnesspecifika. Den intervjuguide vi använde oss av delades in i fem teman; *inledande frågor, strategi och hållbarhet, lönsamhet och hållbarhet, Max och omvärlden* och *effekter på verksamheten*. Inledande frågor fokuserade på den intervjuade; vem personen är och dennes roll inom organisationen. Inom strategi och hållbarhet gick vi in på konkreta strategiska åtgärder för ökad hållbarhet och hur dessa två faktorer har influerat varandra. Lönsamhet och hållbarhet utredde hur dessa två faktorer har drivit och påverkat varandra. Under Max och omvärlden diskuterades bland annat Max i förhållande till sina externa intressenter. Effekter på verksamheten gick in på respondenternas uppfattning om de interna förändringar som skett till följd av det ökade hållbarhetsarbetet.

3.2.2.2. Respondenter

Namn	Position	Intervjuform	Varaktighet
Kaj Török	Hållbarhetsansvarig	Telefonintervju	44 minuter
Lars Olsson	Ekonomichef och vice VD	Telefonintervju	48 minuter
Svensson	Kökschef	Personlig intervju	29 minuter

3.3. Validitet och reliabilitet

Validitet kan sägas beskriva relevansen av insamlade data för det problem som formulerats, alltså huruvida författarna lyckas mäta de som ska mätas. *Reliabilitet* är ett mått på objektivitet och trovärdighet. Ett sätt att kvantifiera detta kan vara den grad till huruvida samma eller liknande resultat kan åstadkommas av andra genom att upprepa mätningar. (Mälardalens högskola, 2012)

Validitet och reliabilitet har fortlöpande genom hela processen präglat utformningen av metodval, genomförande och analys för att åstadkomma resultat och slutsatser med hög trovärdighet. Bland annat har det teoretiska ramverket format frågeformuleringarna i intervjuguiden för att å ena sidan fånga alla aspekter av det problem vi undersöker och för

att å andra sidan inte få med empiri som saknar relevans till problemet. Detta har bidragit till högre grad av validitet i empirin. Generellt är reliabiliteten i kvalitativa studier relativt låg då det är svårt att återskapa de externa och sociala förhållanden som äger rum under en intervju (Bryman & Bell, 2013). Men ett exempel på hur vi har jobbat med reliabiliteten är genom att jobba med intervjuguiden. Vi använde samma upplägg, samma teman och till stor del samma frågor i alla intervjuer för att få ett brett spektrum och olika perspektiv på de frågor som utreds.

4. RESULTAT

4.1. Max Hamburgerrestauranger AB

Max Hamburgerrestauranger AB grundades 1968 i Gällivare av Curt och Britta Bergfors, då under namnet X-grillen. Det var i samband med en expansion till Luleå, år 1971, som de bytte till det namn vi känner det som än idag. (Max, u.å.e) Max är ett familjeägt företag med grundarnas söner i ledningen; Richard Bergfors som VD och Christoffer Bergfors som vice VD. De har stor spridning nationellt med 107 restauranger och ca 4000 anställda. Max har haft en stadigt uppåtgående ekonomisk trend, där de 2015 gick med 271 miljoner i vinst och hade en omsättning på 2269 miljoner SEK, en ökning i omsättning med ca 13 % från år 2014 (allabolag, u.å). Max finns även i Norge, Danmark, Abu Dhabi och Dubai. (Max, u.å.d)

Max befinner sig inom segmentet snabbmat enligt SCBs definition, ett segment som 2017 står för 14,2 % av alla restauranger i Sverige (SCB, 2017). Max hamburgare är en av de största aktörerna på den svenska snabbmatsmarknaden, där McDonalds och Burger King är deras största konkurrenter. Max marknadsandel var 23,4 % under 2014 (Delfi, 2015).

Sedan de initierade satsningen på hållbarhet har de fortsatt utveckla verksamheten med en tydlig hållbarhetsprofil och åtnjutit utmärkelser för sitt arbete som bland annat *Sveriges nöjdaste kunder* inom svenska hamburgerrestauranger 15 år i rad, *topp 30 bästa bolag* i sustainable brand index och *Sveriges grönaste varumärke* år 2014 (Max, u.å.e). Vidare var företaget under 2015 den mest ekonomiskt lönsamma restaurangen i Sverige (DN, 2016).

4.1.1. Max hållbarhetsarbete

Hållbarhet är för Max en värderingsfråga som drivs av ägarfamiljens värderingar, förklarar såväl ekonomichef Lars Olsson som hållbarhetschef Kaj Török. Sedan 2007 jobbar Max tillsammans med Det Naturliga Steget för att tydligare definiera hållbarhet enligt de fyra principer som Det Naturliga Steget använder sig av. De är principer för ett hållbart samhälle där naturen inte systematiskt utsätts för; 1) Koncentrationsökning av ämnen från berggrunden, 2) koncentrationsökning av ämnen från samhällets produktion, 3) undanträngning av fysiska metoder och 4) att det inte finns strukturella hinder för människors hälsa, inflytande, kompetens, opartiskhet och mening. (Det Naturliga Steget, u.å.) Török menar på att det i praktiken för Max handlar om hur de som företag arbetar

med hälsa, rättvisa och miljö. Enligt Richard Bergfors, VD för Max, är hållbarhet något som innefattar att se företaget ur ett långsiktigt perspektiv genom att som företag ta ansvar och vara en god arbetsgivare (Hållbarhetspodden, 2015).

En viktig del i Max hållbarhetsarbete utgörs av klimatkompensering, vilket sker i form av trädplantering i Afrika genom organisationen *Plan Vivo* (Max, u.å.b). Hittills har Max planterat över 1 miljon träd i Afrika (Max, u.å.f). Török förklarar att Max klimatkompensering är unik på så sätt att de även mäter och inkluderar utsläppen för hela leverantörskedjan. De använder sig av *Greenhouse Gas Protocols* system för att kvantifiera och urskilja de växthusgasutsläpp som kan härledas till deras respektive verksamheter (ghgprotocol, u.å.) Där indelas verksamheter i så kallade *scope 1, 2* och *3*. Inom *scope 1* och *2* ingår den växthusgas-påverkan som kommer från den egna direkta verksamheten, dess elförbrukning och eventuella transporter med egen fordonsflotta. I *scope 3* ingår annan indirekt växthusgaspåverkan av ej egenägda verksamheter (indiaghgp, u.å.), i sammanhanget av restauranger framförallt leverantörskedjan.

En av Max huvudkonkurrenter, McDonalds, är medlem i *Hagainitiativet* som är ett företagsnätverk som verkar för att minska näringslivets miljökadliga påverkan. McDonalds har genom Hagainitiativet en målsättning att "*minska koldioxidutsläppen med 40 % i förhållande till antalet gäster till 2020, utifrån basår 2010. De utsläpp som ingår i klimatmålet är scope 1, scope 2 och tjänsteresor i scope 3.*" (hagainitiativet, u.å.). Max har till skillnad från McDonald's valt att inkludera *scope 3* i vad de anser vara deras ansvar sett till miljöpåverkan. Török förklarar att om Max endast hade sett till sin egen verksamhet och bara tagit hänsyn till *scope 1* och *2* är det endast 1-2% av den mängd de klimatkompenserar för idag som skulle inkluderas i beräkningarna.

Max arbetar med social hållbarhet genom bland annat ett samarbete med Samhall. Det bygger på att Max anställer personer med funktionsnedsättning för att jobba på restaurangerna. Över 150 personer har blivit anställda den vägen hos Max och det går i linje med Max värderingar om att ha mångfald på arbetsplatsen och citatet "Vi gillar olika" som Max använder. Det finns en uttalad målsättning att varje restaurang ska ha minst en anställd med någon form av funktionsnedsättning. Max samarbete med Samhall tas upp av Per Grankvist (2012) i boken *CSR i praktiken* som ett framgångsexempel på hur företag kan jobba med social hållbarhet och genom det få ekonomiska framgångar.

4.2. Strategi och hållbarhet

Török förklarar att strategin för Max hållbarhetsarbete har initierats uppifrån, från ägarfamiljen och ledning, vilket också styrks av Svensson, kökschef på en av Max restauranger. Strategin bygger på ägarfamiljens värderingar som de spridit i resten av bolaget. Detta har vidare resulterat i initiativ underifrån, från bland annat restaurangpersonal, som en konsekvens av hållbarhetsstrategin och de gemensamma värderingarna, förklarar Török.

