

Marknadsutformning mot kolneutralitet inom dagligvaruhandeln i Finland

En kvalitativ innehållsanalys

Rasmus Majurin

Pro Gradu-avhandling inom Internationell Företagsverksamhet

Handledare: Wilhelm Barner-Rasmussen

Fakulteten för Samhällsvetenskaper och Ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

2022

Abstrakt

Ämne: Internationell företagsverksamhet	
Författare: Rasmus Majurin	
Titel: Marknadsutformning mot kolneutralitet inom dagligvaruhandeln i Finland En kvalitativ innehållsanalys	
Handledare: Wilhelm Barner-Rasmussen	
<p>Klimatförändringen har börjat anses av allmänheten som en kris som ändrar miljöförhållandena utöver världen. Bland internationella organisationer, institutioner, kunder och investerare har hållbarhetsfrågor blivit allt viktigare och dessa reflekteras i företagens affärsverksamhet. Trenden för kolneutralitet har tagit fart även i Finland.</p> <p>Denna avhandling inleds med diskussion kring klimatförändringen och varför det är viktigt även för ekonomiska system att uppmärksamma. Utöver att målen för avhandlingen presenteras definieras även de centralaste så som kolneutralitet och marknadsutformning.</p> <p>I litteraturgenomgången diskuteras den tidigare relevanta forskningen för avhandlingen. Kapitlet inleds med teorin för marknadsutformning, hur processen ser ut, vad kan man göra praktiskt, vilka egenskaper är nödvändiga och hur hållbarhet utformas eller integreras i affärsverksamheten varvat med exempel. Kapitlet avslutas med diskussion hur man mäter kolneutralitet inom dagligvaruhandeln i Finland.</p> <p>I den empiriska undersökningen samlades K Gruppens årsredovisningar in för åren 2012 till 2021. Källmaterialet analyseras med hjälp av det kodningsschema som har strukturerats utifrån den refererade litteraturen. Det övergripande syftet var att få en djupare förståelse över hur kolneutralitet utformas inom dagligvaruhandeln i Finland.</p> <p>Resultaten indikerar att kolneutral marknadsutformning främst riktas på produkterna, processerna och nätverken av aktörer inom dagligvaruhandeln i Finland. Vidare är det intressentgrupperna och institutionerna som pressar och motiverar aktörerna att utforma kolneutralitet samt integrera andra hållbara praxis. Vidare det kollektiva utformandet av marknaden syns som samarbete inom försörjningskedjorna.</p>	
Nyckelord: Institutioner, Marknadsutformning, Kolneutralitet, Hållbar utveckling, Innehållsanalys	
År: 2022	Antal sidor: 85 (96)

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Problemformulering.....	3
1.2 Syfte och forskningsfrågor.....	3
1.3 Avgränsningar.....	4
1.4 Metod.....	5
1.5 Begrepp och definitioner.....	6
1.6 Disposition.....	8
2. Litteraturgenomgång.....	10
2.1 Marknadsutformning.....	10
2.1.1 Marknadsutformning i ett nötskal.....	11
2.1.2 Marknadsutformning i praktiken.....	16
2.1.3 Marknadsutformarens egenskaper.....	19
2.1.4 Hållbarhet och marknadsutformning.....	23
2.2 Mätning och kompensation av kolutsläpp inom dagligvaruhandeln i Finland.....	31
2.2.1 Kompensation av kolutsläpp.....	31
2.2.2 Mätning av kolutsläpp.....	32
2.2.3 Marknadsutformning mot kolneutralitet inom dagligvaruhandeln – exempel.....	34
2.2.4 Dagligvaruhandeln i Finland.....	36
2.3 Sammanfattning av litteraturen.....	39
3. Metod.....	42
3.1 Val av forskningsstrategi.....	42
3.2 Val av metod.....	43
3.3 Datainsamling.....	45
3.4 Dataanalys.....	48
4. Presentation och analys av data.....	50
4.1 Översikt av K Gruppens hållbarhetsarbete.....	51
4.2 Analys av incentiv för hållbar affärsverksamhet.....	57
4.3 Analys av hållbarhetsinitiativen.....	64
4.3.2 Hur har K Gruppen jobbat med utsläppsproblemen?.....	73
5. Resultat och sammanfattande diskussion.....	80

5.1 Hur förhåller sig marknadsutformning till kolneutralitet?	80
5.2 Vilka är incentiven för att utforma kolneutralitet inom dagligvaruhandeln i Finland?	82
5.3 Vilka är de största utsläppsdrivande faktorerna för aktörerna inom dagligvaruhandeln och hurdana initiativ krävs av företagen för att uppnå kolneutralitet?	83
5.4 Hur syns de olika marknadsutformningsegenskaperna hos aktörerna för att utforma kolneutralitet?	83
5.5 Begränsningar och förslag till fortsatt forskning	84
Källförteckning	86

Figurförteckning

Figur 1: Varumärkesutformning och hållbarhet. Översatt modell från Kumar & Christodoulou (2014, s10)	30
Figur 2: Dagligvaruhandeln i Finland. PTY (2022, s8).....	38
Figur 3: Exempel på kodning i källmaterialet. K Gruppen (2019, s32).....	48
Figur 4: Hållbarhetskoncept. K Gruppen (2014, s41).....	52
Figur 5: Hållbarhetsaxeln. K Gruppen (2017, s128)	57
Figur 6: Väsentlighetsmatris. K Gruppen (2013, s123)	65
Figur 7: Väsentlighetsmatris. K Gruppen (2016, s159)	66
Figur 8: Väsentlighetsmatris. K Gruppen (2021, s5)	67
Figur 9: Kiroileva Hiili. K Gruppen (2021, s29)	79

Tabellförteckning

Tabell 1: Styrande kodningsschema för undersökningen.....	47
Tabell 2: Utsläppsintensitet Scope 1 och 2, K Gruppen.....	72

1. Introduktion

Den globala uppvärmningen eller klimatuppvärmningen har ändrat atmosfären runtom i världen. Havsisen smälter i Arktis, torka och vattenbrist hotar länderna i Afrika och korallreven bleks utanför Australiens kust (Naturskyddsföreningen, 2021), för att nämna några konsekvenser. Klimatuppvärmningen drabbar inte enbart naturen och biodiversiteten utan innebär även en stor risk för människan (WWF, u.å.) och de ekonomiska systemen. Vartenda ekonomiska system är beroende av de ekologiska systemens integritet och inte tvärtom (Johnston et al., 2007). Klimatuppvärmningen är ett långsiktigt hot för framtida ekonomier och kräver allt snabbare åtgärder för att kunna förebyggas.

Miljömässig uppmärksamhet har ökat mycket under den senaste tiden och hållbarhet anses som en global trend. Hållbarhet och hållbar utveckling är inte ett nytt vetenskapsområde utan har haft en betydande närvaro inom naturvetenskaperna. Hållbarhet har även kontinuerligt ökat sin närvaro i den ekonomiska forskningslitteraturen under de senaste åren. Konsumenterna har blivit i ökande grad miljömedvetna, vilket innebär förändringar i deras värderingar och dessa kan reflekteras i deras förväntningar på marknadsaktörerna i samhället. Kol- och klimatneutralitet har blivit en allt mer aktuell del av den hållbara utvecklingen som resultat av den växande oron över den globala uppvärmningen.

För att minska klimatriskerna är det därför naturligt att man inom forskningen undersökt fenomenet och kunnat påvisa främjande faktorer. Plast som material är billigt och kan användas mångfaldigt i produkter och förpackningar, men människans konsumtionsvanor skräpar ner omgivningen med plastavfall. Fossila bränslen har använts såväl som råvaror för energiproduktionen som bränsle för transporten, men fossila bränslen är en icke-förnybar energikälla som förorenar atmosfären i förbränningsprocessen. Miljömässiga problem har blivit allt vanligare diskussionsämnen men resultaten är fortfarande otillräckliga (Kumar & Christodouloupoulou, 2014). Marknadsaktörerna behöver skapa nya och ändra på de redan etablerade affärsmodellerna till ekonomiskt men även ekologiskt och socialt hållbara. Detta kan ske antingen på eget initiativ (marknadsutformning) eller på marknads villkor (marknadsanpassning).

Dagligvaruhandeln är en bransch på konsumentmarknaden som växt mycket under de senaste åren. Bidragande orsaker är bland annat befolkningstillväxt, ökad livslängd, digitalisering och även covid-19 pandemin. 2021 utvärderades dagligvaruhandeln till den bästa samhällsansvarsbärande branschen tionde året på raken (PTY, 2022). Vidare var dagligvaruhandeln den bästa i helhetsindexet för samhällsansvar. Indexet överväger bland annat sysselsättning, skattebetalning i Finland, investeringar och jämlikhet mellan könen (PTY, 2022). Dagligvaruhandeln har ett stort samhällsansvar även i Finland. År 2021 sysselsatte branschen 65 000 personer, branschen gjorde investeringar i Finland för 600 miljoner euro och är en märkvärdig skattebetalare (PTY, 2022). Med andra ord är dagligvaruhandeln en betydande bransch i Finland. Därför är det av märkvärdig betydelse att marknaden utformas mot kolneutralitet, ifall Finland själv ska kunna uppnå sina målsättningar gällande kolutsläppen fram till år 2050 (Husu, 2021) för att uppfylla EU:s lagstadgade krav (Europeiska Kommissionen, u.å.). Vidare då dagligvaruhandeln har en så stor inverkan på konsumenternas alternativ i vardagen har det även en stor inverkan i vilken grad de kan göra bättre val för att minska på deras egen klimatinverkan.

Därför kommer jag i denna avhandling att undersöka hur aktörerna inom dagligvaruhandeln besvarar trenden för kolneutralitet som marknadsutformare. Genom marknadsutformning kan företagen förutom att föra marknaden i en hållbarare riktning samtidigt skapa mervärde till konsumenterna. Företag kan med hjälp av marknadsutformning såväl anpassa sig till lagstadgade krav som nå konkurrens- och kostnadsfördelar, då kunderna i större grad kräver hållbarare produkter och företag blir tvungna att betala allt större sanktioner för deras utsläpp. En fallstudie kommer att utföras i form av en kvalitativ innehållsanalys, där K Gruppens årsredovisningar analyseras för tidsintervallet 2012 till 2021 för att skapa en djupare insikt i hur marknadsutformning mot kolneutralitet sker från ett företagsperspektiv. K Gruppen valdes till undersökningen på grund av att de är en stor aktör inom dagligvaruhandeln i Finland och att de är ett börsnoterat bolag, vilket främjar tillgängligheten av information.

1.1 Problemformulering

Icke-förnybara energikällor används dagligen för olika ändamål, bland annat för uppvärmningen av fastigheterna och för att producera de produkter som säljs i butikerna. De rådande omständigheterna kräver att utsläppen av koldioxid måste minska drastiskt för att stoppa den globala uppvärmningen och vidare för att försäkra en framtid för jorden. 2019 var världens koldioxidutsläpp rekordhöga, nästan 38 miljarder ton, varefter de har sakta börjat minska från och med coronapandemin (Holmström, 2022). I och med den växande oron för klimatet börjar intressentgrupper så som kunder, ägare och investerare allt mera kräva hållbarhetsinitiativ av organisationer överlag. Organisationer blir tvungna att minska på sina egna kolutsläpp men är även delansvariga för de indirekta utsläppen som förorsakas i den egna försörjningskedjan. Marknadsaktörerna behöver därför övergå till hållbarare affärspraxis och en sådan förändring kräver att befintliga resurser frigörs för att användas till nya ändamål. Då klimatförändringen är ett komplext fenomen är även de initiativ som bör tas mångfaldiga. Därmed är det en hel del företagen måste tänka på i beslutsfattningen då hållbara praxis ska integreras i verksamheten. Till exempel hur organisationen kan förbättra den ekonomiska, ekologiska och sociala prestationen, vem företaget bör samarbeta med för att kunna driva igenom en systematisk förändring och skiljaktigheter i viljan för att driva hållbar affärsverksamhet mellan organisationer, mellan branscher och mellan länder. Att utforma marknaden mot kolneutralitet ska erbjuda mervärde till både konsumenten som företaget och denna trend syns redan i de största aktörernas verksamhet inom dagligvaruhandeln.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Detta är en kvalitativ innehållsanalys där K Gruppens, en av de största detaljisterna i Finland, rapportering undersöks och analyseras under en längre tidperiod för att få en insikt i hur hållbarhetens roll har förändrats såväl inom företaget som på marknaden. På

grund av att K Gruppen har en dominerande position inom dagligvaruhandeln i Finland har de en speciellt viktig roll som vägvisare för hur marknaden utformas hållbarare och mot kolneutralitet inom branschen.

Syftet med denna forskning är att undersöka och erbjuda djupare förståelse över hur detaljisterna inom dagligvaruhandeln tar rollen som marknadsutformare för att föra marknaden mot en kolneutral framtid. Inom hållbar utveckling har kolneutralitet växt starkt under det senaste decenniet och det förväntas bli allt viktigare. Man kan säga att det har växt från att vara ett obligatoriskt ställningstagande till att vara en affärsmöjlighet. Därför ämnar jag behandla följande frågor i denna avhandling:

Hur förhåller sig marknadsutformning till kolneutralitet?

Vilka är incentiven för att utforma kolneutralitet inom dagligvaruhandeln i Finland?

Vilka är de största utsläppsdrivande faktorerna för aktörerna inom dagligvaruhandeln?

Vilka initiativ tar aktörerna för att uppnå kolneutralitet?

Vilka egenskaper behöver marknadsaktörer för att utforma kolneutralitet?

1.3 Avgränsningar

Kolneutralitet är en global trend vilket i sig påverkar ett stort sortiment av marknader och aktörer som jag kunde välja för denna undersökning. Området har i denna avhandling avgränsats till marknaden för dagligvaruhandeln. Marknaden har på grund av sin inriktning till konsumenter (B2C eller business-to-consumer) en makt över vad befolkningen av ett samhälle har för alternativ då de handlar i butiken. Därmed har dagligvaruhandels detaljister en stor påverkan över konsumenternas möjligheter till en hållbar livsstil.

Intressebevakandeorganisationen Finsk Handel (u.å.) sammanfattar att begreppet dagligvaruhandel innebär vidareförsäljning av livsmedel, kemisk-tekniska produkter, mjukpapper, tobak, tidningar och vardagskosmetik. Därmed exkluderas andra former av

detaljhandel, så som fackhandel, teknisk handel och partihandel. Fackhandel innebär vidareförsäljning av specialiserade produkter som till exempel möbler och byggmaterial. Teknisk handel innebär vidareförsäljning av tekniska produkter mellan företag. Slutligen innebär partihandel vidareförsäljning av både inhemska och utländska industriprodukter. På grund av att dagligvaruhandeln har ett stort samhällsligt ansvar lämpar sig branschen bra för undersökningen.

Geografiskt väljer jag att avgränsa dagligvaruhandeln till den finska marknaden. På finska marknaden finns det flera detaljister som skulle kunna passa för undersökningen, men på grund av att K Gruppen har en dominerande marknadsposition och de är börsnoterade är det lättare att hitta information om företaget. Dessutom innebär en marknadsdominerande position att företaget har ett stort inflytande på marknaden och har naturligare rollen som en marknadsutformare.

Hållbar affärsverksamhet handlar idag förutom om att se till att företagets affärsverksamhet är lönsamt och att aktieägarna får avkastning på sitt kapital även om att förvalta aspekten för samhället och omgivningen. Den samhällsliga aspekten behandlar frågor gällande kunder, personal, anställning, arbetsförhållanden och så vidare. I denna avhandling fokuserar jag på gränsområdet mellan ekonomin och omgivningen och väljer att avgränsa den samhällsliga delen.