Att hållbarhet värderas högt inom bolaget bekräftas av kökschefen Svensson. Hen menar på att det har tagits emot med entusiasm bland personal i restaurangerna och det är något som ses som positivt. Hen beskriver samarbetet med Samhall som framgångsrikt och att de som generellt har haft svårigheter att få jobb tidigare gör ett utmärkt jobb och är ovärderliga för restaurangerna och företaget. Att Max engagerar sig i hållbarhetsfrågor tror Svensson har en positiv påverkan på företagets image och att det är en medveten strategi som bolaget jobbar med.

Utifrån strategin har olika aktiviteter växt fram där initiativ har varit både långsiktig planerade såväl som mer spontana och flexibla. Olsson, ekonomichef, menar på att de kan vara flexibla och snabbrikliga tack vare strukturen inom bolaget där ägarfamiljen tillika VD och vice VD inte behöver ta hänsyn till aktieägare likt ett börsnoterat bolag. Det gör att de kan ta beslut snabbare och agera på det som de tror fungerar på marknaden just nu. Max har även projekt som har tagit lång tid och krävt mycket planering. Ett exempel på detta är Max lansering av *Greenfamiljen*; en ny produktlinje med fem helt vegetariska burgare som lanserades år 2016. Vidare planerar Max att expandera verksamheten till fler platser, nationellt och internationellt, vilket kräver att det finns en struktur av långsiktiga planer. Samtidigt behövs och finns flexibilitet inom projektet för att kunna anpassa det så resultatet blir så framgångsrikt som möjligt berättar Olsson. Max använder sig således av en kombination av framväxande och planerade strategier men där det fokuseras på att göra färre aktiviteter mer ordentligt.

“Vi har en strategi hos oss som heter ‘färre men värre’ som just är kopplad till hållbarhet. Vi försöker inte göra lite grann av allt, utan vi försöker säga nej till väldigt många saker som inte heller driver arbetet så mycket för att kunna kraftsamla och istället göra några större saker.”

Kaj Török

Enligt Török kan Max med denna utgångspunkt tydligare nå ut med deras ställningstagande för miljön och genomföra aktiviteterna de väljer på ett bättre sätt, exempelvis deras klimatkompensering. Ett annat konkret hållbarhetsinitiativ som Max jobbar med är deras val att endast sälja svensk kött. Török förklarar att det svenska köttet har minst andel antibiotika och bästa djurhållningen i hela EU samt lägre klimatpåverkan. Vidare har Max endast förnybar el i deras restauranger och erbjuder laddstolpar för elbilar, i ett samarbete med bilföretaget Tesla, vid flertalet restauranger. De jobbar också med en klimatdeklaration på menyerna för att visa konsumenten hur stora utsläpp som är kopplade till varje alternativ. De har även en nyckelhålmärkt produktserie för att erbjuda hälsosammare alternativ samt ett stort vegetariskt sortiment som har en betydligt lägre miljöpåverkan. Bergfors, Max VD, berättar i *Hållbarhetspodden* (2016-02-03) att utvecklandet av ett vegetariskt sortiment länge har varit strategiskt aktuellt. Redan 2008 lanserade Max ett bredare vegetariskt sortiment, men satsningen togs inte emot som väntat av gästerna. VD:n förklarar att han och ledningen på Max trodde att det berodde på att marknaden inte var mogen för den typen av satsning. Idag upplever Max att det är fler personer som är intresserade av att äta vegetariskt då konsumenterna är mer informerade om den negativa påverkan på miljön som framförallt nötkött har.

En intern hållbarhetsåtgärd som Max arbetar med är att minska matsvinn från restaurangerna. De har ett uttalat mål om att det inte ska vara mer svinn än 0,8% från alla sålda varor. Svensson, kökschef på en av Max restauranger, förklarar att detta fungerar bra och leder till att personalen i restaurangerna får ett tydligare perspektiv på hur mycket mat de serverar och hur mycket svinn som kan sparas. Misslyckas restaurangerna med att hålla sig inom 1,2% matsvinn så hamnar de i vad som kallas "projekt varor" vilket innebär att de behöver inventera restaurangen varje dag under en månads tid. Svensson menar på att detta är för att skapa bättre medvetenhet om mängden mat och för att leda till en effekten av mindre svinn.

Olsson, ekonomichef, berättar att Max arbetar mycket med PR för att nå ut med sitt hållbarhetsarbete till konsumenterna. Sedan 2008 har de kommunicerat klimatrelaterade budskap mer frekvent än innan och har således skapat sig den image de har idag och den branschmässiga ledarposition inom hållbarhet som de tagit. Detta har också skapat transparens gentemot konsumenterna. Transparens är något som Epstein och Rejc Buhovac (2014) lyfter som viktigt för att som företag förankra sitt hållbarhetsarbete gentemot både interna och externa intressenter. Transparensen skapar således legitimitet och bidrar till en starkare självbild och image för företaget (Epstein & Rejc Buhovac, 2014). Max har medvetet gjort det enkelt att hämta information om deras hållbarhetsaktiviteter

och påverkan på miljön från företagets hemsida. Detta är enligt Török för att vara transparenta mot intressenter. Olsson nämner även att den externa kommunikationen bygger på att synas i rätt sammanhang, vid rätt tillfälle och på rätt plats. Max är år 2017, för andra året i rad, med på den Göteborgsbaserade musikfestivalen Way out West, som är en helt vegetarisk festival.

“Way out West är ju en stor kostnad men vi vill vara med där och vill vara en del av den rörelsen. Det är ju ett långsiktigt tänk. Vi vill visa att vi vill vara en del av den vegetariska världen.”

Lars Olsson

Att servera mat ur det vegetariska sortimentet under festivalen ses som långsiktigt positivt ur ett image-perspektiv. PR fyller således en viktig strategisk roll i företagets satsning på image och långsiktig lönsamhet.

4.3. Lönsamhet och hållbarhet

Max har haft en stark tillväxt de senaste åren och är idag en av världens mest lönsamma restaurangkedjor enligt ekonomichef Olsson. Enligt den senast tillgängliga års- och koncernredovisningen redovisade företaget för 2015 en nettoomsättning på över 2,2 miljarder. Såväl omsättning som resultat och antal anställda har ökat (Max, 2016b). Enligt Török, hållbarhetschef, har företaget sin stora hållbarhetsatsning att till stor del tacka för detta:

“Vi ser att vi tar marknadsandelar från konkurrenter. Vi lockar målgruppen ‘LOHAS’; de 40 % av svenskarna som bryr sig mest om hållbarhet och miljö och är de mest utbildade och inflytelserika i samhället föredrar Max tydligt jämfört med konkurrenterna och så var det inte innan vi startade den här accelerationen inom hållbarhetsarbetet 2007.”

Kaj Török

Török poängterar hur fokus borde flyttas från *om* till *hur* hållbarhet driver lönsamhet för organisationer och förklarar vidare hur de lyckats attrahera gäster såväl som medarbetare tack vare den hållbarhetsprofil de skapat. Det blir allt svårare inom hela tjänstesektorn att attrahera arbetskraft och därför spelar imagen en viktig roll. Hållbarhetsarbetet attraherar inte bara medarbetare, utan de bästa medarbetarna, förklarar Török. En annan lönsamhetsfaktor som gynnas av hållbarhet är nyetableringar, enligt hållbarhetschefen. Max har sedan 2007 nästan fördubblat antalet restauranger (Max, 2016a) och i den

bransch som Max agerar är det geografiska läget av restauranger av stor vikt. *Vem får bästa hörnan i stan?* Török förklarar att det ofta är kommuner och andra intressenter som har stor beslutskraft i vem som får tillgång till de bästa lokalerna. De bästa lokalerna är de lönsamma lokalerna och den restaurangkedja som är populärast får den. Török lyfter Max övertag av tre restauranger på Liseberg som ett exempel på detta; där har de varit tydliga med att poängtera hur restaurangens hållbarhetsarbete har varit en viktig beslutsfaktor i bytet från konkurrenten Burger King till just Max.

2016 lanserades den nya, vegetariska produktlinjen *Greenfamiljen*. Förutom att vara ett alternativ för vegetarianer och veganer var det ett viktigt statement i hur de väljer att hantera utmaningarna som branschen står inför. Max VD Richard Bergfors förklarar i podcasten *Beslutsfattarna* (2016) hur nötköttet, som är deras kärnvara, står för 80 % av företagets klimatpåverkan. *“Vi är en del av problemet och vill därför vara en del av lösningen”* berättar såväl Bergfors som Török och Olsson. Lanseringen av en helt vegetarisk produktserie visar, både internt och externt, att de tar budskapet om klimatansvar på allvar. Bergfors berättar att det inte var en självklarhet hur det skulle tas emot av gästerna (*Beslutsfattarna*, 2016). Men det skulle visa sig att *Greenfamiljen* blev Max mest ekonomiskt lönsamma produktlansering någonsin och 2016 blev Max bästa år, berättar ekonomichef Olsson.

På Max har de ett relativt passivt förhållningssätt till lönsamhet som isolerad faktor. Olsson berättar att de arbetar enligt en retorik där de *“optimerar snarare än maximerar”* lönsamheten. I och med att de är ett ägarlett företag slås de inte med kvartalsrapportering på samma sätt som ett börsbolag gör. Därför kan de fatta beslut som i det korta perspektivet inte är så lönsamt men som gynnar företaget på längre sikt. Ofta är dessa typer av beslut starkt kopplade till de värderingar som präglar företaget. Dessa värderingar är ofta något som tas upp som en viktig faktor i företagets framgång och lönsamhet.

“...när man jobbar med den här typen av hållbarhetsfrågor har man större möjlighet att vara lönsamma. Jag tror att det hänger ihop. Vi jobbar med nyckeltal och följer verksamheten väldigt bra, vi har jämkoll på siffror och konkurrenter, men först kommer värderingar.”

Lars Olsson

Värderingarnas förhållande till lönsamheten får stort utrymme i den egna analysen av vad som drivit företagets framgång för hållbarhetsarbetet. Hela verksamheten drivs huvudsakligen av företagets värderingar och långsiktiga mål. Olsson förklarar att ända sedan starten 1968 har dessa värderingar präglat Max; att driva företag på ett schysst sätt

som tar hänsyn till gäster, anställda, samhället de verkar i och planeten de bor på. En vilja att vara äkta, riktig, rak och omtänksam. Det var år 2008 som Max började i allt högre grad kommunicera detta externt och tillväxten har sedan dess varit stark; exempelvis har Max expanderat i antal restauranger, från 56 stycken år 2007 till totalt 107 stycken 2016 (Max, 2016a, Max 2017a) och planerar att öppna ytterligare 50 nya restauranger de närmaste 5-7 åren (Max, u.å.c). Olsson resonerar även kring hur värderingar påverkar arbetsmoral - hur människor som arbetar i bolag som drivs av starka värderingar och hållbarhet trivs bättre och brinner mer för sitt arbete. Bara en liten skillnad i engagemang och stolthet skapar väldigt stora produktivitetsskillnader.

Även om kärnvärderingar får stort utrymme i förklaringen till framgången betonar Török även att de lägger stor vikt vid lönsamhetsberäkning.

“...vi måste tro på det lönsamhetsmässigt, däremot måste vi inte göra som många av de andra företagen, med tremånadersbokslut, utan vi kan se det på en längre investering, där vi kanske inte är helt säkra på att vi kommer få tillbaka pengarna, men vi tror det.”

Kaj Török

Således kan beslut tas med hänsyn till barn och barnbarn snarare än till aktieägare. Beslut som kanske inte ger direkt avkastning, men som gynnar företaget och planeten i längden. Valet att använda 100 % svenskt kött är ett sådant exempel; Bergfors berättar att Max lägger 40 miljoner kronor mer på den råvaran än vad konkurrenterna gör, just för att det ska vara svenskt, vilket har såväl sociala som miljömässiga fördelar (Beslutsfattarna, 2016-05-12). Török förklarar att det är svårt att härleda exakt hur sådana specifika typer av hållbarhetsaktioner lönar sig, men generellt kan de se en tydlig korrelation mellan hållbarhet och lönsamhet.

“Allting lönar sig inte hela tiden och ibland vet vi inte hur lång tid det kommer att ta innan det lönar sig, men generellt sätt så ser vi att hållbarhetsarbetet är ruskigt lönsamt.”

Kaj Török

4.4. Max och omvärlden

Konkurrensen inom snabbmatsbranschen är dynamisk och föränderlig. På senare tid har exempelvis ett nytt segment växt fram; *fast casual*, istället för *fast food*, med lite “finare”

snabbmat, förklarar Török. I en sådan typ av omvärld gäller det att vara flexibla, för att kunna fånga de möjligheter som dyker upp.

“Man har varit väldigt flexibla på olika sätt. Mycket kring timing, vad kan funka nu? Vad är det vi ser som är viktigast just nu?”

Kaj Török

Max har, enligt den egna analysen, varit väldigt bra på just timing och omvärldsanalys. De har lyckats att kombinera modernitet, flexibilitet och framsynthet förklarar Olsson. Med hjälp av innovativa lösningar, medvetenhet och inte minst de starka kärnvärderingarna, har de lyckats skapa en unik position på marknaden, framförallt gentemot konkurrenterna. Laddstolpar för elbilar och ett världsunikt, app-baserat expresskassesystem är några exempel på hur Max hittat egna vägar för att skapa unikt värde för såväl gäst som för samhälle och klimat.

Sedan starten har Max haft en tradition av att vara först; de var första svenska hamburgerkedjan (Max, u.å.d), de var först i Sverige med drive-in, de öppnade världens först bike-in, de var först med såväl nyckelhålsmärkt som helt vegetarisk produktlinje (Max, u.å.b). Olsson förklarar att en viktig faktor i vad som skapar Max unika värde är deras benägenhet att testa nya saker, att de är lite otraditionella i det avseendet. De hämtar även mycket inspiration utifrån, reser runt och testar koncept för att hämta inspiration och göra benchmarking. Även Svensson förklarar hur det innovativa nytänkandet skapar Max unika värde, hur de experimenterar med såväl nya burgare som nya sätt att beställa (expresstolpar, app, hemleverans osv.). Hen berättar att ett viktigt budord på företaget är *ständig utveckling*, att alltid våga testa något nytt.

Török påpekar att en annan aspekt som gör Max unik är kulturen och hur det är viktigt att se den som en intern faktor. Svensson förklarar att kulturen på arbetsplatsen är mycket påtaglig för dem som jobbar där; alla är välkomna och alla är i samma båt. Det finns inga tydliga hierarkier utöver de strukturellt nödvändiga, utan känslan präglas snarare av den familjära stämning som genomsyrar företaget. Svensson förklarar att det känns som att de alltid bara är högst två steg från Vd:n.

Respondenterna lyfter olika faktorer som skiljer Max från sina konkurrenter. Det är en bransch med hög rivalitet och ständig kamp om marknadsandelar. I detta spelar hållbarhet en viktig roll för Max. Török förklarar hur deras hållbarhetsarbete har inneburit en tydlig

strategisk fördel kontra deras konkurrenter. Olsson berättar dock att han ser det som en branschmässigt positiv aspekt om fler skulle jobba med hållbarhet.

“Jag tror att det är vårt gemensamma jobb att branschen uppfattas bättre än tidigare.”

Lars Olsson

Max och deras konkurrenter arbetar idag ihop i olika branschfrågor där de olika parterna vill samma saker, men Török berättar att det inte finns något större strategiskt intresse i ett vidare utvecklat samarbete med konkurrenter. Snarare lägger de fokus på samarbeten inom leverantörskedjan.

4.5. Extern rapportering

Utöver den externa kommunikationen i form av PR och marknadsföring, rapporterar Max sitt hållbarhetsarbete i form av en hållbarhetsbroschyr, ett klimatbokslut och en hållbarhetsredovisning.

Klimatbokslutet deklarerar för Max utsläpp i siffror på ett överskådligt sätt. Där berättas bland annat att Max klimatpåverkan per omsatt krona har ökat med 3 % från 2007 fram till 2015. Detta beror enligt Max klimatbokslut till stor del på nya produkter och förändrade preferenser hos restauranggästerna (Klimatbokslut, 2015). Enligt Török har de nya produkter som tagits fram innehållit mer nötkött vilket följer trenden inom branschen med större mängd kött per burgare. Tidigare år har det varit standard inom branschen att en hamburgare har 90 gram kött medan det idag generellt ligger runt 160 gram. Dock tror Török att det i samband med den stora utökningen av vegetariska alternativ under 2016 och den stora försäljning av de produkterna, att klimatpåverkan från maten kommer ha gått ner runt 10%, vilket blir ett trendbrott mot tidigare år.