1.4 Metod

I denna avhandling strävar jag till att bidra med djupare förståelse över hur kolneutralitet har utvecklats inom dagligvaruhandeln i Finland under senaste decenniet. En sekundär datainsamling är en lämplig metod för att undersöka en tidsperiod och det insamlade data analyseras genom en kvalitativ innehållsanalys. Genom att analysera en av de största företagen på den finska marknaden under en tidsperiod kan man få en insikt i hur trenden för hållbarhet och kolneutralitet har utvecklats såväl inom företaget som marknaden för dagligvaruhandeln. Genom att undersöka en tidsperiod kan man även få kunskap över

vilka faktorer som förorsakar de största utsläppen, vad företaget gör för att minska på sina kolutsläpp och hur de har lyckats med sina initiativ. Vidare kan man få kunskap om marknadsutformningen genom att se hur produkter, sortiment, processer, nätverk och institutioner ändrar med tiden.

1.5 Begrepp och definitioner

Denna avhandling kommer huvudsakligen att diskutera ämnesområden för marknadsutformning och kolneutralitet. Därför är det relevant att vid detta tillfälle definiera de viktigaste begreppen som kommer att användas i de senare avsnitten i avhandlingen för att lättare förstå innehållet och för att missuppfattningar skall kunna undvikas.

Hållbar utveckling

Ursprungligen fick *hållbar utveckling* sin början från Brundtlands rapporten 1987. Den definierades som utveckling där behoven av befolkningen kan tillfredsställas i dagens samhällen utan att beröva denna möjlighet från framtidens generationer (World Commission on Environment and Development, 1987). Därmed används denna definition för begreppet även i denna avhandling.

Institutioner

Inom forskningsområdet marknadsutformning förekommer institutioner ofta. *Institutioner* och institutionella arrangemang är de etablerade och dominerande strukturerna för social interaktion (Hodgson, 2006). De är människoskapade normer, regler och överenskommelser som utformar spelreglerna på marknaden, bestämmer aktörernas roller och även har inflytande på deras beteende (Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019; Fehrer et al., 2020). Forskare har även förliknat institutionellt arbete som

marknadsutformning, bland annat Fehrer et al. (2020). Därmed är bland annat institutioner ett av målen som marknadsutformningen vill ändra på och kommer att dyka upp nu som då senare i avhandlingen.

Kolneutralitet

Kolneutralitet är ett begrepp som har fått allt större uppmärksamhet under klimatkrisen. Den har därför även en mångfald av definitioner beroende på i vilken kontext man har använt den och vem som har använt sig av den. Därmed finns det även inom forskningen en mångfald av definitioner för kolneutralitet. Gemensamt med dessa definitioner är att kolneutralitet syftar till idén om att företag, myndigheter och organisationer minskar sina utsläpp av växthusgaser genom goda handlingar för att kompensera de utsläpp som den egna verksamheten genererar och vidare skadar atmosfären (Murray & Dey, 2009; Salvia et al., 2021; Walenta, 2015; Wu, Tian & Guo, 2022). *Klimatneutralitet* är ett ord som används i många fall som en synonym till kolneutralitet. I denna avhandling skiljer jag på orden genom att med klimatneutralitet syfta till utsläpp av alla växthusgaser (GHG) och med kolneutralitet specifikt till utsläppen av koldioxid (CO₂).

Walenta (2015) beskriver att företag som strävar att uppnå kolneutralitet går igenom en två-steps process, där man först kvantifierar de utsläpp sin verksamhet genererar och därefter kompenserar för dem. Man är inte helt överens om hur mycket organisationer bör minska på sina utsläpp för att uppnå statuset kolneutralitet; majoriteten är övertygad om att man bör uppnå netto noll utsläpp (Wu, Tian & Guo, 2022) medan till exempel Salvia et al. (2021) nämner att man kan klassas som kolneutral då man har minskat på sina utsläpp med 90 procent eller mera. Därför syftar jag med kolneutralitet till det läge där organisationen inte genererar mera koldioxid i omgivningen än den bidrar med till att antingen binda, lagra eller konvertera denna från omgivningen.

Marknadsutformning

Marknadsutformning är en process där en fokal aktör (Nenonen, Storbacka & Frethey-Bentham, 2019) eller flera marknadsaktörer strävar till att påverka sin omedelbara miljö

genom proaktivt arbete (Kindström et al., 2018; Ruiz et al., 2020) för att modifiera de mekanismer som existerar på marknaden (Peters, Nenonen, Polese et al., 2020). Denna disciplin baserar sig på antagandet om att marknader är omformbara, dynamiska, framväxande, värdeskapande, komplicerade system (Peters, Nenonen, Polese et al., 2020; Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019), eller ekosystem (Nenonen, Kjellberg, Pels et al., 2014) bestående av flera element i ett pågående process (Kindström et al., 2018) som varken styrs av en central aktör eller lyder ett lineärt orsak-verkan samband (Fehrer et al., 2020). Marknader eller affärssystem utformas av de essentiella intressenterna där det totala värdeskapandet är summan av de inkluderade intressenternas värdeuppskattningar (Tantalo & Priem, 2016). Marknadsaktörerna är motiverade av att utforma den omformbara marknaden för att öka värdeskapandet och värderealiseringsen för de involverade intressenterna på marknaden (Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019). Med andra ord utformas marknader av de intressenter som gynnas av den totala värderealiseringsen. Slutligen företag, organisationer, individer och andra på marknaden medverkande enheter identifieras även som *marknadsaktörer* eller aktörer i denna avhandling.

1.6 Disposition

Avhandlingen är indelad i sex huvudkapitel och avslutas med källförteckningen. Denna avhandling har inletts med ett introducerande kapitel för att inleda temat, ställa frågor och ett syfte, avgränsa forskningsområdet och definiera de centralaste begreppen för detta arbete. Kort inleds temaområdet klimatförändringen, hur den inverkar ekonomierna nu och i framtiden och hur detta problem reflekteras hos olika intressentgrupper och förebyggs av marknadsaktörerna inom dagligvaruhandeln. I det andra kapitlet presenteras och diskuteras den tidigare forskningen och utav denna struktureras en teoretisk referensram som kommer att användas i den empiriska undersökningen. Litteraturgenomgången innefattar bland annat teori för marknadsutformning, hur processen ser ut, vilka egenskaper marknadsutformare har och hur man praktiskt utformar

marknaden. Kapitlet innefattar även diskussion gällande teori för hållbar utveckling och kolneutralitet, principer för hållbar affärsverksamhet, integrering av hållbarhet i affärsverksamheten, hur man mäter och kompenserar kolutsläpp och så vidare.

I det tredje kapitlet presenteras forskningsstrategin och valda metoden för denna undersökning. Närmare diskuteras valet av kvalitativa metoder som forskningsstrategi, valet av innehållsanalysen som metod för avhandlingen och valet av det sekundära data i form av årsredovisningar som samlades in och analyserades ska diskuteras. Vidare presenteras kodningsschemat som har varit ett viktigt verktyg för insamlandet och filtrerandet av datamaterialet. I det fjärde kapitlet presenteras K Gruppens hållbarhetsinitiativ och verksamhet för undersökningsperioden, innehåll från deras årsredovisningar presenteras i form av direkta citat och analyseras för avhandlingens syfte. I det femte och sista kapitlet presenteras resultat och avhandlingen avslutas med en sammanfattande diskussion.

2. Litteraturgenomgång

Avsikten med detta kapitel är att diskutera och reflektera över den tidigare forskningen inom de discipliner som är relevanta för denna avhandling. Detta kapitel kommer att inledas med en genomgång av den senaste forskningen inom marknadsutformningen och avslutas med en diskussion av hållbar utveckling med fokus på kolneutralitet.

2.1 Marknadsutformning

Utgående från Kindström et al. (2018) och Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) har den tidigare forskningen undersökt förändring på marknader från olika perspektiv och därmed även introducerat olika koncept som tangerar samma ämne. Inom terminologin hittar man en mångfald av termer, som till exempel marknadsinnovation, marknadsdrivande, nischande, marknadsgenomförande och marknadsutformning. Gemensamt för dem är att de beskriver hur marknader formas och hur det sker strukturella och behavioristiska förändringar i den. På grund av att största delen av den forskning som jag refererar till använder sig av termen marknadsutformning är det även ett naturligt val för denna avhandling.

Sissors (1966, enligt Peters, Nenonen, Polese et al., 2020) förklarar att marknader har traditionellt ansetts som en hop av potentiella kunder för en given produktkategori som främjar aktivitet som försäljning och konsumtion. För att förenkla uttrycket kan marknader påstås vara den fysiska plats där köparen och säljaren träffas för att förhandla med varandra. I dagens läge är dock denna klassiska relation mellan köpare och säljare per definition på en marknad för snäv, då marknader inte kan uppfattas endast inom kontexten för produktion och konsumtion (Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019). Konceptualiseringen av marknaderna har övergått från det enkla förhållandet mellan köpare och säljare till ett komplext systematiskt perspektiv (Mele, Pels & Storbacka, 2015) där många faktorer kan inverka oförutsägbart på hur marknaden utvecklas med tiden. Forskare inom marknadsutformningen är eniga om att marknads utveckling över

tiden är ett resultat av marknadsaktörernas egen verksamhet såväl som deras kombinerade och koordinerade insatser (Kindström et al., 2018; Baker & Nenonen, 2020; Fehrer et al., 2020; Peters, Nenonen, Polese et al., 2020; Ruiz et al., 2020). Sammanfattningsvis är marknaderna skapade av och beroende av människan snarare än något objektivt som finns oberoende av människans aktivitet (Nenonen & Storbacka, 2020). Kjellberg et al. (2012) konstaterar att marknaderna är vad marknadsaktörerna utvecklar dem till.

Förutom de marknadsinterna faktorerna påverkar även externa faktorer, som till exempel den nyligen upplevda coronapandemin och den globala uppvärmningen (Nenonen & Storbacka, 2020). Samverkan mellan dessa gör det svårt för marknadsaktörerna att med säkerhet förutsäga vad som kommer att hända på marknaden, vilket har bidragit till att allt fler akademiker och praktiker anser marknadsutformandet som ett viktigt strategiskt tillvägagångssätt. Därmed har marknadsutformandet blivit en allt viktigare del av marknadsstrategin (Kindström et al., 2018; Peters, Nenonen, Polese et al., 2020). Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) sammanfattar att proaktivt företagsledande har blivit allt vanligare bland etablerade företag och att de åtar sig marknadsutformningsaktiviteter för att påverka den egna miljön och skapa nya affärsmöjligheter. Genom proaktiv marknadsutformning kan marknadsaktörer därmed minska slumpens andel i marknadsutvecklingen och själva påverka utvecklingens riktning.

2.1.1 Marknadsutformning i ett nötskal

För att beskriva hur aktörerna i praktiken utövar marknadsutformning kommer jag i stor omfattning att utgå ifrån de insikter som Kindström et al. (2018) samt Nenonen & Storbacka (2020) har bidragit med till forskningslitteraturen. Därför börjar detta avsnitt med en beskrivning hur marknadsutformningsprocessen ser ut i sin helhet och därefter fördjupas kunskapen genom att diskutera de praktiska utformningsverktygen marknadsaktörerna kan använda.

Nenonen & Storbacka (2020) beskriver marknadsutformning i sin teoretiska modell som en process med åtta moment. I ett nötskal bör marknadsaktörerna 1) överväga ifall det tidsmässigt är tillfälle att agera nu eller avvakta, 2) besluta över sin roll som antingen marknadsutformare eller stödjare, 3) utveckla en skalbar vision av den framtida marknaden, 4) identifiera och mentalt framställa den minsta genomförbara versionen av marknadsvisionen, 5) utforma karakteristiska förändringar på marknadsnivån, 6) se till att värderealiseringsen är kvantifierad och delad, 7) engagera aktörer att implementera förändring och slutligen 8) försvara verksamheten mot möjliga hot i marknadssystemet.

Enligt Nenonen & Storbacka (2020) är det första steget i marknadsutformningsprocessen att överväga om det är tillfälle att agera nu eller vänta på lämpligare omständigheter. Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) beskriver att marknadsaktörer på olika sätt kan skapa möjligheter för resursintegration sinsemellan och öka värdeskapandet på marknaden. Värdeökningen på marknaden kan liknas med att 'öka storleken på pajen', där alla delaktiga gynnas då de får en större bit av den (Tantalo & Priem, 2016; Baker & Nenonen, 2020). Resursdensiteten, med andra ord vilka resurser som är tillgängliga och kan kombineras i en given kontext, är en viktig drivande faktor då marknadsaktörer strävar till att öka värdeskapandet (Fehrer et al., 2020). Å ena sidan ifall företaget varken har alla nödvändiga resurser tillgängliga eller i tillräckliga kvantiteter är det inte ett bra tillfälle för marknadsutformning. Å andra sidan om den framväxande marknadens värde är beroende av antalet användare, som till exempel en online plattform, gynnas aktören av att vara först ute på marknaden med sin tjänst (Nenonen & Storbacka, 2020) innan nya konkurrenter inträder på marknaden och börjar tävla om samma kunder.

Nenonen & Storbacka (2020) argumenterar för att kriser är goda tillfällen för aktörer att utforma marknaden och andra ekonomiska system. Kriser, som till exempel den globala uppvärmningen, rubbar marknadsjämvikten och förorsakar rörelse på marknaden. Då marknaden är i rörelse har marknadsutformaren lättare att inverka och styra den i en för företaget gynnande riktning. Kriser bidrar även till att de rådande mentala modellerna ifrågasätts, vilket ökar behovet för inläring på högre nivå. Detta betyder att då aktörer söker efter lösningar för att återskapa stabilitet på marknaden är tröskeln lägre för att acceptera nya fördelaktiga idéer jämfört med om samma idéer framställs under stabila

marknadsförhållanden. Det som författarna inte diskuterar är huruvida krisens längd inverkar på marknadens formbarhet. Ändrar med andra ord tidpunkten för det perfekta tillfället att utforma marknaden under krisens gång? Till exempel finanskrisen 2008 är historiskt sett en kortare störning på marknaden jämfört med den globala uppvärmningen som har pågått i årtionden. Den globala uppvärmningen har definitivt skapat rörelse på marknaden men har formbarheten varit densamma under hela tidsperioden?

I det andra momentet i Nenonen & Storbackas (2020) modell bör aktören avgöra ifall man tar rollen som utformare eller stödjare oavsett valet i första momentet. Med andra ord tar man initiativ som den första aktören på marknaden eller väljer man att avvakta tills någon annan aktör agerar? Ifall visionen om den framtida marknaden stödjer sig på en central aktör är det logiskt att den aktuella parten tar rollen som den ledande utformaren. Nenonen & Storbacka (2020) likställer den centrala aktören med den fokala aktören, vilket är i enlighet med Peters et al. (2020). De konstaterar att en stor del av forskningen i marknadsutformning explicit och implicit diskuterar den fokala aktörens förmåga att uppmuntra en förändring på marknaden. Storbacka (2019) har även specificerat definitionen av marknadsutformning som den fokala aktörens aktivitet, vilket främjar framväxandet och institutionaliseringen av nya resurskopplingar som ökar resursdensiteten och därmed värdeökningen på marknaden. Att välja rollen som stödjare har dock sina fördelar. En aktör i den stödjande rollen slipper att investera lika mycket resurser i utformningsprocessen som utformaren men trots det gynnas av förändringen som de får vara med och påverka. Nenonen & Storbacka (2020) betonar att de roller som aktörerna tar i detta moment är inte absoluta utan kan ändra med tiden då marknaden utvecklas. Frågan är om aktören samtidigt kan initiera engagemang och välja en stödjande roll eller blir det mera naturligt att ta en stödjande roll ifall man blir tillfrågad att vara med i något initiativ?

De två moment som beskrivits hittills kan föreställas som främjande steg för det tredje, som kan ses som det första konkreta steget i marknadsutformningen. Det tredje momentet i modellen (Nenonen & Storbacka, 2020) beskriver att marknadsutformaren utvecklar en skalbar vision av den framväxande marknaden. Missnöje med det nuvarande marknadsläget får marknadsaktörerna att ifrågasätta jämvikten och vidare skapa en mental

modell som föreställer en bättre version av marknaden från deras perspektiv. Att skapa en modell av den framtida marknaden kräver av den fokala aktören en djup förståelse över den nuvarande marknaden. Marknadsutformaren behöver därför se på marknaden genom ett systematiskt perspektiv för att förstå hur värde skapas och realiserar på lång sikt (Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019). Genom att se marknaden från ett systematiskt perspektiv och förstå de värdedrivande faktorerna även för andra marknadsaktörer kan utformaren övertyga intressenter att delta i utformningsprocessen som stödjande aktörer. Alltså initierar marknadsutformaren kommunikation med andra viktiga marknadsaktörer för att diskutera och utforma en marknadsvision. I förhållande till kolneutralitet strukturerar aktören en framtidsvision för en kolneutral marknad.

Nenonen & Storbacka (2020) sammanfattar att utformaren även bör utvärdera skalbarheten på marknaden då det är en nyckel till att uppnå den kritiska massan; den punkt i företagsutvecklingen då affärsidéen är tillräckligt lönsam och blir oberoende av extern finansiering för att överleva (Kenton, 2020). Framtidsmodellen skapas av utformaren men kräver stödjarnas hjälp för att den ska kunna översättas från en idé till en genomförbar strategi (Nenonen & Storbacka, 2020).

I det fjärde momentet i Nenonen & Storbacka (2020) ska marknadsaktörerna nischas in sig på marknaden. Författarna kallar den nischade marknaden för '*minimum viable system*', vilket fritt översatt betyder den enklaste och minsta genomförbara versionen av marknadsvisionen. Det innebär att man redogör för vilka aktörer som är absolut nödvändiga för att nischen eller marknadsmodellen ska vara både genomförbar och långsiktigt hållbar. Nischande kräver att man fattar viktiga beslut om bland annat arbetsfördelningen, spelreglerna, de gemensamma resurserna och kunskapsfördelningen.

Efter att den fokala aktören har initierat dialog med stödjande aktörer, identifierat problemen med det nuvarande läget på marknaden, hittat lösningar till dem och involverat de nödvändiga aktörerna för marknadsnischen är det dags att jobba på att utforma marknaden (moment fem i Nenonen & Storbacka, 2020). Vad marknadsaktörerna konkret kan göra kommer att diskuteras senare i kapitlet, men i detta skede bör utformaren enligt Nenonen & Storbacka (2020) först beskriva vad som krävs för att verkställa den enklaste

och minsta genomförbara versionen av framtidsvisionen och efter att ha uppnått nischen därefter bör de beskriva vad som krävs för att påverka på den övriga marknaden.

Det sjätte momentet i Nenonen & Storbacka (2020) handlar om att försäkra att värdet kvantifieras och delas mellan aktörerna. Marknadsutformning lyckas endast ifall andra aktörer ändrar sitt beteende i enlighet med marknadsutformningsplanen. Baserat på tidigare forskning konstaterar Nenonen, Storbacka, Sklyar et al. (2020) att *värdeerbjudanden* bör utvecklas till alla i nischen inräknade aktörer och kan därmed användas till att försäkra sig om att de stödjande aktörerna deltar i marknadsutformningen. Nenonen, Storbacka, Sklyar et al. (2020) illustrerar att värdeerbjudanden struktureras genom en samarbetsprocess, systemisk (gemensam) verifiering av värdelöftet och användning av nya representationer i kommunikationen. Tillsammans bygger de tre komponenterna värdeerbjudandets kärninnehåll som främjar marknadsutformningen för det första genom rätt incentiv för att mobilisera de valda aktörerna och få dem att ingå i resursintegration. För det andra stöder värdeerbjudanden aktörerna genom att välja rätt tillfällen för resursintegration och även utöka själva integrationens omfattning. Marknadsaktörer kan utöver samarbetsprocessen övertygas om de stödjande rollerna med större framgång för det första genom att uppskatta och kvantifiera data för att bestyrka värdeökningen eller för det andra använda sig av data som verifierats av tredje parter. En intressant slutsats i Nenonen, Storbacka, Sklyar et al. (2020) var att värdeerbjudanden kan främja marknadsutformning även utan att nya resurskopplingar bildas, genom att ifrågasätta antagandet om att marknadsaktörerna alltid agerar rationellt eller rentav genom att tvinga till förändring om det finns en tydlig maktskillnad mellan aktörerna; till exempel i förhållandet mellan en detaljist och leverantör. Då det kommer till värdeerbjudanden relaterade till den globala uppvärmningen är frågan vad aktörerna får ut av att vara kolneutrala? Vad är det som driver marknadsaktörerna att övergå till en kolneutral affärsmodell i enlighet med hållbarhetstrenden? Detta diskuteras senare i avhandlingen.

I det sjunde momentet i Nenonen & Storbacka (2020) behöver den fokala aktören säkerställa *aktörengagemang*. Detta betyder att utformaren dirigerar resurserna och aktiviteterna i nischen medan de stödjande aktörerna aktivt deltar i utformandet och samarbetet. Samarbete kan ses från ett internt och externt perspektiv. Samarbete betyder

internt att olika avdelningar inom företaget och externt att företag sinsemellan måste jobba tillsammans för att nå gemensamma mål. Marknadsaktörerna måste koordinera sina aktiviteter, frigöra resurser och skapa nya resurskopplingar för att öka resursdensiteten och vidare öka värdeskapandet på marknaden (Nenonen & Storbacka, 2020; Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019; Storbacka, 2019). Som författarna betonar brukar strategier, inkluderat marknadsutformningsstrategier, antingen lyckas eller misslyckas vid implementeringen och att säkerställa aktörens engagemang är ett sätt att öka chansen för lyckande.

Slutligen i det åttonde momentet i Nenonen & Storbacka (2020) måste den fokala aktören och de samarbetande aktörerna försvara sina insatser från motsatta aktörer. Även om den skapade nischen är planerad så att alla vinner inom systemet, en så kallad 'win-win-win' situation, finns det med högsta sannolikhet konkurrerande marknadssystem som antingen vill utforma marknaden på ett annat sätt eller bibehålla marknaden som den är. Enligt Baker & Nenonen (2020) är det perifera organisationer, med andra ord organisationer med lägre status på marknaden, som är i högre grad benägna till att aktivt jobba för att utforma marknaden. Till motsats är det organisationer med hög status och stor marknadsandel som investerar i att bibehålla den för dem fördelaktiga marknaden.

2.1.2 Marknadsutformning i praktiken

Nu då en klar översikt har beskrivits för marknadsutformningsprocessen är det lämpligt att övergå till vad marknadsaktörerna kan praktiskt göra för att utforma marknaden. För att inleda är det lämpligt att påpeka de faktum att företagsledningen bör vara medveten om de olika nivåerna som samhället är uppbyggt av då de planerar marknadsutformningsstrategi. Baker & Nenonen (2020) beskriver i sin studie utifrån Sawyer (2005) och Taillard et al. (2016) tre olika aggregerade nivåer: *mikronivån*, *mesonivån* och *makronivån*. På mikronivån har inkluderats faktorer som gäller enskilda organisationer och interaktionen mellan dem. Exempelvis attityder, värderingar, kognitiva processer, konversationer och förhandlingar. Mesonivån inkluderar framväxande

kollektiv av aktörer; såväl kortlivade kollektiv som kännetecknas av informellt överenskomna roller och strukturer som stabila kollektiv där man har fastslagit gemensamma mål, regler och praxis. Makronivån som är den största nivån innefattar hela (eko-) system och institutionella arrangemang som styr beteendet på marknaden. På grund av att marknaden anses som ett komplext system som dessutom består av olika nivåer kan marknadsutformning inverka på flera dimensioner. Enligt Baker & Nenonen (2020) varierar utformningens syfte på de olika nivåerna. På mikronivån är syftet att få samman aktörer till ett kollektiv genom att välja stödjande aktörer, bilda en framtidsvision av marknaden och överväga alternativ. På mesonivån är syftet att legitimera det egna kollektivet genom att slå fast gemensamma mål, regler, praxis och rekrytera flera stödjande aktörer för att öka kollektivets makt. Slutligen på makronivån är utformningens syfte att använda kollektivets makt för att driva igenom den marknadsvision som man har strukturerat genom varierande aktiviteter så som tvingande av mindre aktörer, neutraliserande av hot, underminerande av marknadsledaren och även utbildande och spridande av kunskap.

Ytterligare enligt Azimont et al. (2007) har försöken att ändra på marknaden oftast en hybrid karaktär, vilket innebär att de strategiska drag man gör kan påverka marknaden på flera sätt samtidigt. I en studie där tillverkare av alkoholfria drycker och återförsäljare undersöktes konstaterade författarna att försök på marknadsutformning kunde innebära samtidigt en förändring i representativa praxis, normaliserande praxis och i praxis för utbyte. Vilken kategori en dryck tillhörde beror mycket på produktens egenskaper och genom att ändra på dessa kan tillverkaren påverka marknaden (Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019; Azimont et al., 2007). Till exempel genom att kolsyra smaksatt vatten gör produkten läskande och kan därmed konkurrera med andra läskedrycker som ett hälsosamt alternativ istället för de andra vattenprodukterna. Vidare hur sockerinnehållet borde mätas i dessa drycker ändrade samtidigt på de normaliserande praxis och de praxis för utbytet av varorna då hur varumärken placerades i förhållande till varandra på marknaden rubbades.

Kindström et al. (2018) teoretiska modellen bygger på idén om att marknadsutformningens inflytande har olika nivåer och därmed understöder Baker &

Nenonen (2020). Kindström et al. (2018) argumenterar att marknadsutformning har ett stort omfång och kan påverka marknaden 1) genom systemet, 2) genom värdeerbjudandet eller marknadserbjudandet och 3) genom teknologin.

Då marknadsaktören väljer att utforma marknaden på *systemnivån* (Kindström et al., 2018) är det drivande syftet att bygga legitimitet för värdeerbjudandet, förtjäna förtroende av intressenterna och utforma marknadsnormerna. På vilka sätt kan marknadsutformaren sträva till att uppnå dessa syften? Det första sättet är skola och utbilda intressenterna för att sprida och ingjuta kunskap och kunnande på marknaden. Vidare genom att utbilda marknaden kan aktörerna verifiera att slutkonsumenterna och kunderna upplever värdet i den nya produkten, den nya teknologin eller i de nya praxis för att öka omfattningen av det allmänna godkännandet. För det andra vill marknadsaktören skapa en pulleffekt genom att stimulera efterfrågan på marknaden för att fånga den indirekta kundens uppmärksamhet och därmed få en djupare insikt i vad kunderna behöver och även upptäcka affärsmöjligheter. För att garantera framtida tillväxten i efterfrågan och befästa godkännandet från marknaden bör aktören för det tredje ändra på normerna och spelreglerna till sin fördel.

Marknadsaktören kan enligt Kindström et al. (2018) även sträva till att autentisera värdeerbjudandet. Hur autentiserar man sitt värdeerbjudande? För det första genom att utbilda proaktiv och värdeorienterad försäljnings- och marknadsföringspersonal kan utformaren förutom att öka värderealiseringen även upptäcka affärsmöjligheter och -segment som man inte hade sett innan. Detta innebär att personalen kan framställa erbjudandet mångfaldigt till en större grupp intressenter utöver den direkta kunden. Detta tar oss till andra punkten där marknadsutformaren bör förstå sig på kunder. Det är utifrån grundläggande kunskap om kunden som utformaren kan identifiera värdedrivande faktorer, erbjuda mervärde och skapa positiva utfall. För det tredje Kindström et al. (2018) refererar till Anderson, Narus & Van Rossum (2006) för att beskriva att värdeerbjudandet ska demonstreras för att öka dess trovärdighet.

Tredje och sista nivån i Kindström et al. (2018) är teknologi. Författarna betonar replikering av teknologiska processer, samarbete i det teknologiska utvecklandet och att förstå applicerbarhet. Syftet är att demonstrera teknologin för att bekräfta dess pålitlighet

både tekniskt och funktionellt. Kindström et al. (2018) påstår att kunder i allmänhet är ofta motvilliga att prova nya system, varför för det första replikerandet av kundens processer sänker tröskeln för att prova nytt och beviset på att man gör något liknande på ett effektivare sätt är mera övertygande. För det andra genom att replikera får utformaren förutom bättre insikt i kundens situation även kunskap om hur de kan tillämpa sin teknologi för att göra processer effektivare och därmed bidra med mervärde. För det tredje genom att inse hur teknologin kan användas gynnar marknaden. Därmed ser marknadsutformaren teknologi som en formbar strategisk variabel snarare än en fast tillgång. Författarna betonar att de tre nivåerna inte är separata från varandra. På grund av att de har en koppling bör marknadsutformaren samtidigt göra insatser på alla nivåerna för att ha största möjliga inflytande över marknaden.

2.1.3 Marknadsutformarens egenskaper

Nu när jag har beskrivit processen för marknadsutformningen i ett nötskal och de aktiviteter som företagen kan göra för att utforma marknaden på olika nivåer övergår diskussionen till de egenskaper som marknadsutformaren behöver, huvudsakligen utgående från Nenonen, Storbacka & Windahl (2019).

I enlighet med den tidigare forskningen beskriver Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) att marknadsutformningen sker genom resursintegration och för att kunna göra det behöver aktörerna ha marknadsutformande eller *dynamiska egenskaper*. Dynamiska egenskaperna definierar de förutsättningarna som företagen har att 1) främja upptäckandet av värdepotential då resurser kombineras på rätt sätt och 2) för att själva kunna direkt utforma den kontinuerligt föränderliga marknaden. Dynamiska egenskaper möjliggör en djup förståelse över marknaden så som kunderna, konkurrenterna och andra aktörer för att kunna förutspå trender och händelser på marknaden. Genom de dynamiska egenskaperna kan aktören koordinera både interna och externa resurser och skapa nya kopplingar mellan dessa för att utforma marknaden (Teece, 2016; O'Reilly III & Tushman, 2008). Då de dynamiska egenskaperna hjälper företag att utforma sin resursbas och därmed att skapa

nya resurskopplingar för att utforma eller anpassa sig till marknaden är det enligt Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) lämpligt att beskriva dem som marknadsutformningsegenskaper.