Hållbarhetsbroschyren innehåller *Matfilosofi à la Max*. Där kan läsaren hitta målsättningar, påståenden om och förklaringar till hur Max har byggt upp sitt hållbarhetsarbete. Max har strukturerat sitt utbud av måltider genom att färgkoda dem med fyra olika färger beroende vilket slag burgaren är av, vilket presenteras tydligt i broschyren. De har blått (fisk), vitt (fågel), grönt (vegetariskt) och rött (nötkött) kött. Max målsättning är att var tredje måltid inte ska vara rött kött. Initialt var målet att det skulle gälla var femte måltid men målet nåddes snabbt vid lanseringen av Greenfamiljen och de höjde ambitionsnivån. (Max, u.å.f)

Det ägnas en sida i hållbarhetsbroschyren åt att förklara sambandet mellan den mat som serveras på Max och hälsoaspekten. Max restauranger är nyckelhålmärkta vilket för konsumenten är en garant för att det ska finnas hälsosamma alternativ på restaurangerna. Uttalat mål för maten som serveras är att du som konsument ska kunna äta hälsosammare på Max än vad du gör hemma. De har också en uttalad målsättning att de ska "noll svinn", vilket innebär att de vill återvinna allt material som används och att det ska vara producerat att helt hållbara material. De har minskat deras avfall med 70% på 10 år och siktar således på att nå 100%. (Max, u.å.f)

4.6. Sammanfattning resultat

Max Hamburgerrestauranger AB är en svensk, familjeägd restaurangkedja som grundades i Gällivare 1968 (Max, u.å.e.). Sedan 2008 arbetar Max med organisationen *Det Naturliga Steget* för att tydligare formulera mål och aktioner för hållbarhet inom företaget och har sedan dess tydligare kommunicerat dessa ansträngningar, som bland annat innefattar klimatkompensering genom trädplantering i Afrika, användandet av 100 % svenskt kött och samarbetet med Samhall. Genom detta har de lyckats skapa en god image utåt och således erhållit en rad utmärkelser för sitt arbete (Max, 2016b). Det som gör Max hållbarhetsarbete speciellt är att de mäter och kompenserar för utsläpp från bonde till gäst.

Max hållbarhetsstrategi har initierats uppifrån och bygger på ägarfamiljens värderingar, som de har spridit inom hela bolaget och idag engagerar alla medarbetare inom organisationen. En kombination av långsiktiga och planerade strategier gynnas av ägarstrukturen som tillåter dem att ta långsiktiga beslut samtidigt som de snabbt kan agera på marknadens signaler. De arbetar med färre men större hållbarhetsaktiviteter för att tydligare nå ut med sitt budskap, ett exempel på detta är lanseringen av *Greenfamiljen* 2016. Den externa kommunikationen, PR och transparensen gentemot intressenter är också en viktig del i det strategiska arbetet. Som exempel på detta släpper de varje år en hållbarhetsbroschyr, ett klimatbokslut och hållbarhetsredovisning.

Till följd av hållbarhetsåtagandena har Max haft stark tillväxt de senaste åren. Hållbarhetsarbetet har drivit lönsamheten på flera olika sätt, exempelvis genom att attrahera och effektivisera anställda, nyetableringar, försäljning, arbete med minskat svinn. På Max ser man lönsamhet som en konsekvens av deras arbetssätt, där värderingar har en central roll. Detta har bidragit till deras position som en av världens mest lönsamma restaurangkedja.

Den dynamiska omvärld som Max verkar i kräver viss grad av flexibilitet, timing och omvärldsanalys. Med hjälp av dels de starka kärnvärderingarna och dels deras innovativa arbetssätt har de lyckats skapa förutsättningar för deras unika värde, image och företagskultur.

5. ANALYS

5.1. Framgångsfaktorer

För att svara på frågan om vilka faktorer som har varit väsentliga vid implementering av hållbarhetsstrategier hos Max, har vi utifrån teori och insamlade data identifierat fem framgångsfaktorer som vi anser har gjort dem till ett gott exempel för hur företag kan gå tillväga. Dessa kan ge indikationer på hur andra företag kan genomgå liknande processer och uppnå liknande effekter på verksamheten. Våra fem faktorer är *ledarskap, värderingar, kommunikation, strategi och långsiktighet*. Dessa korrelerar någorlunda med Epstein och Rejc Buhovacs (2014) teorier om vilka faktorer som har stor påverkan för hur hållbarhet framgångsrikt implementeras i företaget. Vi vill dock framhålla specifika egenskaper i Max organisation och betona vissa områden, vilka vi fördjupar oss i nedan.

5.1.1. Ledarskap

Max har byggt sitt hållbarhetsarbete på ett fundament av starkt och brett ledarskap. Vår uppfattning utifrån empirin är att alla ledare inom organisationen är insatta i hållbarhetsarbetet och värderingarna. Dessa går således att finna överallt inom organisationen, hos såväl kökschef som hållbarhetschef. Genom ledarskap och engagemang blir hållbarhetsfrågan konstant närvarande i den dagliga driften och genomsyrar således beslutsfattandet i alla led. Hållbarhetsfrågan beskrevs av samtliga respondenter som initierad uppifrån. Detta går i linje med vad Epstein och Rejc Buhovac (2014) beskriver är framgångsrikt ledarskap för hållbarhetsarbete. De poängterar att de mest effektiva hållbarhetsstrategier är de där högsta ledningen inom ett företag är tydligt engagerade i hållbarhetsstrategin. De poängterar också vikten av att ledarskapet har kunskap inom området, att det stödjer organisationen och effektivt kommunicerar mission, vision och strategi till den övriga verksamheten. Författarna menar att om ledarskapet misslyckas med att uppfylla dessa krav så kommer strategin sannolikt inte att vara framgångsrik. Vi ser att Max uppfyller dessa kriterier och har lyckats med att bedriva ett tydligt och kompetent ledarskap inom hållbarhet. Vi vill poängtera att ledarskapet även innefattar de aktiviteter Max arbetar med för att ta ansvar för sin verksamhet, såsom klimatkompensering och samarbeten med Samhall, för att skapa social hållbarhet. Det visar på ledarskap gentemot branschen.

5.1.2. Värderingar

Epstein och Rejc Buhovac (2014) poängterar vikten av enhetlighet gällande företags kultur, mission, vision, strategi, struktur och system i den interna kontexten. De diskuterar hur företag behöver en kultur som främjar hållbarhet för att en framgångsrik strategi ska kunna implementeras. Det ser vi att Max arbetar med och uppnår i stor utsträckning. Dock ser vi, utifrån Max fall, att en av de viktigaste grundstenarna i den interna kontexten, för att kunna främja framgångsrikt hållbarhetsarbete, är gemensamma värderingar.

Som Grankvist (2012) argumenterar för finns det en övertro hos företag till att om de dokumenterar värderingar och kommunicerar ut det inom organisationen så kommer det att efterlevas. Det är viktigt att som organisation inse att värderingar är något personerna inom företaget ska leva efter och vara ambassadörer för. Vi ser att Max tar ansvar för vilka värderingar som ska styra inom företaget och således blir de starka ambassadörer för hållbarhet inom näringslivet.

Värderingar är det som kommer att genomsyra hela organisationen och skapa den starka företagskultur företag eftersträvar och är enligt vår mening helt nödvändigt för vara framgångsrika inom hållbarhet. Utifrån vår datainsamling är det också något som ofta återkommer från respondenterna och övrig information som Max presenterar. Deras gemensamma värderingar tillsammans med ett gediget ledarskap skapar det fundament som hela verksamheten bygger på. En möjlig förklaring till värderingarnas framgång kan vara att Max sedan starten har varit familjeägt. Företaget och ägarfamiljens värderingar har således alltid fått växa och utvecklas jämsides och deras perspektiv på hur verksamheten och omvärlden bör se ut har ständigt präglat denna gemensamma utveckling.

Epstein och Rejc Buhovac (2014) diskuterar *struktur* som en viktig faktor i hållbarhetsarbetet där hållbarhet kan ses som en funktion i företaget. I Max fall upplever vi att hållbarhet snarare genomsyrar hela företaget som en följd av dessa starka värderingar. Det blir således en del av hela företagsstrukturen och inte bara en funktion eller avdelning i företaget. Det gör att Max i sin tur har kunnat optimera och integrera hållbarhetsarbetet på ett innovativt sätt, vilket har bidragit till deras många utmärkelser.

5.1.3. Kommunikation

Den tredje faktorn som vi identifierat för Max framgång inom hållbarhet är deras sätt att arbeta med kommunikation, både internt och externt. Respondenterna poängterade att Max har valt att jobba mycket med PR och samarbeten för att nå ut med sitt budskap och värdeerbjudande till en extern publik av konsumenter och övriga intressenter. Max externa kommunikation som är relaterad till hållbarhet har fått flera utmärkelser. År 2009 fick de *The Green Award* som är ett globalt kommunikationspris inriktat mot hållbarhet (Max, u.å.a). Max har vidare mottagit flera andra utmärkelser som bevisar att deras hållbarhetsarbete har nått ut utanför den interna verksamheten. Den externa kommunikationen visar också på en transparens där intressenter och kanske framförallt konsumenter kan se vilken påverkan Max produkter har, genom bland annat koldioxidmärkning på måltider. Transparensen blir viktig för Max då den skapar förtroende och ger legitimitet för Max gentemot intressenter, vilket troligtvis genererar ökad försäljning. Transparensen minskar även risken för skandaler och legitimitetsproblem, vilket blir en form av riskhantering.