För att sammanfatta är det genom de dynamiska egenskaperna som aktörerna på marknaden kan å ena sidan förutse och reagera på förändringar på marknaden och å andra sidan själva vara aktiva marknadsutformande aktörer. Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) identifierar tre utformande och två främjande tematiskt aggregerade egenskaper som är nödvändiga i marknadsutformningen. De *utformande egenskaperna* genererar nya resurskopplingar mellan intressenter som direkt har ett inflytande på marknaden genom att utforma *utbytet*, utforma *nätverken* och utforma *institutionerna* på marknaden. Aktörerna behöver *främjande egenskaper* för att kunna *upptäcka och värdera* möjligheter innan konkret marknadsutformning tillämpas samt för att kunna *mobilisera resurserna* som krävs. Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) nämner att de främjande egenskaperna karakteriserar organisationskulturen hos framgångsrika marknadsutformare, definierar kreativiteten inom företaget och möjliggör djupgående förståelse av marknaden. En främjande kultur understöder aktiviteter som relaterar till nyfikenhet, experimentering och upptäckande. Det innebär även att det inom organisationen värdesätts en kultur där kontinuerligt lärande frodas, där man är öppen för nya idéer och där även tur kan ha en inverkan för nya upptäckter. De uppräknade egenskaperna bidrar till att aktören inser potentialen för de befintliga resurserna och hur de kan mobiliseras för att förbättra värdeskapandeprocessen. För att kunna mobilisera andra aktörer behöver utformaren därför även förmågan att övertala och övertyga, vilka räknas med i de främjande egenskaperna.

Skillnaden mellan de främjande och utformande egenskaperna är att de utformande egenskaperna är direkt beroende av kontext (Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019). Aktörerna behöver främjande egenskaper för att förstå marknadsläget och veta vad som lönar sig göra när. Till exempel är det inte ändamålsenligt att kontinuerligt höja eller sänka priser med syftet att skapa en förändring. Marknadsutformare bör kombinera aktiviteter i marknadsutformande strategier då påverkan av en enskild faktor med högsta sannolikhet kommer inte att lyckas göra en förändring i den komplexa marknadsstrukturen. Vilka

strategiska kombinationer som är lämpliga att utforma marknaden beror på bland annat industrin, hur långt marknaden har utvecklats, hur stark konkurrensen är och i vilken grad industrin påverkas av teknologiska innovationer (Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019).

Fram till denna punkt har jag diskuterat processen för marknadsutformning, på vilka sätt aktörerna kan utforma marknaden och hurdana egenskaper som förutsätts av marknadsutformande aktörer. För att sammanfatta är det lämpligt att lyfta fram de väsentligaste poängen och göra nödvändiga tillägg. Till att börja med betonas det i tidigare forskningen att marknadsutformning är *en kollektiv insats* (bl.a. Nenonen & Storbacka, 2020; Kindström et al., 2018; Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019; Baker & Nenonen, 2020; Fehrer et al. 2020; Ruiz et al., 2020). Den utformande aktören initierar dialog med de stödjande aktörerna och tillsammans utformar de en marknadsvision. Vidare beskriver den refererade litteraturen marknaden som ett komplext system, vilket utgår från öppen en marknadsform. Med tanke på detta har litteraturen till min kännedom inte tagit ställning till marknader med monopol, som till exempel Alko och Veikkaus reglerade av den finska myndigheten. Man kan fråga för det första ifall marknadsutformningen är en kollektiv insats i dessa fall och för det andra ifall monopolerna har internt tillräckliga resurser för att utforma marknaden och därmed inte behöver resursintegration?

Peters et al. (2020) sammanfattar att *genomförbarhet* är ett av systemens primära mål och tar form av överlevnad i sin kontext. På grund av att det finns varierande faktorer och mekanismer som påverkar i ett system och det är viktigt att identifiera vilka som är de mest betydande för att förstå hur marknader utformas. Författarna identifierar fyra genomförbarhetsmekanismer som kan indelas i strukturella och behavioristiska kategorier, vilka stöder de marknadsutformande aktiviteterna för att försäkra sig om att den nya eller framväxande marknaden är lönsam. Som ett öppet system utvecklas marknadsstrukturen genom att bli av med ineffektiva processer och genom att absorbera sådana processer som gynnar tillväxten. Exempel på dessa strukturer är regleringar och gemensamma mentala modeller. De gemensamma regleringarna uppbyggs och utvecklas genom för det första konsonans och för det andra resonans mellan faktorerna i systemet. Konsonans i systemet betyder förenlighet mellan marknadens strukturella element, medan resonans innebär behavioristisk samklang mellan aktörerna. Dessa är väsentliga för att

kunna skapa en gemensamt gynnande marknadsvision. Slutligen behöver utformningen återkoppling från omgivningen (Peters, Nenonen, Polese et al., 2020). Förstärkande feedback hjälper att upprätta nya egenskaper som antingen resulterar i en förminskning av eller i en tillväxt av marknaden. Däremot stabiliserande feedback hjälper att upprätthålla sådana egenskaper som balanserar aktörens relationer. För att summera ger detta insikter till marknadsutformaren då marknadsvisionen planeras, hjälper att identifiera de strukturella och behavioristiska mekanismerna för att utforma de för marknadsvisionen nödvändiga aspekterna i utbytet, nätverken och eller institutionerna.

Marknadsutformning kan ske väldigt snabbt eller som resultat av en längre process. Utmärkande för både marknadsutformningen och radikala innovationer är att de kan ändra väldigt snabbt en existerande marknad genom drastiska behavioristiska förändringar eller genom skapandet av nya beteenden eller trender på marknaden (O'Connor & Rice, 2013; Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019). En lyckad snabb marknadsutformning kan uppskattas som förbättring i varors egenskaper och eller en minskning i relaterade kostnader för att producera dessa. Den största skillnaden mellan de två nämnda är att radikala innovationer utgår ifrån teknologiska uppfinningar medan marknadsutformning fokuserar på att inverka i utbytet, nätverken och eller institutionerna. Vidare marknadsutformare strävar till att förstå värdeskapandet på den egna marknaden och hur man kunde öka det istället för att investera kapital i forskning och utveckling för att skapa ny avancerad teknologi (Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019). Marknadsutformning behöver inte alltid påbörja med en innovation utan kan vara en längre progressiv process, men är ofta beroende av komplementära teknologier för att skapa nya resurskopplingar. Med andra ord aktörer som driver marknadsutformning har ett system baserat och värdeskapande centrerat perspektiv medan företag med radikal innovationsstrategi agerar från ett organisationscentrerat och ett värderealiserings perspektiv. Netflix kan anses som ett exempel på en radikal innovation. Företaget påbörjade sin affärsverksamhet litet men senare genom uppfinningen av streaming tjänster lyckades de totalt erövra marknaden av stora filmuthyrnings företag som Blockbuster (Pratt, 2015).

Slutligen likheten med marknadsutformningsplaner och andra strategier är att de inte alltid lyckas. Detta beror på att marknadsutformning inte sker i isolation utan marknader

utvecklas i samverkan mellan alla dess intressenter, vilket kunde uttryckas som att marknaden utformar företag lika mycket som företag utformar marknaden (Teece, 2016). Detta överensstämmer med påståendet att aktörer behöver kombinera deras resurser för att med högre sannolikhet uppnå de eftersträlvade resultaten. Till näst diskuteras hållbarhet i affärsverksamheten och hur det förhåller sig till marknadsutformning påbörjandes med incentiv och avslutandes med konkreta initiativ.

2.1.4 Hållbarhet och marknadsutformning

Hållbar utveckling är ett äldre fenomen och forskning inom området har redan utförts i slutet på 1900-talet. I och med att hållbar utveckling har varit aktuellt en längre tid medför det problemet att hållbarhet per definition har tolkats och använts på olika sätt. Användningen av begreppet av olika aktörer i olika sammanhang har utvidgat dess betydelse under tidens lopp (Johnston et al., 2007). I den ena ändan av det breda spektrumet har hållbar utveckling definierats i enlighet med Brundtland rapporten 1987 (se kapitel 1.5, 'hållbar utveckling'). I den andra ändan av spektrumet har hållbarhet använts som placebo för att rättfärdiga den egna affärsverksamheten. Gemensamt med organisationer som använder hållbarhets begreppet fel är att de inte har inkluderat ekologiska och eller sociala värden i deras kärnvärderingar (Johnston et al., 2007). I den tvärvetenskapliga forskningen inom området hållbarhet har man utifrån den producerade kunskapen utvecklat flera modeller för att förklara hållbar utveckling inom affärsverksamheten från olika perspektiv, bland annat 'triple bottom line', miljöförvaltning och 'corporate social responsibility' eller CSR (Kumar & Christodouloupoulou, 2014). Vidare för behovet av hållbara praxis har den Internationella organisationen för standardisering utvecklat ISO 14000 och ISO 26000 familjen för att stöda aktörer med miljöförvaltning och samhällsansvar CSR.

För att förstå sig på vad hållbarhet egentligen innebär kan följande principer utifrån Johnston et al. (2007) modell användas. Ramverket är resultatet av ett grundligt och omfattande arbete vars syfte är att lyfta fram hållbarhetens egentliga budskap från bruset.

Enligt författarna kan hållbarhet utifrån enskilda individers och individuella företagens perspektiv beskrivas med fyra hållbarhetsprinciper: 1) att minska på den systematiska förlusten av ämnen från jordskorpan, 2) att förhindra den systematiska ökningen av ämnen producerade av människan i omgivningen, 3) att förhindra både den fysiska och kemiska reduceringen av naturen och 4) att motverka förhållanden som kränker människors rätt att få sina behov tillfredsställda. Hållbarhetsprinciperna kan användas vid beslutsfattningen för att välja det etiskt bästa alternativet. I investeringsbesluten bör enligt Johnston et al. (2007) aktörerna tänka igenom ifall investeringen är motstridig med hållbarhetsprinciperna, ifall investeringen främjar den egna verksamhetens hållbarhet och ifall den tillför både ekonomisk, social och politisk avkastning inom en rimlig planeringshorisont. Det är viktigt att företag inser hur effekten av deras aktivitet eller inaktivitet påverkar framtida möjligheter och att hållbarhet är ett sätt att säkra framtiden (Kumar & Christodouloupoulou, 2014). Marknadsaktörerna bör göra de ekonomiskt, ekologiskt och socialt balanserade besluten för att gynna alla parter. Genom att förvara och återställa natura och sociala kapital ökar jordens bärförmåga helhetsmässigt för människor, organisationer och samhällen (Johnston et al., 2007).

González-Benito & González-Benito (2005) berättar att principerna för hållbarhet är olika viktiga för olika aktörer. För vissa företag kan hållbarhet vara ytterst betydelselöst och de tar i beaktande hållbarhet i deras strategi endast i den mån att företaget lyder de existerande regleringarna. Till motsats kan andra aktörer visa proaktiv miljöförvaltning och frivilligt omvandla sin struktur för att förbättra deras prestation för omgivningen. Därmed kan man fråga sig vilka de olika incentiven är för att marknadsaktörer skulle driva proaktiv miljöförvaltning.

González-Benito & González-Benito (2005) aggregerar alternativen för motiv i tre olika kategorier. Hållbarhetsfrågor har mycket med *etik* att göra, det vill säga vad som är rätt och fel. Det etiska samvetet eller känslan att bära ansvar för samhället och naturens välmående kan vara en av de grundläggande faktorerna till att företaget vill bli mera hållbart. Som redan nämnt hjälper de uppräknade hållbarhetens grundläggande principer beslutsfattare att ta beslut som är etiskt de rätta och därmed möjliggöra en harmonisk samvaro mellan naturen och människan.

Utöver det etiskt rätta har *konkurrenskraften* en stor betydelse för de flesta företagen då man planerar och implementerar hållbara praxis (Kumar & Christodoulopoulou, 2014). Det traditionella synsättet på övergången till miljövänlig affärsverksamhet är att de driver upp kostnaderna i företaget. Till motsats sammanfattar González-Benito & González-Benito (2005) att forskningen har kunnat påvisa att miljöförvaltning och hållbara praxis är en möjlighet för företagen på flera sätt. För det första medför det nya möjligheter till att öka produktiviteten och sänka kostnaderna. Förändringar i företagets processer eller produkter kan spara pengar för företaget till exempel genom att sänka förpackningskostnaderna, ge möjligheter till besparingar på råmaterial och tillverkning av mindre antal felaktiga produkter. Företag som anses vara högt engagerade i hållbarhet gynnas av högre lönsamhet (Russo & Fouts, 1997, enligt Kumar & Christodoulopou, 2014), vilket baserar sig på en högre avkastning på totalt kapital eller den ungefärliga motsvarigheten *'return on assets'*. För det andra finns det möjligheter att öka försäljningen och förstärka den egna marknadspositionen. Detta på grund av att företaget blir attraktivt för miljömedvetna kunder och främjar sitt rykte.

Det tredje gruppen av motiv varför företagen skulle vilja göra miljömässiga förändringar är *legitimering* av den egna verksamheten (González-Benito & González-Benito, 2005). Med andra ord man inför praxis för hållbar utveckling med avsikten att anpassa sin verksamhet till de rådande reglerna och värderingarna på marknaden. Författarna sammanfattar att miljömässigt proaktiva företag utvecklar färdigheter för integration med andra intressenter på marknaden och utformar de rådande institutionerna för att nå en konkurrensfördel. För att tillägga visar aktörerna som möter intressenternas miljömässiga krav mindre osystematisk risk och aktörerna kan därmed ytterligare minska på denna risk genom att offentligt kommunicera sina miljöengagemang (Bansal & Clelland, 2004).

Du et al. (2012) argumenterar för att aktörer kan uppfylla kraven för hållbar verksamhet samtidigt som de är ekonomiskt lönsamma, vilket är det optimala läget för dagens marknadsaktörer. Teorin om tvåhändighet härstammar från människans förmåga att kunna använda både höger- och vänsterhand lika bra. I företagsvärlden refererar begreppet till företagets skicklighet på att balansera två motsatta uppgifter, med andra ord uppgifter som står i konflikt med varandra. Man kan argumentera att hållbar utveckling och

vinstmaximering står i konflikt med varandra och utan förmågan till tvåhändighet skulle företagets utveckling vara väldigt homogent med olika slutresultat. Å ena sidan ett företag som blint satsar på att värderealiserings kan falla i en så kallad förmögenhetsfälla, vilket innebär finansiell framgång på kort sikt samtidigt som de utformar ett varumärke med dåligt rykte. Å andra sidan ifall företaget skulle välja att endast satsa på hållbar utveckling kunde även det leda till en ryktesfälla. Det innebär att då företaget bygger ett grönt varumärke genom hållbar utveckling finns det en större risk för ekonomiskt irrationella investeringar och handlingar för att upprätthålla statuset som ansvarsfull aktör. För att poängtera är processen för både ekonomisk som ekologisk förändring iterativ snarare än en radikal förändring (Du et al., 2012). González-Benito & González-Benito (2005) sammanfattar att utgående från värderingarna i företaget utvecklas åtgärder för att utforma verksamheten till hållbarare, men hur man bör göra detta har inte ett rätt svar.

Enligt González-Benito & González-Benito (2005) kan hållbarhet implementeras i företaget på olika nivåer. Författarna sammanfattar att de beslut som organisationen gör gällande hållbarhet kan synas som en omvandling på tre olika nivåer: 1) en omvandling av *förvaltningssystemet*, 2) en omvandling av den *operativa verksamheten* och 3) en omvandling *kommunikationen* och *marknadsföringen*. Att förändring kan ske på olika nivåer är gemensamt med teorierna om hållbarhet och marknadsutformning.

Företagets förvaltningssystem är det ramverk av regleringar, processer och förfaranden, som bygger upp den mekanism som hjälper att styra organisationen. Genom förvaltningssystemet ställer man strategiska mål, allokerar resurser och ansvar för att uppnå dem och på basen av de resultat man uppnår rättar processen (González-Benito & González-Benito, 2005). Hållbar utveckling i förvaltningssystemet skulle innebära att ett miljöförvaltningssystem grundades som klart och tydligt framför företagets hållbarhetspolitik. Det vill säga i reglementet bör det klart formuleras vilken miljömässig målsättning organisationen har, redogöra för hur målen skall uppfyllas, hur miljömässiga ansvaret allokeras och vilka instrument som är nödvändiga för bedömningen och mätningen av de framsteg man gjort. Det bör poängteras att ett sådant miljöförvaltningssystem har inte en direkt effekt på företagets inverkan på miljön. Snarare

fungerar miljöförvaltningssystemet som underlag så att organisationen kan rationellt och strukturerat förverkliga miljömässig hållbarhet i de övriga nivåerna av organisationen.

Det operativa systemet innebär förvaltning av de processer och resurser i företaget som är ämnade för att omvandla input till output eller råvaror och halvfabrikat till färdiga produkter och eller tjänster som kommersialiseras. Miljömässig hållbarhet kan enligt González-Benito & González-Benito (2005) indelas å ena sidan i design av produkter och å andra sidan design av processen. Hållbar utveckling syns i produktdesignen: val av rå och förpackningsmaterial, ersättandet av farliga och utsläppsintensiva material med gröna alternativ, minskningen av avfall och produkttegenskaper som återvinning och återanvändning.

I det stora hela handlar omvandlingen av både de interna och de externa processerna om planeringen och implementeringen av hållbarare praxis för att producera grönare produkter och tjänster (González-Benito & González-Benito, 2005). Å ena sidan en omvandling av de interna processerna innebär att göra dem miljövänligare och eller att införa kontrollsystem för dessa. Praktiska åtgärder är till exempel filtrering av utsläppen och avfallshantering. Till de interna processerna räknas även inrättandet av förebyggande praxis som till exempel investeringar i ren eller miljövänlig teknologi, övergång till användningen av förnybar energi och upprättandet av miljökriterier för produktionen. Å andra sidan kan företagen även göra miljövänliga beslut då det kommer till de externa processerna. De externa processerna omfattar företagets handlingar och relationer med de andra elementen i försörjningskedjan. Praktiska åtgärder gällande externa processerna innebär bland annat hur man planerar och verkställer logistiken, val av distributörer, producenter och övriga samarbetspartners.

Sist men inte minst kan hållbar utveckling även införas i det så kallade kommersiella systemet, med andra ord försäljningen och marknadsföringen av företagets output. En hållbar förändring i detta system sker i förhållandet som företaget har med de olika intressenterna på marknaden (González-Benito & González-Benito, 2005). Praktiska handlingar som företaget kan göra för att omvandla sin kommunikation till miljömässigt hållbarare är till exempel inrättandet av mätning och rapporterings praxis för företagets miljöengagemang, fungera som sponsor för evenemang där miljön och hållbarheten är i

fokus och använda sig av miljömässigt hållbara försäljnings- och marknadsföringsargument för sina produkter och tjänster.

Slutligen bör det poängteras att en omvandling till hållbarare praxis i de tre olika segmenten skiljer sig från varandra då det kommer till hurdan effekt de har på företagets totala hållbarhet. González-Benito & González-Benito (2005) nämner att en grön omvandling av förvaltningssystemet och det kommersiella systemet inte ökar i sig själv företagets totala hållbarhet. Inrättandet av ett miljöförvaltningssystem av tillräckligt hög nivå kan bestyrka företaget med certifikat som ISO14001 utan att omvandla verksamheten hållbarare på en djupare nivå. Likväl hållbar omvandling endast i det kommersiella systemet utan djupare hållbar omvandling av själva affärsverksamheten kan stämplas som grönmalning. De Vries et al. (2015) definierar grönmalning som en kontext där företag avsiktligt kamouflerar deras aktivitet som grönt och hållbart, även om det inte är det, med syftet att se miljövänlig ut för allmänheten. Därmed endast genom insatser för att omvandla produkterna och processerna hållbarare i samverkan med omvandlingen av förvaltningssystemet och det kommersiella systemet kan företaget uppnå hållbar affärsverksamhet.

För att bygga på González-Benito & González-Benito (2005) insikter använder jag mig av Kumar & Christodouloupoulou (2014). Kumar & Christodouloupoulou (2014) understöder påståendet om att hållbarhets initiativen i det operativa systemet kan användas som tillgång i marknadsföringen för att lyfta företagets marknadsvärde. Därmed sammanfattar författarna att hållbarhetsinitiativen har en inverkan på marknadsföringstillgångarna. Beroende på hur kunderna reagerar på initiativen reflekteras värderingen i marknadsvärdet. Därför kan hållbarhet främjas av *'branding'*, vilket jag fritt skulle översätta till varumärkesutformning. Genom att integrera hållbarheten i varumärkesutformningen kan företag vara lockande för miljömedvetna kunder och via det även öka sin konkurrenskraft. Konsumenternas efterfrågan omvandlas kontinuerligt och den nya inriktningen innefattar produkter och tjänster som anses miljömässigt och socialt hållbara. För företagen har det därmed uppstått ett behov att besvara på de nya externa kraven och bland annat omstrukturera marknadsföringen för att nå dessa kundgrupper, då

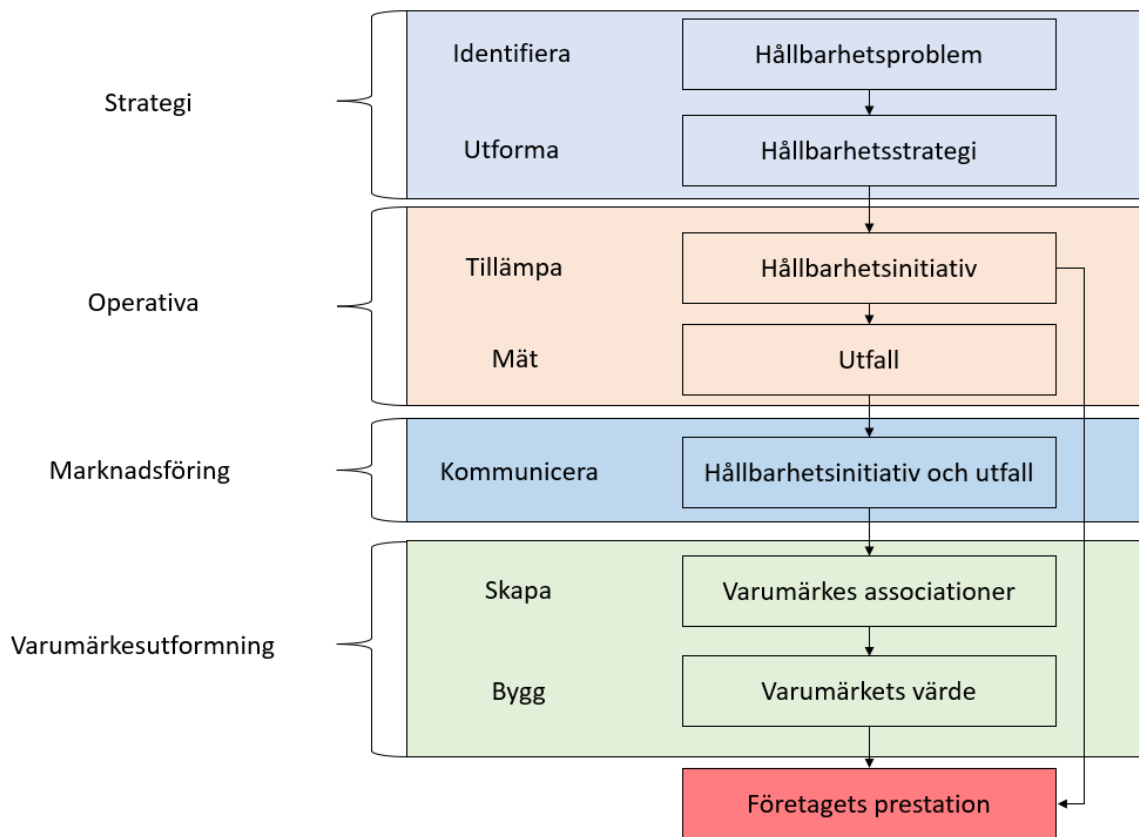
andelen kunder som köper från miljömässigt hållbara företag kontinuerligt ökar (Kotler, 2011).

Implementering av hållbarhetspraxis bör vägledas av en genomtänkt hållbarhetsplan och bör understödjas av en lämplig organisationsstruktur. Kumar & Christodoulopoulou (2014) har format en modell för hur aktörer kan integrera hållbarhet i företagets struktur. Modellen består av fyra nivåer som implementerandet går igenom: en strategisk nivå, en operativ nivå, en nivå för marknadsföring och en för varumärket. Genom att implementera förändringarna synergiskt till de olika affärsområdena kan företaget maximera sin avkastning på investeringen.

Marknadsaktören bör på *strateginivån* identifiera de hållbarhets relaterade problemen inom affärsverksamheten. Genom att *identifiera* de existerande hindren kan aktören *skapa* en hållbarhetsplan för att styra de initiativ som är genomförbara för att bli en hållbarare aktör. Detta kan jämföras med det tidigare nämnda miljöförvaltningssystemet. Kumar & Christodoulopoulou (2014) nämner att det är viktigt att aktören tar i beaktande såväl miljömässiga som sociala problem som är relevanta för alla intressentgrupperna på marknaden, vilket är i enlighet med teorin för marknadsutformning. Efter att en plan är strukturerad övergår modellen till den *operativa nivån*, där aktören *implementerar* hållbarhetsinitiativen och *mäter* effekten från resultaten. Efter implementeringen och mätningen av resultaten ska aktören enligt Kumar & Christodoulopoulou (2014) fokusera på att *kommunicera* hållbarhets initiativen till intressenterna. Marknadsförarna bör ha kunskap över vilka aspekter av hållbarhet som är relevanta för intressenterna och kontinuerligt kommunicera initiativen de tar för att skapa mervärde i en hållbar omgivning genom rapporter, reklamer och produkter. Då företaget kommunicerar sina hållbarhets initiativ kan det påverka hur *varumärket* uppfattas och skapa sammankopplingar mellan varumärket och hållbarhet, därmed en association om att varumärket är hållbart.

Kumar & Christodoulopoulou (2014) nämner att det är vanligt att företag marknadsför den investerade mängden kapital då de kommunicerar sina hållbarhets initiativ. Därmed föreslår de att man istället för den monetära investeringen kommunicerar de konkreta resultaten, som till exempel att man har byggt X mängd nya solpaneler under verksamhetsåret. Visserligen huruvida grön marknadsföring ger bra resultat är i hög grad

beroende på branschen (De Vries et al., 2015). Till exempel företag inom energiindustrin har hög risk att anklagas för grönmålning då man inom branschen marknadsför sina hållbarhets initiativ. Detta beror på att hållbar utveckling är kontroversiell med företagets affärsidé. I ett sådant fall borde företaget istället kommunicera sina ekonomiska motiv som förklaring för implementeringen av hållbara praxis för att skapa högre förtroende bland intressenterna. Genom att fokusera på att kommunicera ekonomisk prestation som en följd av hållbarhets initiativen kan man konvertera företagets hållbarhetsaktiviteter till värden som är mätbara och informativa för ägarna och på det sättet påvisa värderealisering.



Figur 1: Varumärkesutformning och hållbarhet. Översatt modell från Kumar & Christodoulou (2014, s10)

Ett exempel på lyckad varumärkesutformning utifrån hållbarhetens grundprinciper är CoopeCafe, vilket Walenta (2015) använder som en pseudonym för en kaffeproducent i Costa Rica. Den globala uppvärmningen har ökat medeltemperaturen runtom i världen. I och med medeltemperaturökningen har klimatet blivit gynnsammare för en svamp som

drabbar kaffeplantorna, vilket förorsakar mindre skörd och därmed mindre omsättning. CoopeCafe valde att övergå till en kolneutral affärsmodell med hjälp av certifikatet PAS 2060. Genom att förnya processer och utsläppskompensationer har företaget lyckats med att minska på mängden koldioxidutsläpp under en undersökningsperiod på fyra år. Med hjälp av certifikatet kan de därmed marknadsföra sig som 'carbono neutral', vilket för det första skapar hållbarhets associationer för varumärket och för det andra når både deras spanska som engelska kundkretsar (Walenta, 2015). Vidare lyckades företaget sälja sin produkt för ett premiumpris i Costa Rica, förhandla nya kontrakt och förstärka relationen till de nuvarande exportföretag.

2.2 Mätning och kompensation av kolutsläpp inom dagligvaruhandeln i Finland

Fram till denna punkt har jag diskuterat principerna för hållbarhet, de för marknadsaktörerna motiverande incentiven och hur omvandling till hållbar affärsverksamheten sker i praktiken. Med tanke på att kolneutralitet är ett perspektiv eller underdisciplin inom det breda ämnesområdet miljömässig hållbarhet kommer jag i detta kapitel djupare diskutera mätningen och kompensationen av kolutsläpp inom organisationer.

2.2.1 Kompensation av kolutsläpp

Kolneutralitet är nära besläktat till klimatförändringen (Kilian et al., 2012) och själva begreppet kolneutralitet valdes till årets fras 2007 (Main, 2007, enligt Dhanda, 2014). Från och med det har såväl organisationer som konsumenter i ökande takt strävat till att minska på sitt kolavtryck (Dhanda, 2014). Trenden att minska på utsläppen av växthusgaser har gett upphov till en marknad för produktion och försäljning av koldioxidkompenserande krediter. Koldioxidkompenserade krediter är instrument som bland annat certifieras av

statliga myndigheter och individuella organisationer (Greenhouse Gas Management Institute, u.å.). En enhet av krediten innebär en minskning på ett ton av koldioxid. Genom att handla utsläppskompenserande krediter betalar köparna åt säljarna för att kompensera för de utsläpp som den egna verksamheten bidrar med. Dessa insamlade finansiella kompensationerna används för diverse ändamål: för att minska mängden utsläpp av koldioxid och för att öka förbindningskapaciteten av koldioxid bland annat genom återställning av land, förvaring och plantering av träd, produktion av utsläppsfria nödvändigheter och effektivisering av energianvändning och även avfallshantering (Murray & Dey, 2009).

Detta system där företagen gottgör för sina utsläpp genom att finansiera en extern aktör eller ett externt projekt kan kritiseras på flera sätt. Enligt Murray & Dey (2009) kan systemet jämföras med medeltiden då medborgare kunde betala till kyrkan för att gottgöra för sina synder. De som stod för utbudet levde ett sunt liv och kunde sälja av sitt överflöd av goda gärningar till vanliga befolkningen. På detta sätt kunde man fortsätta synda i livet då man genom denna handel kunde minska tiden som man tvingades uthärda i skärselden efter sin död. Som en parallell till handeln av de utsläppskompenserande krediterna kan man se systemet som en möjlighet åt företag som inte vill eller kan ändra på sin verksamhet. Teoretiskt kan till exempel ett företag satsa på att maximera sin omsättning och vinst oberoende av den skada man gör omgivningen, då aktören kan betala en annan person och eller organisation för att minska för sin del på utsläppen och ”neutralisera” det onda. Utfallet är att det därmed sker ingen djupare hållbar utveckling i det köpande företaget även om de väljer att kommunicera detta för att bygga ett hållbart rykte eller varumärke.