Kommunikationen har som sagt även stor betydelse internt. Genom god kommunikation kring värderingar och hållbarhetsarbete har Max skapat den eftersträvade integrationen av hållbarhet genom hela organisationen, vilket lett till stort engagemang, god stämning och stolthet bland personalen.

Epstein och Rejc Buhovac (2014) lyfter kommunikation som en viktig kugge i företags hållbarhetsarbete. De poängterar framförallt intern kommunikation som potentiell aktion för företag, där fokus läggs på återkopplingssystem, intranät och utbildning. Genom att arbeta med de verktygen skapas en intern medvetenhet om vad företaget gör och värderar inom hållbarhetsområdet. De lyfter även vikten av extern kommunikation men syftar då framförallt till hållbarhetsredovisning, som blir ett medel för att visa intressenter vilket hållbarhetsarbete företaget arbetar med (ibid.). Vi ser intern kommunikation som viktigt för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete, dock vill vi lyfta fram PR och extern kommunikation i högre grad då det visat sig fungera för Max och gjort deras hållbarhetsarbete synligt för en större publik. Hållbarhetsredovisning är endast en liten del av den externa kommunikationen. Således skiljer sig vår och författarnas analys sig något åt.

5.1.4. Strategi

För att framgångsrikt implementera hållbarhet i företag behövs en tydlig strategi för hur implementeringen ska gå tillväga. Vi anser att Max gör ett gediget arbete med att formulera och sjösätta strategier och en intressant aspekt är att de jobbar med en kombination av planerade och framväxande strategier, likt Mintzberg och Waters (1985) teori. Respondenterna beskriver det som att Max jobbar med långsiktiga strategier där riktningen för företaget tas ut, samtidigt som det finns en flexibilitet i de enskilda projekten. De beskriver organisationen som snabbriktig och med korta beslutsled. Shimizu och Hitt (2004) menar på att framgångsrika strategier präglas av förmågan att snabbt kunna avsätta resurser till projekt, detta som en följd av att företaget identifierat stora förändringar i den yttre miljön och agerar på det. Precis så kan Max vegetariska satsning beskrivas då de såg förändringar i konsumentbeteende och preferenser vilket gjorde att de satsade på ett större vegetariskt sortiment. Vid den första satsningen 2008 var det möjligtvis så att de var för snabba när marknaden uppvisade tendenser, men att den inte var mogen. När de 2016 lanserade *Greenfamiljen* och återigen satsade på ett bredare vegetariskt sortiment, var timingen bättre och det blev en stor succé för företaget.

Max har även valt att arbeta med relativt få aktiviteter inom hållbarhet och istället satsat mer på varje aktivitet. Hållbarhetschef Török beskriver det som ovanligt för företag som arbetar med hållbarhet, då de enligt hans erfarenhet generellt arbetar med många små förbättringar. Max arbetssätt gör det möjligt att utföra de valda aktiviteterna framgångsrikt och göra dem mer betydelsefulla. Det har lett till positiv marknadsföring och stärkt image för Max. Samtidigt som det kan ha skapat en tydlighet och kompassriktning, både internt inom företaget men också för övriga intressenter. Detta arbetssätt går i linje med Epstein och Rejc Buhovacs (2014) syn på att aktiviteter kopplade till hållbarhet ska vara ett resultat av prioriteringar för att få maximal påverkan.

Ytterligare framgångsrikt innehåll i Max hållbarhetsstrategi har varit deras arbete med innovation, samarbeten, åtaganden och målsättningar. Genom att arbeta med produktutveckling och innovation, exempelvis satsningen på digitala matbeställningar och nya produkter på menyn, skapas en kultur av att vilja utvecklas och förbättras. Strategiska samarbeten som det med Way Out West, Tesla och Det Naturliga Steget indikerar vilket typ av företag Max strävar efter att vara och skapar en distinktion mellan Max och andra aktörer inom snabbmatsbranschen. Max kan således ses som en *early adopter* enligt DiMaggio och Powells (1983) teorier, där de med innovativa metoder förbättrar prestationen och är pionjärer inom sitt fält.

Som en konsekvens av samarbetet med Det Naturliga Steget kan vi också se att det för Max skapades tydliga åtaganden. De skapar en konkret bas av mätbara resultat som kan följas upp och övervakas för att se att företaget är på rätt väg. Att sedan komplettera dessa åtaganden med egna målsättningar, som att var tredje måltid inte ska vara av rött kött, skapas ytterligare riktning och målmedvetenhet. Detta går att koppla till faktorn *system*, som Epstein och Rejc Buhovac (2014) nämner i sin modell. Genom långsiktiga åtaganden och kortsiktiga målsättningar skapas system för mätning, återkoppling och vidareutveckling inom Max.

Epstein och Rejc Buhovac (2014) diskuterar att det är ovanligt för företag att implementera hållbarhet i verksamheten, om deras affärsmodell kan lida skada av det. Det Max har gjort är att istället utmana sin egen affärsmodell, där nötkött är den främsta inkomstkällan, genom att exempelvis satsa på vegetariska produkter. Det visar på att det går att gå mot strömmen och samtidigt vara framgångsrik.

Hållbarhetsstrategin behöver vara förankrad hos ledning och beslutsfattare inom företaget. Sedan bestäms vilka problem som ska prioriteras och vilken riktning som ska tas ut. Strategin går sedan igenom de tre stegen; följa lagar och regler, skapa komparativa fördelar och till sist full integration. (Epstein & Rejc Buhovac, 2014) Författarnas bild av hur företag skapar hållbarhetsstrategier går i stor utsträckning hand i hand med vårt perspektiv av hur det har sett ut för Max när de utvecklat sina strategier. Framförallt vikten av att förankra värderingar hos ledning och beslutsfattare. Utifrån sett verkar det ha varit friktionsfritt inom Max att cementera hållbarhet som en viktig del av strategin för företaget. Det finns dock viss diskrepans mellan författarnas bild och resultatet av vår fallstudie. Max, som är så pass progressiva sett till hållbarhet inom sin bransch, går snabbt förbi steg ett i processen då de inte befinner sig i det läget där de anpassar sig mot hållbarhet som en följd av påtryckningar från regleringar. Det är eventuellt större sannolikhet att hållbarhetsinitiativ är så pass innovativa att regleringar blir irrelevanta, som vid installationen av laddstolpar till elbilar vid Max restauranger eller liknande initiativ. Max går snarare direkt till att skapa komparativa fördelar och strävar efter att nå full integration i sitt hållbarhetsarbete.

5.1.5. Långsiktighet

En viktig aspekt respondenterna lyfter som en nyckel till att vara ett framgångsrikt företag inom hållbarhet är att se det långa perspektivet och se hållbarhet som en process, där implementering och resultat kan ta tid att uppnå till fullo. Max är, som nämnts tidigare, ett

familjeägt bolag och det menar respondenterna är en fördel sett till hållbarhetsarbete. Detta då flertalet av de satsningar Max gör inom hållbarhet har relativt långa tidsperspektiv och inte alltid är kortsiktigt ekonomiskt lönsamma. Exempel på det är att de endast har svenskt kött och klimatkompenseringen de gör, som sett rent ekonomiskt inte är lönsamt i det korta perspektivet, men något de ser som lönsamt i ett längre perspektiv. Den nuvarande ägarstrukturen i Max möjliggör således projekt med längre tidshorizont. De uppskattar att deras konkurrenter som ofta är publika aktiebolag troligtvis har större krav på kortsiktiga ekonomiska resultat i samband med kvartalsrapportering. Det är således av stor vikt att som företag ha en utgångspunkt i att vissa hållbarhetsprojekt är långsiktiga och att det ekonomiska resultatet likaså, för att vara framgångsrika i implementeringen av hållbarhet i verksamheten. Långsiktighet är en aspekt som Epstein och Rejc Buhovac (2014) inte går in på specifikt i sin modell utöver långsiktig ekonomisk prestation. Långsiktighet som en grund i det strategiska arbetet är dock, som vi ser det, en del av svaret till varför Max har varit så pass framgångsrika i sitt hållbarhetsarbete.

Max visar på en stark uthållighet i sitt hållbarhetsarbete där de testar nya koncept kontinuerligt. Uthålligheten kan ses som en reaktion på den långsiktighet som Max har uttalat gentemot sitt hållbarhetsarbete. Långsiktigheten skapar en miljö där Max kan se förbi kortsiktiga motgångar och fokusera på långsiktig framgång, vilket skapar ett uthålligt arbetssätt.