2.2.2 Mätning av kolutsläpp

Ytterligare finns det problem i processen för att mäta och verifiera minskningen av utsläppen. Enligt Murray & Dey (2009) finns det flera online räknare som aktören kan använda för att räkna ut sitt kolavtryck och vidare hur mycket man borde donera för att

kompensera för dessa. Problemet är att de olika räknarna använder sig av olika data och olika metoder för att beräkna emissionerna och hur mycket företaget borde betala, vilket resulterar i osäkerhet om vad det är man egentligen köper och vad man borde kompensera. Även uppföljningen kan vara dålig av de olika projekten som godkänns som miljövänliga finansieringsalternativ. Teoretiskt kan man donera för att till exempel träd ska planteras i Kenya, men uppföljningen av projektet och resultaten är dåligt. I så fall är det även svårt att mäta om projektet i verkligheten minskar eller förhindrar den betalda mängden koldioxid att frigöras i luften. Därför sker kompensationshandeln på ett år-för-år basis då metoder som trädplantering inte har en omedelbar inverkan på omgivningen utan det tar år innan investeringen bär frukt (Trexler & Kosloff, 2006). Det kan också vara svårt att verifiera om dessa krediter säljs endast åt ett företag eller om samma krediter säljs åt flera kunder (Murray & Dey, 2009).

Det finns därmed kompensationskrediter av olika standarder och priser på marknaden. Trexler & Kosloff (2006) betonar att hög kvalitet av kompensationskrediter uppfyller tre olika villkor. För det första bör kompensationskrediter bidra till att ytterligare minska på koldioxid från atmosfären. Det vill säga en bindning av växthusgaser sker beroende på att en aktivitet eller ett projekt genomförs. Till exempel finansieringen för att upprätthålla vindkraftverk kan inte bidra till att ytterligare minska koldioxid från omgivningen. Istället investeringar i nya vindkraftverk kunde räknas som initiativ för att ytterligare minska på kolutsläppen. För det andra projekt av hög kvalitet klarar av att redovisa för hur mycket koldioxid som binds från omgivningen då projektet genomförs Trexler & Kosloff (2006). För det tredje kompensationskrediter av hög standard innebär att då projektet eller aktiviteten genomförs ökar intressenternas kunskap om klimatuppvärmningen och förståelse för hur man kan motverka den Trexler & Kosloff (2006). Genom utförlig förståelse och djupare kunskap skulle allmän omedvetenhet minska på marknaden och aktiviteter både för utbud och efterfrågan skulle bli mycket klarare. Dhanda (2014) beskriver att största delen av experterna är eniga om att omvandlingen till hållbara produkter och processer är enda sättet att bli en hållbarare aktör på lång sikt. Kompensationer borde verkställas endast då ytterligare minskning av växthusgaser inte är möjligt på grund av antingen teknologiska eller monetära orsaker.

Företag som jobbar för att driva hållbar verksamhet kan förtjäna certifikat som till exempel PAS 2060 för att nå legitimitet och värja sig mot anklagelser för grönmålning (British Standards Institution, u.å.). Certifiering är ett sätt för företagen att öka transparensen i sin verksamhet, ställa upp mål, mäta och analysera sitt kolavtryck för att minska på den och för att uppnå målen. Som resultat kan aktörer enligt Walenta (2015) både förbättra sin ekonomiska som ekologiska prestation genom att certifiera sin verksamhet, som till exempel minskning av aktörens utsläpp och besparingar i kostnaderna från den operativa verksamheten. Genom certifieringen kan aktören även uppnå fördelar som gynnar systemet. Till exempel i Walentas (2015) undersökning där CoopCafé strävar till att försäkra levebrödet för producenterna av kaffe i Costa Rica, då klimatuppvärmningen har påverkat verksamheten genom att minska storleken på skördarna av kaffeböner. Walenta (2015) betonar att för det första att processen är lång och kräver långsiktigt och konsekvent arbete för att uppnå de eftersträlvade resultaten. För det andra bör företagen inte blint satsa på att minska sitt kolavtryck utan bör även anpassa sig till den förändring som klimatuppvärmningen medför för att säkra kassaströmmen. I Coopcafés fall var de tvungna att stundvis använda mera gödsel för att säkra skörden av kaffeböner, vilket givetvis ökade volymen utsläpp. Långsiktigt arbete kräver balanserande mellan ekonomiska och ekologiska val i beslutsfattningen.

2.2.3 Marknadsutformning mot kolneutralitet inom dagligvaruhandeln – exempel

Co-op är en brittisk detaljist inom dagligvaruhandeln och ett exempel då det kommer till bekämpandet av klimatförändringen och strävandet för att vara en kolneutral aktör. Deras omsättning var 11,2 miljarder pund och resultatet var 57 miljoner pund 2021 (Co-op, 2022). Förutom dagligvaruhandeln erbjuder de även juridiska, begravnings- och försäkringstjänster. Koncernen har en egen plan som består av 10 steg för att uppnå kolneutralitet och som nu beskrivs i ett nötskal till näst. Det första steget är att de gör upp mål på lång sikt, vilket i deras fall är att vara kolneutrala före 2040. För det andra har företaget definierat kortsiktiga mål för att kunna uppnå de långsiktiga målen. I deras fall vill

Co-op reducera inverkan på klimatet från deras produkter med 11 procent och processer med 50 procent fram tills 2025. För det tredje utgående från målen gör koncernen praktiska initiativ för att minska på klimatpåverkan från deras produkter och drivande av verksamheten. För det fjärde är deras verksamhet kolneutral från och med 2021 och deras produkter från och med 2025 genom utsläppskompensation. I det femte steget vill koncernen stödja kunden för att lättare kunna göra val i deras vardag för att minska deras kolavtryck. Det sjätte steget bygger på det fjärde steget, nämligen koncernen vill använda deras finansiering till klimatvänliga ändamål för att minska på andelen utsläppsförorsakade inventeringar. För det sjunde tar koncernen i beaktande deras producenter för att hjälpa dem anpassa sig till förändringar för att bli mera resistenta mot klimatförändringen. Koncernens åttonde initiativ gäller att pressa landets regering till att genomföra systematisk förändring genom att förespråka och lobba. Det nionde initiativet innebär att koncernen vill samarbeta snarare än att tävla med andra för att kunna göra en skillnad. Slutligen i det tionde steget inser koncernen att det inte nödvändigtvis är tillräckligt att ha en plan om man inte har incentiv. Därmed har koncernen kopplat ihop lönen för den verkställande direktören inom dagligvaruhandeln till klimatinitiativens framsteg.

I detta exempel kan man se flera likheter med den teori som diskuteras i litteraturgenomgången. För det första har koncernen en proaktiv strategi med både mål på kort och lång sikt. Koncernen har tagit praktiska initiativ för att minska på deras kolavtryck genom miljömässig omvandling i deras processer och produkter och i deras beslutsfattning tar man i hänsyn både ekonomiska och ekologiska perspektiv. I enlighet med teorin för marknadsutformning är företaget samarbetsvillig för att kunna göra en förändring, vilket syns både som stödinitiativ till deras producenter, leverantörer och kunder. Det är dock oklart hur förhållandet är till konkurrenter och hur eventuellt samarbete med dem för att göra marknaden klimatneutral skulle påverka dem ekonomiskt. Koncernen vill även påverka landets regering och ändra på institutionerna. Med andra ord kan man säga att koncernens initiativ riktas i enlighet med Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) på produkter och processer, nätverk och institutioner. Till näst övergår diskussionen till dagligvaruhandeln i Finland.

2.2.4 Dagligvaruhandeln i Finland

Handeln har en betydande roll i Finland, både genom dess inflytande på bruttonationalprodukten och dess roll som arbetsgivare. Handelsbranschen kan grovt indelas i dagligvaruhandeln, fackhandeln, den tekniska handeln och partihandeln (Finsk Handel, u.å.). Vidare hela marknaden för handeln sysselsätter 270 000 personer, varav 65 000 jobbar inom dagligvaruhandeln. Syftet med detta stycke är att beskriva branschen för dagligvaruhandeln i Finland.

Med dagligvaruhandel syftar man på den detaljhandel som omsätter mat, drycker, kemisk-tekniska produkter, mjukpapper, tobaksprodukter, tidningar och vardagskosmetik (Finsk Handel, u.å.). Till denna bransch tillhör förutom stormarknaderna även fackbutikerna för livsmedel, lågprisvaruhuset, servicestationerna och Foodservice-partihandeln HoReCa (Finsk Handel, u.å.). Kiosker och torghandel räknas inte med i detaljhandeln. Utav den totala försäljningen av dagligvaror utgjorde livsmedel 80 procent år 2020 (PTY, 2021). Butikernas affärsmodell baserar sig på självbetjäningsprincipen. Partihandel företagna Heino Tukku Ab, Kespro Ab, Meira Nova Ab, Suomen Palvelutukkurit Ab och Wihuri Ab Aarnio/Metro bildar tillsammans Foodservice. Foodservice affärsverksamheten är B2B inriktad och de största kundgrupperna är hotell, restauranger och kaféer. Värdet på dagligvaruhandeln i Finland överskred 20 miljarder 2020, då man beräknar sammanlagda värdet av alla affärer, butiker vid servicestationer och lågprisvaruhuset (PTY, 2021).

I Finland och i de övriga nordiska länderna är det typiskt inom detaljhandeln att butikerna går samman i affärskedjor för att koncentrera inköps- och logistikfunktionerna (Finsk Handel, u.å.). Detta beror på att i länder där befolkningen är utspridd över stora områden eller landet är glesbebyggt är avstånden långa, vilket innebär att effektiviteten inom branschen i en sådan omgivning är beroende av stora inköps- och logistikvolymerna för att kunna vara kostnadseffektiv. Fördelen med att butikerna jobbar i koncern är den ökade kostnadseffektiviteten, vilket möjliggör lägre priser på varorna, ett bredare sortiment och bättre tillgänglighet av varorna. Största delen av omsättningen genereras i de stora hyper-

och supermarkets, men även de små närbutikerna spelar en stor roll för att se till att hela Finland kan vara bebott och säkerställer livsmedelsförsörjningen speciellt i de glesare befolkade områdena. Ungefär hälften av det totala butiksnätverket består av små affärer som markets och bensinstationer (PTY, 2021).

Detaljhandeln har flera viktiga uppgifter för att öka värdet i vårt samhälle. Till dessa uppgifter hör: säkerställandet av ett brett sortiment i enlighet med konsumenternas efterfrågan, upprätthållandet av servicenätverket i hela landet, utvecklandet av livsmedelkedjans effektivitet och produktionskapacitet, se till att produkterna inte är farliga, uppfölja försäljningen av åldersbegränsade produkter, säkerställandet av livsmedel och distribution av dessa under undantagstillstånd (PTY, 2021). Vidare bör detaljhandeln även säkerställa fri konkurrens på marknaden, genom investeringar säkerställa arbetskraften i landet och uppmärksamma miljöperspektiv i deras affärsverksamhet. På basen av de olika uppgifterna som dagligvaruhandeln har kan man understryka dess viktiga roll i dagens samhälle. Vidare för att understryka betydelsen som dagligvaruhandeln har för Finland investerar branschen 600 miljoner euro årligen för olika projekt i hemlandet.

Päivittäistavarakauppa r.f. eller *PTY* är en registrerad förening vars uppgift är att bevaka intressen och fördelar i livsmedels- och samhällspolitiska beslutsfattningen. Föreningens syfte är att bevara marknadens karaktär som en ansvarsfull industri och den fria konkurrensen mellan dess aktörer. Organisationen bevakar även konsumentens intressen i beslutsfattningen. Föreningens styrelse är en sammansättning av högt uppsatta chefer från de olika marknadsaktörerna inom dagligvaruhandeln. Som hjälpmedel för att beskriva dagligvaruhandeln i Finland och dess aktörer används PTY:s statistik för 2021.

SUOMEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN RYHMITTYMIEN MARKKINAOSUUDET 2021

20 866 MILJ. €



	MARKKINA- OSUUS, %	PT-MYYNTI, MILJ. €
● S-RYHMÄ	46,1	9 618
● K-RYHMÄ	36,6	7 631
● LIDL	9,6	2 006
● TOKMANNI*	3,3	683**
● MINIMANI*	0,6	126,7
● M-KETJU*	0,3	65,7***
● MUUT YKSITYISET*	3,5	736

Päivittäistavaramyynti sis. alv.

Lähde: NielsenIQ Päivittäistavaramyymälärekisteri

*-merkityt, lähde: PTY

** Tokmannin osalta tilastointi muuttui vuonna 2018, eikä tilasto ole sen osalta vertailukelpoinen sitä aiempien vuosien kanssa.

*** M-ketjun myynti sisältää käyttötavaramyynnin, lähde: PTY

Figur 2: Dagligvaruhandeln i Finland. PTY (2022, s8)

Som man kan se från figur 2 finns det sju stycken grupper av aktörer inom dagligvaruhandeln i Finland 2021. S Gruppen är den största handelskedjan på den finska marknaden med en marknadsandel på 46,1 procent. Förutom dagligvaruhandel är koncernen även verksam inom bland annat hotell och restaurangbranschen och bränsleindustrin. Enligt PTY (2022) hade koncernen inom dagligvaruhandeln en omsättning på 9 618 miljoner euro. Den näst största aktören på marknaden är K Gruppen eller Kesko ABP med en marknadsandel på 36,6 procent 2021 (PTY, 2022). Under verksamhetsåret 2021 hade koncernen en omsättning inom dagligvaruhandeln på 7 631 miljoner euro. Utöver dagligvaruhandeln har K Gruppen internationell affärsverksamhet även i bygg- och bilbranschen. Kesko är även ett börsnoterat aktiebolag i Nasdaq Helsinki. Den tredje största aktören på marknaden är tyska detaljisten Lidl med en marknadsandel på 9,6 procent (PTY, 2022). Deras omsättning av dagligvaror var 2 006 miljoner euro. Till de sista aktörerna räknas Tokmanni (andel 3,3 procent), Minimani (andel 0,6 procent), M-kedjan (andel 0,3 procent) och gruppen för privata företagare (andel 3,5 procent).

Man kan se att det finns stora skillnader mellan aktörerna på marknaden. De faktum att de enskilda butikerna har gått ihop i affärskedjor för att uppnå skalbarhetsfördelar har gett upphov till att marknaden har två stora aktörer. Deras sammansatta andel av dagligvaruhandeln 2021 var 82,7 procent (PTY, 2022). Om man räknar ihop de tre största aktörerna var marknadsandelen 92,3 procent, vilket lämnar åt resten av aktörerna en andel på 7,7 procent att dela på. Konkurrenslagen i Finland (4a § konkurrenslagen, 12.8.2011/948) definierar en dominerande marknadsposition inom dagligvaruhandeln uppfylld då en aktör eller sammansättning av aktörer uppnår en marknadsandel på minst 30 procent av detaljförsäljningen. Med andra ord har marknaden som följd blivit oligopolistisk då både K och S Gruppen har en dominerande marknadsposition.

2.3 Sammanfattning av litteraturen

En ökad miljömedvetenhet har gett upphov till en global trend för hållbar utveckling. Diskussionen inom området har fått fart bland konsumenterna, inom såväl större organisationer och myndigheter som små- och medelstora företag. Samhällen har börjat

inse att klimatuppvärmningen måste börja förebyggas för att man skall kunna rädda framtiden.

Forskningen inom marknadsutformningen är enig om att marknaderna är komplicerade system som består av flera aktörer, nivåer och är resultatet av den koordinerade och kombinerade inverkan av marknadsaktörernas insatser. Marknadsutformning handlar om att initiera engagemang med andra aktörer för att skapa nya resurskopplingar och utforma marknaden i en riktning som gynnar företaget och vidare även hela systemet. Av marknadsutformaren fordras det ett systematiskt perspektiv för att se hur värde skapas för att veta hur man kan förbättra, skala och öka värdeskapandet på den egna marknaden. Marknadsutformningen kan ske snabbt och strävar till att påverka utbytet, nätverken och eller institutionerna på marknaden. I och med internationaliseringen har marknaderna överlag blivit i allt högre grad kopplade till varandra och därmed har risken för att oförväntade händelser ska drabba marknadsaktörer ökat. Därför har marknadsutformningen blivit en viktig del av företagets strategi för att bland annat minska den osystematiska risken.

I litteraturen framkommer det att kriser är tidsmässigt ett lämpligt läge för marknadsutformaren att utföra marknadsutformning då marknadens strukturer är som mest omformbara. Nya gynnsamma modeller accepteras med lägre tröskel av de övriga intressenterna. Klimatförändringen är en kris som pågått i decennier och läget att ändra på marknader mot det hållbara har tagit fart. En av de största förändringarna som pågår är att minska utsläppen av växthusgaser i atmosfären och eftersträva kolneutralitet. För att marknaden skall kunna bli kolneutral krävs det att dess aktörer också blir det. Myndigheterna har börjat ställa krav på företagen för att de skall uppfylla överenskomna såväl internationella som nationella standarder. Marknadsutformning är en möjlighet för företagen att på egna villkor utforma utbytet, nätverken och institutionerna mot kolneutralitet innan statliga myndigheter och konsumenter tvingar till anpassande verksamhet.

De framgångsrika marknadsaktörerna integrerar hållbarhet i sitt förvaltningssystem, sina produkter och processer och även sin kommunikation för att legitimera sig som en ansvarsfull aktör. Att endast göra förändringar i förvaltningssystemet eller i

kommunikationen resulterar inte i djupgående hållbarhet och ökar inte den totala hållbarheten inom organisationen, vilket kan stämpas som grönmålning. I dagens samhälle krävs det av företagen transparens och öppen kommunikation gällande deras ställning till hållbarhet nu och vad de har för framtidsplaner. Autentiskt hållbara aktörer kan belönas för att driva hållbar affärsverksamhet genom att öka på intäkterna då efterfrågan för hållbart producerade produkter och tjänster kontinuerligt ökar samt även en möjlighet att minska på kostnaderna.

I och med klimatuppvärmningen och strävan efter kolneutralitet har handeln för utsläppskompenserade krediter tagit fart. Marknadsaktörer kan handla av andra intressenter krediter för att kompensera för deras utsläpp och med samma finansiera någon vars verksamhet bidrar till att minska mängden växthusgaser i atmosfären. Anskaffningen av dessa krediter är ett bra verktyg för att kompensera för de utsläpp som aktören inte kan minska, antingen på grund av monetära eller tekniska orsaker. Det bör dock betonas att metoden i sig inte är en långsiktig lösning utan det enda sättet att bli en ansvarsfullare aktör är att omforma de operativa variablerna mot kolneutralitet.

Dagligvaruhandeln är för samhället en viktig bransch både som arbetsgivare och skattebetalare. De två största detaljisterna i Finland har en dominerande position med en marknadsandel över 30 procent, vilket gör att deras verksamhet har ett stort inflytande på den oligopolistiska marknaden. Med tanke på att de står för sammanlagt ca 83% av marknaden 2020, kan dagligvaruhandeln i Finland bli nästan helt och hållet kolneutral endast genom deras insatser. På grund av att mängden material som båda företagen har publicerat är övervälvande stort för en pro gradu-avhandling fokuseras undersökningen endast till K Gruppen och den kolneutrala marknadsutformningen beskrivs från deras perspektiv.

3. Metod

I detta kapitel kommer metodiken som används i denna avhandling att diskuteras. Utgåendet från syftet och hur den ska uppfyllas bör olika alternativ för forskningsstrategi, design och tillvägagångssätt jämföras för att försäkra sig om att man väljer den lämpligaste. För att repetera är alltså syftet i denna avhandling att undersöka marknadsutformning mot kolneutralitet inom dagligvaruhandeln i Finland. Därmed börjar jag kapitlet med definiera forskningsstrategin, fortsätta med diskussion för metoden och slutligen för den data som samlas in och analyseras.

3.1 Val av forskningsstrategi

Kvalitativa och kvantitativa metoder är de två huvudgrupperna som forskningsmetodiken eller forskningsstrategin vanligtvis fördelas i. Till de båda grupperna räknas flera metoder som kan användas för olika ändamål och de interna skillnaderna mellan metoderna skapar mångfald. Mångfald erbjuder å ena sidan alternativ då forskaren väljer metodik, men å andra sidan försvårar mångfalden formulandet av en övergripande definition för vardera gruppen (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Epistemologin är ett filosofiskt begrepp som strävar till att definiera vad kunskap är och vilka begränsningar kunskapen har (Eriksson & Kovalainen, 2008). Från det epistemologiska synsättet positionerar Bell & Bryman (2011) kvalitativa metoder som tolkande. Vidare brukar kvalitativa metoder kopplas till den konstruktiva *ontologin*, det vill säga fenomen ute i världen inte separata från människan utan snarare är ett resultat av individens sociala interagerande. Till motsats brukar de kvantitativa metoderna ha en objektiv synpunkt på fenomen. Det vill säga fenomen existerar oberoende av människan och väntar på att undersökas, mätas och kvantifieras. Fördelen med kvantitativa metoder är att de beskriver marknaden i en överblick i en tidpunkt genom att fastställa kvantiteten och uttrycka i form av medeltal, standardavvikelser och normalfördelningar. Nackdelen är att de kvantitativa metoderna inte erbjuder jämförelsevis lika bra verktyg för att

undersöka den sociala och kulturella faktorn bakom variablerna som ska analyseras (Eriksson & Kovalainen, 2008). Med andra ord ger kvalitativa metoder bättre verktyg för att analysera de fenomen som anses beroende av människan och även resulterar av det mänskliga interagerandet.

Den kvalitativa metodiken brukar vara förutom *konstruktiv* och *tolkande* även *induktiv* till tillvägagångssättet (Bell & Bryman, 2011). Eriksson & Kovalainen (2008) definierar det induktiva tillvägagångssättet som en undersökning där teorierna utformas som en kombination av den information man hittar. Med andra ord kan man se teorier som ett resultat av den empiriska undersökningen. Motsatsen till induktiv kallas *deduktiv*, vilket är ett vanligt tillvägagångssätt bland annat inom naturvetenskaperna. Ett deduktiv tillvägagångssätt innebär att forskaren standardiserar och systematiskt bygger ihop en eller flera teoretiska hypoteser som sedan genom den empiriska undersökningen kan antingen stödjas eller förkastas. Som Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) beskriver är marknadsutformning en komplex och longitudinell process och det passar bra med kvalitativa metoder för att skapa förståelse över marknadssystemet och de individuella företagens processer och upplevelser. Ytterligare kan marknadsutformning mot kolneutralitet argumenteras för att ha grunden i människans aktivitet och därmed vara nära kopplad eller till och med beroende av människan. En kvalitativ forskningsstrategi skulle med tanke på detta fungera bra i denna avhandling.

3.2 Val av metod

Eriksson & Kovalainen (2008) förklarar att det finns flera metoder man kan välja mellan då man gör en kvalitativ forskning. Till de traditionella kvalitativa metoderna brukar man i de flesta journaler räkna fallstudier, grundad teori och fokusgrupper. Även nya metoder har utvecklats inom de kvalitativa metoderna, bland annat etnografi, språkbaserad forskning och kritisk forskning.

I denna avhandling kommer jag att utföra en *innehållsanalys* för att utreda hur dagligvaruhandeln i Finland utformas mot kolneutralitet från ett företagsperspektiv. Metoden utgår ifrån att forskaren samlar in textdata som kan ha verbal, print och elektronisk format (Hsieh & Shannon, 2005). Med andra ord kan objektet för analysen ha olika former av registrerad kommunikation (Mayring, 2000). I den kvantitativa metoden analyseras elektroniska dokument för att undersöka innehållet genom förutbestämda kategorier på ett systematiskt och replikerbart sätt (Bell & Bryman, 2011). Hsieh & Shannon (2005) däremot beskriver kvalitativ innehållsanalys som en forskningsmetod där forskaren subjektivt tolkar innehållet i det insamlade textuella data genom att systematiskt klassificera och koda texten och även identifiera olika teman eller mönster i det.

Hsieh & Shannon (2005) identifierar tre olika tillvägagångssätt för kvalitativ innehållsanalys: en *konventionell*, en *styrd* och en *summerande* teknik. Den konventionella metoden används för att beskriva fenomen typiskt i undersökningar där den existerande teorin är begränsad. Man tillåter texten framföra fritt sitt budskap och generera teman som beskriver innehållet. Efter en induktiv ansats jämför man sina fynd med de existerande teorierna i kapitlet för diskussion av resultaten och reflekterar över hur man har bidragit till ämnesområdets kunskap. Vidare en styrd teknik är lämplig i situationer där det existerar tidigare forskning inom ämnet, men som inte är färdig och kunde gynnas av fortsatt beskrivning (Hsieh & Shannon, 2005). Syftet med styrd teknik är därmed att validera, verifiera och utvidga teoretiska modeller och teorier. Processen är deduktiv och mer strukturerad jämfört med den konventionella metoden. Forskaren använder sig av den tidigare litteraturen för att identifiera nyckelord och viktiga teman för att skapa ett kodningssystem eller ramverk för undersökningen. Slutligen med den summerande tekniken kan man få en överblick av frekvensen som vissa ord används (Hsieh & Shannon, 2005). Förutom att man beräknar hur ofta ord används vill man bygga på informationen genom att göra en latent undersökning, där innehållet tolkas för att till exempel utreda den underliggande kontexten för när orden används.

Så som det kommer fram i litteraturgenomgången finns det existerande forskning både inom ämnesområdet för marknadsutformning, hållbar utveckling och kolneutralitet. Det finns skapade modeller för hur marknadsutformningen ser ut, hur marknaden kan utformas

och hur organisationen skall införa hållbar förändring i företaget. Själva kopplingen mellan marknadsutformning och kolneutralitet, något som kunde kallas kolneutral marknadsutformning, är dock svag. Med andra ord finns det inte till min kännedom någon specifik modell som skulle beskriva hur man utformar marknaden mot kolneutralitet. Området marknadsutformning mot kolneutralitet kunde därför gynnas av vidare beskrivning. Därför användes den kvalitativa innehållsanalysen med styrd teknik som metod i denna undersökning.

3.3 Datainsamling

Enligt Nygård (2015) ska innehållsanalys göras utgåendet från det egna syftet och de forskningsfrågor man har formulerat. För att repetera är syftet i min avhandling att undersöka marknadsutformning mot kolneutralitet inom dagligvaruhandeln i Finland från ett företagsperspektiv. De frågor jag ställer är bland annat varför vill aktörerna utforma marknaden kolneutral, vad aktörerna har för strategi och hur utformas marknaden. Genom att ha detta på det klara kan man identifiera den data man behöver samla in. Bell & Bryman (2011) berättar att man kan samla in data på flera olika sätt. Forskaren kan välja att samla in *primära data* genom att till exempel utföra en etnografisk undersökning, strukturera och utföra kvalitativa intervjuer, utföra fokusgrupp undersökningar och använda sig av språk baserade angreppssätt som diskurs och konversationsanalyser. Hox & Beije (2005) definierar primära data som information forskaren själv samlar in i första hand. Vidare kan kvalitativa undersökningar använda sig av data som existerat redan innan undersökningen, det vill säga *sekundära data*. Enligt Eriksson & Kovalainen (2008) kan sekundära data ta form av dokument, arkiverade register, media texter, dagböcker, digitalt material och fysiska föremål.

I denna avhandling utförde jag en kvalitativ innehållsanalys där jag läste igenom och analyserade K Gruppens kommunikation i deras officiella rapportering. Det innehåll som jag beaktade i rapporterna styrdes av den existerande litteraturen för att få insikt i likheter och avvikelser mellan empiri och teori. I den empiriska datainsamlingen utnyttjades


sekundära data, huvudsakligen i form av årsrapporter som har publicerats under tidsperioden. Undersökningsenheterna tar form av både citat och visuella bilder och grafer. Bell & Bryman (2011) förklarar att sekundära data så som årsrapporter är ett smart sätt att skapa förståelse över företag i nuläget och att man kan analysera hur företaget har utvecklats historiskt. Dessutom har företagen i enlighet med hållbarhetstrenden blivit allt mer tvungna att mäta och rapportera deras hållbarhetsinitiativ i form av hållbarhets eller GRI (global reporting initiative) -rapporter. Rapporterna kan vara publicerade separata eller som en integrerad del av årsrapporten. Då GRI rapporterna innehåller information som gäller hållbarhet, innehåller de med största sannolikhet även den eftertraktade informationen gällande kolneutralitet. Det var därför vettigt att fokusera läsningen till dessa områden, men det exkluderade inte de övriga kapitlen. Till exempel brukar företagens strategi presenteras skilt i eget stycke. I de flesta av K Gruppens årsrapporter finns GRI rapporten som en integrerad del.

En styrd kvalitativ innehållsanalys följer en striktare process jämfört med den induktiva ansatsen. Analysarbetet handlar om att man söker meningsstrukturer i de undersökta texterna (Nygård, 2015). Med andra ord innebär det att genom tolkning finner man mening i texten, vad som sägs och hur det sägs. Målet är att koppla ihop denna tolkning med de frågeställningar som är aktuella i arbetet. Enligt Nygård (2015) utgår arbetet i den deduktiva tekniken från den tidigare litteraturen då man bildar koder och kategorier. Det strukturerade kodningsschemat vägleder forskaren, anger klart vad det är man söker efter och beskriver hur fynden ska kategoriseras.

Dessa beskrivningar och koder används sedan i själva analysen. Den första inläsningen av materialet ska ge en överblick av texten (Nygård, 2015). Då man läser dokumenten på nytt använder man sig av kodningsschemat för att överstryka meningar i den löpande texten, vilket exemplifieras senare i detta kapitel. Ifall man överstryker något som inte finns i kodningsschemat ska det registreras och analyseras skilt. Den kategoriserade texten tolkas och abstraheras till olika teman. Dessa teman ska presenteras sedan i resultatkapitlet tillsammans med citat ur texten för att stärka tillförlitligheten. De styrande frågorna som används i datainsamlingen har sammanställts i tabell 1.

Syfte	Att undersöka kolneutral marknadsutformning inom dagligvaruhandeln i Finland
Styrande frågor utgående från den refererade litteraturen	
Vad?	<p>Vilka resultat har aktörerna uppnått?</p> <p>Vad har aktörerna för framtidsambitioner?</p> <p>Vilka värdeerbjudanden främjar kolneutralitet inom dagligvaruhandeln?</p> <p>Vilka främjande / utformande egenskaper har aktörerna?</p>
Hur?	<p>På vilken/vilka nivåer sker kolneutral utformning?</p> <p>Genom vilka insatser strävar de relevanta aktörerna att bli kolneutrala?</p> <p>Hurdant samarbete har aktörerna för att utforma kolneutralitet?</p> <p>Syns kolneutral marknadsutformning i utbytet, nätverken och eller institutionerna?</p> <p>Vilken roll har kompensande krediter i strategin för att uppnå kolneutralitet?</p> <p>På vilka sätt syns engagemang för kolneutral utformning hos aktörerna; Strategi, förvaltningssystemet, operationer, kommunikation, varumärket?</p>
Varför?	Vilka incentiv har marknadsaktörerna för att bli kolneutrala?