5.2. Interna effekter

Vi vill peka på de interna effekter hållbarhetsarbetet har haft på Max verksamhet. Utifrån insamlade data har vi kunnat utläsa områden som har påverkats i större utsträckning. Till att börja med har hållbarhetsarbetet haft en nästan uteslutande positiv effekt för Max, vilket vi utvecklar argumentationen kring nedan.

Epstein och Rejc Buhovac (2014) skiljer på kortsiktiga och långsiktiga effekter till följd av hållbarhetsarbetet, vilka kan vara svåra att kvantifiera då de tenderar att vara åt det kvalitativa hållet. Våra respondenter antyder genomgående samma dilemma, att de ibland har svårt att härleda hur specifika hållbarhetsaktioner genererar ekonomiska fördelar, men de påpekar att de ser stora positiva effekter på verksamheten, sett ur dess helhet.

Inom restaurangerna har hållbarhetsarbetet skapat stolthet och gemenskap, dels för det övergripande hållbarhetsarbetet och dels för det sociala arbetet på restaurangnivå. De

många utmärkelser Max har fått bidrar även de till känslan av stolthet och skapar momentum i hållbarhetsarbetet. Precis som Kitzmuller och Shimshack (2012) poängterar, lyfter även respondenterna den positiva effekten det har fått på arbetarna, just i form av stolthet och glädje och hur detta tydligt påverkar deras arbetseffektivitet. Ledningen hos Max beskriver hållbarhetsarbetet som mycket positivt för företagets image och något som har satt Max i en fördelaktig position när det kommer till rekrytering av personal. Då fokus på hållbarhet inom Max upplevs skapa ett mervärde hos personalen bidrar det således till större motivation för personal att söka arbete hos Max snarare än konkurrenter. Enligt ekonomichef Olsson har det enligt hans vetskap inte heller skett någon arbetskraftsöverföring från Max till branschkonkurrenter, vilket han menar tyder på lojalitet för Max som företag.

Respondenterna nämner även stora kostnadseffektiviseringar till följd av hållbarhetsarbetet, likt det Epstein och Rejc Buhovac (2014) påpekar. Fokus på minskat matsvinn och försäljning av det vegetariska sortimentet har lett till en större medvetenhet för miljörelaterade problem som Max verksamhet åsamkar. Initiativen leder således också till effektivare personal då mindre mat slängs och fokus på förbättringsområden är tydligt från ledningen inom bolaget. Högre effektivitet och samarbetet med Samhall har även positiva ekonomiska effekter då kostnader sänks. Utöver mindre kostnader relaterat till matsvinn och ökad effektivitet hos personalen nämndes även energisnålare restauranger, lägre utsläpp i leverantörskedjorna och expansion till nya attraktiva lokaler som viktiga, mätbara effekter till följd av deras hållbarhetsprofil. Epstein och Rejc Buhovac (2014) fokuserar mycket på dessa hårda värden och även om Max, som nämnts ovan, också mäter sådant, så lyfter respondenterna framförallt förändringen i de mjuka värdena; medarbetarnas trivsel, kulturen i företaget, kreativitet och den genomgående känslan av att göra något bra, skapandet av *shared value*, som den viktigaste effekten.

Kramer och Porters (2011) teori om *shared value* korrelerar mycket väl med förklaringen av Max framgång på hållbarhetsfronten. Långsiktigheten i allt de gör på Max är något som respondenterna pratar mycket om; hur de vill att såväl företaget som planeten ska finnas kvar till nästa, nästnästa och alla kommande generationer. Samtidigt lyckas de med att skapa värde idag. Samarbeten leder till synergieffekter som stärker Max varumärke och skapar i sin tur positiva interna effekter som större värde på bolaget, större omsättning och konkurrensfördelar. Max har även lyckats attrahera målgruppen LOHAS (Lovins, 2008), vilka har stor påverkan i samhället och stor köpkraft. Detta har lett till ökade intäkter och positiv spridning av kännedom kring varumärket. Vidare är samarbetet med Samhall ett utmärkt exempel på *shared value* (Kramer & Porter, 2011), där Max lyckats skapa värde

för det egna bolaget i form av lägre kostnader, stärkta värderingar och lojal personal. Samtidigt skapar de värde för samhället genom att erbjuda arbete till personer som tidigare befunnit sig långt ifrån arbetsmarknaden. Med det erbjuder de en möjlighet till personlig utveckling och ökad social hållbarhet.

Vidare lyfter Epstein och Rejc Buhovac (2014) *intressenternas reaktioner*, om intressenterna reagerar väl på hållbarhetsarbetet kommer aktionerna att omvandlas till positiva konsekvenser. Som tidigare diskuterats har medarbetarnas reaktion varit mycket positiv, vilket lett till god kultur, ökad stolthet och bättre effektivitet. Vidare har Max kunnat ta del av samarbeten med andra hållbarhetsprofilerade företag, som exempelvis Way Out West och Tesla, för att tillsammans bygga vidare på legitimiteten och de gemensamma intressenternas godkännande. Gästernas reaktioner har också varit mycket positiv, där rekordåret till följd av deras vegetariska satsning är ett konkret exempel på detta. De har dessutom, genom detta, lyckats attrahera nya segment på marknaden. Alla dessa faktorer har lett till stora konkurrensfördelar för Max gentemot sina konkurrenter och en "ekonomisk lönsamhet i världsklass", som Olsson uttryckte det. Precis som litteraturen påpekar är det genom intressenternas respons på hållbarhetsarbetet som specifika och generella handlingar, men även värderingar och visioner, omvandlas till strategisk framgång och lönsamhet.

Respondenterna lyfter nästan uteslutande positiva interna effekter som resultat av hållbarhetsarbetet; goda mottaganden internt såväl som externt. Lozano (2012) lyfter ett antal potentiella hinder som organisationer skulle kunna möta under och efter implementering av hållbarhetsstrategier, men ingen av respondenterna kunde påpeka några betydande svårigheter någonstans i den processen. Tydligt ledarskap, starka värderingar och en flexibel strategi skulle kunna förklara detta. Dock ställer vi oss frågan om det finns vissa paradoxer i deras framgång. Just flexibiliteten har lyfts som en viktig faktor, men i takt med att företaget växer finns risken att denna flexibilitet går förlorad och således även deras viktiga förmåga att vara snabbrörliga i förhållande till marknadstrender. Vidare finns risken att allt för stor tillväxtökning leder till större behov av effektiviseringar som riskerar att kompromissa på vissa hållbarhetsaspekter. Exempelvis förklarade deras klimatbokslut att Max relativa utsläpp, i förhållande till omsatt krona, ökat med 3% från 2007 fram till 2015. Även om det idag finns förklarliga anledningar till hur det kan vara så, främst deras unika sätt att mäta sin påverkan som inkluderar utsläpp från bonde till bord (scope 3), kan det symbolisera tillväxtens inverkan på hållbarhet. Det är viktigt att som företag vara medveten om eventuella hinder av denna karaktär, då

kommunikationen från företag behöver spegla reella resultat av hållbarhetsarbetet. Om så inte är fallet finns risker för legitimitetsproblem och minskat förtroende från intressenter.

En effekt av den hållbarhetsfokuserade strategin Max utövar är att de har hamnat i en gynnsam ekonomisk situation med hög lönsamhet. Det går i linje med Epstein och Rejc Buhovacs (2014) *Corporate Sustainability Model* där den slutliga effekten av ett framgångsrikt hållbarhetsarbete innebär en långsiktig finansiell prestation. Författarna går inte in på djupet kring varför effekten blir just hög lönsamhet, däremot kan detta förklaras djupare av Deephouse (1999) modell för *strategisk balans*. Enligt modellen befinner sig Max i en position på marknaden av balans mellan differentiering och likformighet, inom det så kallade acceptansintervallet, som skulle kunna förklaras av deras branschunika hållbarhetsarbete. Inom detta intervall kan de åtnjuta en hög lönsamhet genom att vara differentierade mot sina konkurrenter till den grad som marknaden accepterar. Inom intervallet är konkurrensen för Max lägre och de kan lyckas skapa inträdesbarriärer för konkurrenter.

Det är svårt att säga om Max åtnjuter maximal lönsamhet eller om de kan differentiera sig ytterligare. Enligt Deephouse (1999) kommer konkurrenter till framgångsrika företag, som hittat en lönsam nisch inom en bransch, försöka närma sig marknadsledaren. I Max fall skulle det kunna betyda att deras konkurrenter lanserar nya produkter och försöker uppnå och kommunicera samma nivå av hållbarhet som Max. Det kommer öka konkurrensen och åter skapa mer likformighet inom branschen. Det ställer därmed krav på att Max behöver fortsätta innovera och utvecklas för att framledes åtnjuta den höga lönsamhet och ledarposition de har idag.

6. SLUTSATS

Påtryckningar från det externa klimatet och ökad medvetenhet bland konsumenterna har lett till ökade krav på företag att ställa om mot att bli mer hållbara. Många företag är medvetna om dessa behov och vill inleda denna omställning, men de vet inte hur de ska gå tillväga (Lubin & Esty, 2010). Att då framgångsrikt, ur ett miljömässigt, socialt och ekonomiskt perspektiv, implementera hållbarhet som en naturlig del av verksamheten kan för företag innebära en stor utmaning. För att visa på hur en sådan framgångsrik implementering kan se ut i praktiken har vi, utifrån insamlade data identifierat fem väsentliga faktorer som har bidragit till Max framgångsrika implementering av hållbarhetsstrategier i företaget. Vi har även identifierat interna effekter till följd av hållbarhetsarbetet.

6.1. Faktorer

- 1. Ledarskap.** Ett starkt och brett ledarskap med stor kunskap och passion för hållbarhetsfrågan har skapat engagemang som genomsyrar hela Max organisation, och som vidare börjar sprida sig i hela branschen. När hållbarhet är förankrat hos den högsta ledningen inom ett företag, ser vi att sannolikheten för framgång är hög, vilket även poängteras av Epstein och Rejc Buhovac (2014).
- 2. Värderingar.** Starka och tydliga värderingar relaterade till social och miljömässig hållbarhet har fått agera grundbult i Max strategiformulering. Via ett tydligt och engagerat ledarskap kan dessa värderingar effektivt kommuniceras och integreras i alla företagets funktioner och således omfamnas av alla medarbetare inom företaget. Således blir värderingarna något som levs efter, snarare än bara pratas om.
- 3. Kommunikation.** För att kunna åtnjuta maximala fördelar av hållbarhetsarbetet inom ett företag behöver man bygga bra kanaler för att kommunicera detta, internt såväl som externt. Utöver den interna kommunikationen, där ledarna sprider värderingarna till de anställda, bör det finnas en plan för hur kommunikation utåt ska gå till. I Max fall har god PR och marknadsföring lett till externt erkännande på hållbarhetsfronten i form av priser och utmärkelser och således bidragit till ytterligare momentum i hållbarhetsarbetet. Genom kommunikation har Max även lyckats skapa transparens och således trovärdighet gentemot intressenter.

- 4. Strategi.** Att det finns en strategi för hur hållbarhetsarbetet i stora drag ska genomföras är väsentligt för dess framgång. Strategin behöver även vara tydligt formulerad och kommunicerad till samtliga delar av verksamheten. Misslyckas kommunikationen med att nå ut eller med att bli förstådd ser vi det som låg sannolikhet att strategin kommer att bli framgångsrik. Utifrån Max fall kan vi även se att genom att arbeta med en variation av planerade strategier (som är mer långsiktiga) och framväxande (som är mer kortsiktiga) kan företaget vara snabbriktigt och anpassa sig mot förändringar i omvärlden samtidigt som de planerade strategierna ger en tydlig riktning och målsättning för företaget. Max arbetssätt, där de gör relativt få aktiviteter inom hållbarhet men samtliga med mer engagemang och energi, ser även vi som positivt för dem. Det har stärkt deras marknadsföring och image då de kan fokusera på vissa aktiviteter och göra dem helhjärtat. De aktiviteter som varit framgångsrika ur ett strategiskt perspektiv ser vi är; De väl utvalda samarbeten med andra företag som skapat positiva synergieffekter och arbetet med innovation där det finns en vilja att utmana sin egen affärsmodell.

- 5. Långsiktighet.** Max har ett långsiktigt perspektiv på deras verksamhet vilket har fått stora positiva effekter. Att se hållbarhet som en process över tid ser vi som väsentligt för dess framgång då hållbarhet kan ställa krav på fundamentala förändringar inom företag. Långsiktigheten skapar en miljö där företaget vågar arbeta innovativt och lägga vikt vid långsiktig, snarare än kortsiktig, framgång. Långsiktigheten skapar en tydlig riktning för alla inom företaget att arbeta mot, något som leder till enhetlighet i beslut och en stark uthållighet mot kortsiktiga motgångar.

6.2. Interna effekter

Utifrån detta arbete har vi kunnat identifiera flertalet interna effekter på Max organisation och verksamhet. Vi ser att interna effekter skapar reaktioner i form av externa effekter, som i sin tur skapar nya interna effekter. På så sätt sker ett konstant utbyte mellan Max och dess utomstående aktörer. Exempelvis har förbättrad produktinnovation (intern) hos Max genererat uppmärksamhet (extern) och ökad försäljning, som i sin tur bidrar till positiva ekonomiska resultat (intern).

Den höga ekonomiska lönsamheten är en framstående intern effekt som vi identifierat. Vi ser det som en effekt av den *strategiska balans* de har hittat till följd av hållbarhetsarbetet. Hållbarhetsarbetet har lett till mindre konkurrens för Max, något som leder till den förbättrad lönsamhet. I relation till det är ytterligare effekter ökat värde på bolaget och kostnadseffektiviseringar. Andra interna effekter är en företagskultur där medarbetarna känner stolthet och gemenskap för hållbarhetsarbetet. Det har i sin tur skapat en ökad trivsel hos medarbetarna. Kulturen har även lett till större attraktionskraft för Max, vilket förenklar möjligheten till rekrytering av personal. Även Max starka image har genererat förmåner i form av lättare tillgång till attraktiva lägen för restauranger, såsom den kommande etableringen på Liseberg.

6.3. Implikationer

Det här arbetet ser vi vara relevant för företag som verkar inom relativt snabbväxande marknader, likt den Max opererar i; där produkter byts ut relativt ofta och bolag kan utöva strategier inom ett kort tidsperspektiv. Detta arbete har behandlat ett företag som har valt att arbeta med hållbarhet och som ser hållbarhet som en väsentlig del av framtidens företagande. Det är således för företag av denna karaktär som slutsatserna i detta arbete kan ge implikationer till. För bolag som inte ser hållbarhet som kritiskt för deras organisation och inte avser integrera det i deras verksamhet anser vi inte detta arbete vara av någon större relevans. Vi ser inga hinder för att de slutsatser vi kommit fram till skulle kunna appliceras på företag som verkar på andra marknader än den svenska marknaden, då vi anser de slutsatser vi kommit fram till vara till stor del i linje med litteraturen inom ämnet.

6.4. Förslag för vidare forskning

Som vidare forskning ser vi det intressant att undersöka hur lång tid det tar för företag att ställa om från ingen grad av hållbarhet till hög grad av hållbarhet. En intressant studie hade då varit att se hur företag som inte anses hållbara beslutar sig för att integrera hållbarhet och se hur lång tiden är tills dess att integrationen anses slutförd. Det hade varit intressant att se hur olika branscher arbetar med hållbarhetsstrategi. Det hade även varit intressant att se hur företag som gått ifrån kvartalsrapportering till halvårsrapportering presterar ur ett ekonomiskt och hållbarhetsmässigt perspektiv. Detta då vi ser långsiktighet som positivt för hållbarhetsarbete och kvartalsrapportering skapa en kortsiktigt mindset för företag som hindrar hållbarhetsarbete.

7. KÄLLOR

Aktuell Hållbarhet (2017) *Burger Kings leverantörer bränner regnskog i Brasilien*. Hämtad 22-03-2017 från <http://www.aktuellhallbarhet.se/burger-kings-leverantorer-branner-regnskog-brasilien/>

Allabolag (u.å.) *Max Burgers Aktiebolag*. Hämtad 20-04-2017 från <http://www.allabolag.se/5561887562/max-burgers-aktiebolag>

Andersen, K., & Kuhn, K. (2014). *Cowspiracy: the sustainability secret*.

Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2006). Enabling change for corporate sustainability: An integrated perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*, 13(3), 156-165.

Beslutsfattarna (IHM business school). (12-05-2016). Richard Bergfors [Podcast] Hämtad från <https://itunes.apple.com/se/podcast/beslutsfattarna/id1096074016?mt=2&ign-mpt=uo%3D4>

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

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2., [rev.] uppl.. ed.). Stockholm: Liber.

da Rosa, L. A. B., Kneipp, J. M., Bichueti, R. S., Gomes, C. M. N., & Zamberlan, J. F. (2013). The Innovation Process and the Development of a Sustainability Strategy. *Latin American Business Review*, 14(3-4), 289-308.

Deephouse, D. (1999). To Be Different, or To Be The Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.

Delfi (2015) *McDonald's överraskar med oförändrad omsättning*. Hämtad 29-03-2017 från <http://www.delfi.se/2015/08/18/mcdonalds-overraskar-med-oforandrad-omsattning/>

Det Naturliga Steget (u.å.) *Hållbarhetsprinciperna*. Hämtad 24-03-2017 från <http://www.detnaturligasteget.se/var-metod/#principerna>

DiMaggio, PJ and WW Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 147–160.

DN (2013) *Hästköttskandalen - Detta har hänt*. Hämtad 22-03-2017 från <http://www.dn.se/ekonomi/hastkottskandalen-detta-har-hant/>

DN (2016) *Restaurangerna som tjänade mest 2015*. Hämtad 22-03-2017 från <http://www.dn.se/ekonomi/restaurangerna-som-tjanade-mest-2015/>

Edmans, Alex (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility.(Report). *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp.1–19.

Elkington, J., (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), p.90.

Epstein, M.J. & Rejc Buhovac, A., (2014). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. (2nd Edn). Sheffield: Greenleaf Publ.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago.

Gore, A., et al. (2006). *An Inconvenient Truth*. Hollywood, Calif, Paramount.

Grankvist, P., (2012). *CSR i praktiken: hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar* Ny, rev. uppl., Malmö: Liber.

Greenhouse gas protocol. (u.å.) *About us*. Hämtad 26-04-2017 från <http://www.ghgprotocol.org/about-us>

Hagainitiativet (u.å.) *McDonald's*. Hämtad 25-04-2017 från
<http://hagainitiativet.se/foretag/mcdonalds/>

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource Based view of the Firm. *Academy of Management Review*, vol 20, No. 4, 986-1014.

Hållbarhetspodden (Veckans affärer). (2015-02-03). *Richard Bergfors, vd Max Hamburgare*. Hämtad från <https://soundcloud.com//lbar>

Indiaghgp (u.å.) *Explaining scope 1,2 & 3*. Hämtad 25-04-2017 från
<http://indiaghgp.org/explaining-scope-1-2-3>

Kirkland, E.C. & Chandler, A.D., (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. *The American Historical Review*, 68(1), p.158.

Kitzmueller, M., & Shimshack, J. (2012). Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51-84.

Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

Krüger, P. (2015). Corporate goodness and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 115(2), 304-329.

Lovins, L.H. (2008) 'The Business Case for Climate Protection', in M.V. Russo, *Environmental Management* (Eds.), Los Angeles, USA: SAGE, 15-39

Lozano, R. (2012). Orchestrating organisational changes for corporate sustainability: Overcoming barriers to change. *Greener Management International*, 57, 43-64.

Lubin, David A. & Esty, Daniel C., (2010). The sustainability imperative.(The Big Idea). *Harvard Business Review*, 88(5), p.42

Max (2016a) *Analys av Max Hamburgerrestauranger AB:s klimatpåverkan år 2015*

Max (2016b) *Årsredovisning och koncernredovisning Max Hamburgerrestauranger AB*

Max (u.å.a) *Ansvar*. Hämtad 19-04-2017 från <https://www.max.se/sv/Ansvar/vartansvar/>

Max (u.å.b) *Klimat och miljö*. Hämtad 02-05-2017 från <https://www.max.se/Ansvar/Klimatochmiljo/>

Max (u.å.c) *Utvecklingen*. Hämtad 27-04-2017 från <https://www.max.se/sv/Om-Max/Utvecklingen/>

Max (u.å.d) *Max Hamburgerrestauranger AB*. Hämtad 12-04-2017 från <https://www.max.se/sv/Om-Max/Foretaget/>

Max (u.å.e) *Historia*. Hämtad 20-04-2017 från <https://www.max.se/sv/Om-Max/Historia/>

Max (u.å.f) *Max hållbarhetsbroschyr*. Hämtad 20-04-2017 från <https://www.max.se/sv/Ansvar/hallbarhetsrapport/>

Mintzberg, H. & Waters, J.A., (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), pp.257–272.

Monson, S., White, P., Moby, Q., M., & Phoenix, J. (2010). *Earthlings*. [Burbank, CA], Earthlings.com.

Porter, M. E., (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), p.61.

Porter, M. and C. van der Linde (1995), 'Green and Competitive', *Harvard Business Review*, 73(5), 120-33.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.

Reuters (2017) *McDonald's CEO Thompson 'under siege' at home and abroad*. Hämtad 22-03-2017 från http://www.reuters.com/article/us-mcdonalds-woes-analysis-idUSKBN0G30M020140803?feedType=RSS&feedName=topNews&utm_source=twitter

Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36.

SCB (2014) *Stor ökning av anställda i restaurangbranschen*. Hämtad 19-04-2017 från http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/Stor-okning-av-anstallda-i-restaurangbranschen/

SCB (2016) *Svenskarna äter ute mer*. Hämtad 19-04-2017 från http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/Svenskarna-ater-ute-mer/

SCB (2017) *Uppgång för restaurangförsäljningen i januari*. Hämtad 22-03-2017 från <http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/handel-med-varor-och-tjanster/inrikeshandel/omsattning-inom-tjanstesektorn/pong/statistiknyhet/restaurangindex-januari-2017/>

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of management review*, 32(4), 1096-1120.

Shimizu, K., & Hitt, M. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.

Smith, D. G. (1997). The shareholder primacy norm. *J. Corp. L.*, 23, 277.

Sneirson, J. F. (2009). Green is good: sustainability, profitability, and a new paradigm for corporate governance.

Spurlock, M. (2004). *Super size me*. New York, N.Y., Hart Sharp Video.

Strannegård, L. (2000) "Flexible Couplings: Combining Business Goals and Environmental Concern", *Business Strategy and the Environment*, 9(3), 163-174.

SvD (2014) *Skandalsommar för McDonalds*. Hämtad 22-03-2017 från <https://www.svd.se/skandalsommar-for-mcdonalds>

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2), 95-105.

Tilman, D., Fargione, J., Wolff, B., D'Antonio, C., Dobson, A., Howarth, R., ... & Swackhamer, D. (2001). Forecasting agriculturally driven global environmental change. *Science*, 292(5515), 281-284.

UNDESA (2015) *World population projected to reach 9.7 billion by 2050*. Hämtad 23-03-2017 från <http://www.un.org/en/development/desa/news/population/2015-report.html>

Veasey, E. N., & Di Guglielmo, C. T. (2008). How many masters can a director serve? A look at the tensions facing constituency directors. *The Business Lawyer*, 761-775.

VA (2014) *Odlat kött lockar riskkapitalet*. Hämtad 22-03-2017 från <https://www.va.se/nyheter/2014/11/04/odlat-kott/>

WWF (2017) *Mänsklig påverkan*. Hämtad 19-04-2017 från <http://www.wwf.se/wwfs-arbete/klimat/mansklig-paverkan/1124268-mansklig-paverkan-klimat>

8. BILAGOR

Bilaga 1. Intervjuguide

Inledande frågor

Vem är du och vad är din roll i organisationen?

Hur definierar du begreppet hållbarhet i Max sammanhang?

Lönsamhet och hållbarhet

Vilka nyckeltal använder ni er av idag?

Vi har en Di-artikel från 2015 som säger att ni är den mest lönsamma restaurangen i Sverige, vet du hur det ser ut idag?

Hur ser Max på relationen mellan hållbarhet och lönsamhet

Har det korrelerat med varandra? (hållbarhet och lönsamhet)

Hur stor vikt lägger ni i lönsamhet när ni fattar beslut som är relaterade till hållbarhet?

Och vice versa

Kostar det att vara hållbar?

Är det mer lönsamt att sälja vegetariska måltider jämfört med måltider med kött?

Hur påverkar Max ägarstruktur verksamheten?

Andra viktiga ekonomiska faktorer som påverkat?

Strategi och hållbarhet

Varifrån initieras hållbarhetsarbetet?

Är hållbarhet en strategisk fråga för Max?

- På vilket sätt?

Har Max varit strategiskt flexibla eller jobbat med tydliga planer och följt dem?

Vad var motiven för Max för att gå över mot en mer hållbar verksamhet?

- Hur har processen gått till?
- Vilka faktorer har varit positiva/negativa?

Hur har arbetet förändrats under din tid på Max?

Max och omvärlden

Vad gör Max unika?

Vilka externa effekter har ni kunnat se som resultat av hållbarhetsarbetet?

Var upplever de mest tryck från intressenter?

Hur ser Max relation till sina konkurrenter ut?

- Hur ser ni på samarbete med konkurrenter?

Vad är reaktionen från konsumenter på Max hållbarhetsarbete?

- Hur agerar ni på de reaktionerna?

Hur definierar ni värde? Hur skapar ni det och hur ser ni på det gentemot era konkurrenter?

Effekter på verksamheten

Vilka interna effekter har Max fått till följd av hållbarhetsarbetet?

Vad har imagen för vikt när strategiska beslut tas?