Tabell 1: Styrande kodningsschema för undersökningen

	MAHDOLLISUUDET	RISKIT
<p> Ilmastonmuutoksen vaikutukset</p> <p>Sidosryhmät, erityisesti asiakkaat ja sijoittajat, odottavat yrityksiltä toimenpiteitä ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Keskon kaikilla toimialoilla on mahdollisuus tarjota asiakkaille ratkaisuja ilmastovaikutusten pienentämiseksi, sillä asuminen, ruoka ja liikkuminen ovat suurimmat yksityisen kulutuksen kasvihuonekaasupäästöjen aiheuttajat.</p>	<p>Kestävä elämäntapa</p> <ul style="list-style-type: none"> Ympäristöystävällisillä tuotteilla ja palveluilla, pakkaus- ja hyllymerkinnoilla sekä asiakasestioinnilla voidaan auttaa asiakkaita tekemään ilmastonmuutosta hillitseviä ostopäätöksiä. Keskisiä keinoja ovat kasvisperäisen ruoan lisääminen, kotona syntyvän ruokahävikin pienentäminen, energiatehokkaat kodinlaitteet, asuntojen energiaremontti ja vähäpäästöiset automallitot ja sähköautojen latauspisteet. Kattava lähikauppaverkostomme lisäpalveluineen vähentää asiakkaiden liikkumisesta aiheutuvia päästöjä, kun lähikauppatkat voidaan kulkea useammin kävellen, pyörällä tai julkisilla kulkuneuvoilla. <p>Energiälähteet</p> <ul style="list-style-type: none"> Energiastrategiamme mukaisesti Keskon K-kauppiaille myymä sähköenergia sekä Keskon käyttämä sähköenergia on 100 % uusiutuvaa. Keskon kauppapaikkojen ja toimitilojen energiatehokkuus on alan huippua. Merkittävimpiä energiatehokkuuden parannuskeinoja kauppoissa ovat etähallinta ja yläpito, LED-valaistus, aurinkovoima ja kylmälaite- ja ilmalämpöpumput, kuten lauhdelämmön talteenotto ja hiilidioksidin käyttö kylmäaineena. <p>Sään ääri-ilmiöt</p> <ul style="list-style-type: none"> Rakentamisen ja talotekniikan kaupalla on mahdollisuus toimia sään ääri-ilmiöt huomioivan rakentamistavan asiantuntijana ja materiaalien tarjoajana. <p>Sääntely</p> <ul style="list-style-type: none"> Sitoutumalla vapaaehtoisin toimin ennen pakottavaa sääntelyä toimimme kestävä kehityksen edelläkävijänä ja tarjoamme kestäviä ratkaisuja asiakkaillemme (esimerkiksi muovikassien Green Deal -sopimus, erilaiset kiertotalousratkaisut ja K-Latus-verkosto). 	<ul style="list-style-type: none"> Emme erottaudu riittävästi kaupan alan vastuullisimpana toimijana emmekä pysty tarjoamaan asiakkaille kestävä elämäntapaa tukevia tuotteita ja palveluita. Mahdolliset epäonnistumiset ympäristövastuun toteuttamisessa saattavat heikentää kannattavuuttamme ja mainettaamme. Mikäli energialähdevalintamme ja -investointimme osottautuvat tehottomiksi, voi tällä olla negatiivisia vaikutuksia kannattavuuteemme ja maineeseemme. Ilmastonmuutos lisää sään ääri-ilmiöiden riskiä ja vaikuttaa sekä globaalin että kotimaisen ruoantuotantoon. Vaikutuksista voi aiheutua yllättäviä vahinkoja tai liiketoiminnan keskeytyksiä. Ilmastonmuutos voi vaikuttaa sääntelyn tuomiin riskeihin, esimerkiksi erilaisina lupamettelyinä tai päästöjen hinnoittelun ja verotuksen tuomiin kustannuksina. EU:n ja Suomen hallituksen ilmasto- ja energiapolitiikan toimeenpano tulee vaikuttamaan energiaratkaisuihin ja saattaa nostaa energian hintaa.

Figur 3: Exempel på kodning i kallmaterialet. K Gruppen (2019, s32).

3.4 Dataanalys

Som figur 3 exemplifierar har de meningsstrukturer som identifierats med kodningsschemat (tabell 1) färgkodats. I det strukturerade kodningsschemat finns det tre aggregerade kategorier, 'vad?', 'hur?' och 'varför?'. Till 'vad?' kategorin har jag färg kodat meningar och ord med grön färg. Meningarna strävar till att beskriva olika variabler då det kommer till utformning mot kolneutralitet inom dagligvaruhandeln. Exempel på frågeställningar är till exempel 'vad har företag för ambitioner gällande kolneutralitet?' och 'Vad har företagen åstadkommit?'. I figur 3 kan man se som exempel på en vald meningsstruktur "Sitoutumalla vapaaehtoisin toimiin ennen pakottavaa sääntelyä toimimme kestävä kehityksen edelläkävijänä ...". (K Gruppen, 2019, s32), där företaget konstaterar bland annat att de har som ambition att vara marknadsledare inom hållbar utveckling. För kategorin 'hur?' har jag markerat texten med röd färg och strävat till att samla in meningar som beskriver bland annat hur företaget strävar till att bli kolneutral.

Från figur 3 är exempelvis följande mening markerad ”Merkittävimmät energiatehokkuuden parannuskeinoja kaupoissa ovat etähallinta ja ylläpito...” (K Gruppen, 2019, s32), där företaget konstaterar att upprätthållning och distansövervakning är av bästa sätten för att förbättra energieffektiviteten i butikerna. Sist men inte minst meningar som placerats i gruppen ’varför?’ har markerats med gul färg. Syftet med meningarna är att besvara frågan ’varför företaget vill utforma marknaden mot kolneutralitet?’. Utifrån figur 3 har jag markerat gult till exempel ”EU:n ja Suomen hallituksen ilmasto- ja energiapolitiikan toimeenpano tulee vaikuttamaan energiaratkaisuihin ja saattaa nostaa energian hintaa” (K Gruppen, 2019, s32). I citatet konstaterar företaget att Finlands och EU:s klimatpolitik kan inverka i K Gruppens verksamhet genom energipriserna och räknas som ett av flera incentiv för att driva hållbar affärsverksamhet.

4. Presentation och analys av data

I denna del presenteras K Gruppens verksamhet för undersökningsperioden 2012 till 2021. Materialet som används för analysen innefattar företags årsrapporter för varje verksamhetsår. Årsrapporterna är en del av koncernens kommunikation till specifika intressegrupper och finns tillgängliga för alla intresserade på deras hemsidor. I årsrapporterna redogör företaget för varje verksamhetsår bland annat vad de har gjort, hurdan deras strategi är och de ekonomiska nyckeltalen. K Gruppen rapporterar enligt GRI-standards, vilket innebär att de har förutom detaljerad information gällande ekonomin även det som angår miljön och den sociala faktorn. I dessa 10 årsrapporter finns det totalt 2936 sidor med information i form av text, bilder och datatabeller. Hur rapporterna är uppbyggda varierar mellan varje rapport, men generellt brukar det finnas skilda kapitel för information om företaget, för samhällsansvar och hållbar utveckling, för den ekonomiska översikten och om företags ledning. Under läsningens gång märkte jag att mycket av informationen som var av intresse nämndes på flera ställen i dokumenten, vilket i sig försvårade datainsamlingen genom att bidra till data duplicering och därmed minska effektiviteten av arbetandet. Därmed valde jag att fokusera läsningen till de avsnitt som behandlade hållbar utveckling, vilket var i det hela cirka 826 sidor. Vidare K Gruppen driver verksamhet på flera marknader, bland annat: dagligvaruhandeln, byggbranschen och bilbranschen. Med tanke på syftet i denna avhandling har läsningen begränsats till kapitlen som gäller dagligvaruhandeln. Det bör beaktas att information som koncernen har mätt och angett i siffror, som till exempel utsläppsberäkningar, beaktar hela koncernen. Slutligen är källmaterialet på finska och informationen har översatts och tolkats för att kunna redogöras i denna avhandling. För att underbygga själva analysen börjar detta kapitel med en mera generell beskrivning över vad som har hänt varje verksamhetsår. Diskussionen övergår sedan gradvis till att beakta mera de initiativ som har med hållbarhet, marknadsutformning och kolneutralitet att göra. För att få en tredje parts insikt i marknadsläget används även PTY:s rapportering för att beskriva dagligvaruhandeln.

4.1 Översikt av K Gruppens hållbarhetsarbete

Marknaden för dagligvaruhandeln 2012 var ca 16,04 miljarder euro, varav K Gruppen hade en marknadsandel på 34,7 procent (K Gruppen, 2013; PTY, 2013). 2012 betecknades ekonomin av att kostnadsnivån i samhället ökade och efterfrågan på varor blev därför dämpad (K Gruppen, 2013). Företaget var i läget där beslut måste göras för att förbättra kostnadseffektiviteten och för att försäkra konkurrenskraften. Centrala åtgärder för detta var försäkrandet av tillväxten i försäljningen, en 100 miljoner euros besparingsprogram och åtgärder som skulle effektivisera användningen av det egna kapitalet genom att försnabba investeringarna och förbättra omsättningshastigheten av tillgångarna. De stora besparingarna gjordes genom att dra ner på kostnaderna för marknadsföring, personal, fastigheter och it. Under året gjorde K Gruppen stora investeringar för 380 miljoner euro för att öppna nya affärer med fokus på dagligvaruhandeln både inrikes som utrikes. Inom dagligvaruhandeln öppnades fem nya K-Citymarket affärer. Koncernen iakttog digitaliseringen som den megatrend som påverkade företaget mest under året då kundernas köpbeteende i allt högre grad påverkades av digitaliseringen (K Gruppen, 2013). K Gruppen gjorde därmed åtgärder för att förbättra den digitala handeln, betjäningen och interaktionen i hela koncernen med avsikten att kunna erbjuda en så smidig kundupplevelse som möjligt under varje steg i kundresan. Då det kommer till hållbarhet kommuniceras det i formen av samhällsansvar, som innefattar ekonomin, den sociala faktorn och omgivningen. Under 2012 uppdaterade koncernen sitt ansvarsprogram för att beakta förändringarna i omgivningen och intressentgruppernas förväntningar både på kort och lång sikt. Dessutom satsade de på att kommunicera deras ansvarsfulla åtgärder bättre i affärerna. K Gruppen har rapporterat i enlighet med GRI-standarden sedan 2000 och i år belönades deras verksamhet genom att inkluderas i Dow Jones World och Europe, FTSE 4Good och Nordic Carbon Disclosure -index. Dessutom räknades de till världens topp 100 mest etiska och ansvarsfulla företag i världen.

2013 fortsatte ekonomin i lågkonjunktur och den ökande arbetslösheten och beskattningen försämrade konsumenternas köpkraft i Finland (K Gruppen, 2014). Trots det uppskattades marknadens värde ha växt till 16,55 miljarder euro och K Gruppens andel hade minskat

till 34 procent (PTY, 2014). Koncernen fortsatte att investera i dagligvaruhandeln med 171 miljoner euro, vilket var betydligt mindre jämfört med det föregående året. Största andelen av investeringarna fokuserades på den växande dagligvaruhandeln i Ryssland. K Gruppen fortsatte även med besparingsprogrammet från 2012, vilket resulterade i en ökad vinst på 9 miljoner euro även om omsättningen var 3,8 procent mindre i jämförelse. Ytterligare fortsatte de arbeta för att utnyttja digitaliseringen och satsade på att kunna betjäna kunden när som helst och var som helst. Konkreta åtgärder var till exempel att på internet erbjuda omfattande information gällande priser och produkter, utökande av logistiska tjänster och en övergång till en interaktivare och personligare marknadsföring och kommunikation genom stamkundsprogrammet. Hållbarhetsarbetet arbetet belönades åter genom att väljas till hållbarhetsindex och listas som en av världens ansvarsfullaste företag. Som en ny åtgärd för att framföra de ansvarsfulla initiativen till kunden i butiken lanserades på hösten 2013 ”Tehdään hyvää. Yhdessä” hållbarhetskonceptet (figur 1). Konceptet innebär en samhällsansvarsstrategi som beaktar fem olika kategorier, nämligen: samhället och koncernens inverkan på den, kundernas och personalens hälsa, ansvarsfull anskaffning och försäljning i försörjningskedjan, klimatförändringen och det sociala samhället (K Gruppen, 2015).



Figur 4: Hållbarhetskoncept. K Gruppen (2014, s41)

2014 uppskattades marknaden enligt PTY (2015) ha växt med ca 0,5 till 1 procent under året till 16,7 miljarder euro, varav K Gruppens andel minskade till 33,1 procent. Under verksamhetsåret fortsatte K Gruppen jobba för en digital omformning med Mikko Helander som den nya verkställande direktören (K Gruppen, 2015). Som den synligaste

insatsen öppnades en ny position för Chief Digital Officer på våren 2015, som ansvarar för den digitala affärsverksamheten samt dess utveckling och marknadsföring. Koncernen beslöt sig för att förnya deras strategi för att bland annat öka konkurrenskraften inom dagligvaruhandeln och för att kunna betjäna kunden digitalt inom alla deras verksamhetsområden. Vidare då priskonkurrensen har ökat betydligt som en följd av den nedsänkta efterfrågan har koncernen sänkt på priserna av hundratals varor i mataffärerna. Utöver insatserna i priskonkurrensen har affärskedjan satsat på att erbjuda ett stort sortiment och ökat andelen för närproducerade livsmedel.

I slutet på 2015 hade K Gruppen en marknadsandel på 32,7 procent av dagligvaruhandeln, vars totala värde hade minskat till 16,6 enligt PTY (2016). Även om ekonomin 2015 präglades av lågkonjunktur, implementerade K Gruppen en ny strategi för att vägleda organisationen under flera års tid (K Gruppen, 2016). Inom dagligvaruhandeln bibehöll koncernen verksamheten stabil och dess lönsamhet var bra. Koncernen gjorde ett affärsköp och köpte upp konkurrenten Suomen Lähikauppa, vars närbutiker integrerades till K-kedjan under påföljande åren. Marknaden omformas i snabb takt och kundbeteendet har i ökande grad påverkats av digitaliseringen och de sociala medierna, vilket gör det viktigt för koncernen att kunna erbjuda kunden köptillfällen när och var som helst under kundresan (K Gruppen, 2016). Även klimatförändringen har fått ökande betydelse för konsumenten, vilket tar form av funderingar kring konsumtionens påverkan på klimatet. Marknadens förändring kräver att K Gruppen har en klar företagsidentitet, är en fokuserad aktör och gör snabba beslut. Inom dagligvaruhandeln har därför tyngdpunkterna varit ökningen och förnyandet av närbutiksnätverket och ökandet av den digitala prestationsförmågan.

2016 implementeras den nya strategin och medför stora positiva ekonomiska följder för koncernen, bland annat som en tillväxt i omsättningen (K Gruppen, 2017). Marknaden för dagligvaruhandeln har överlag påverkats negativt av lågkonjunkturen och men dess ökade till 16,738 miljarder euro. I och med affärsköpet ökade K Gruppens marknadsandel var till 36,2 procent (PTY, 2017). Under året fortsatte arbetet för integreringen av närbutikerna Siwa och Valintatalo till K-market och K-supermarket butiker. Vidare öppnade koncernen 30 helt nya K-supermarket affärer och påbörjade arbetet att förnya

alla K-citymarket affärerna för att förbättra hypermarket konceptet. Förutom att erbjuda en större butiksnätverk för att nå flera kunder, satsade koncernen på att vara en fokuserad aktör inom den finska dagligvaruhandeln genom att sälja sin dagligvaruverksamhet i Ryssland. Koncernen jobbade också vidare med digitalisering av verksamheten genom att förnya sitt kundprogram. K Gruppen har hittills betonat i sin kommunikation mångfalden av belöningar och nomineringar under en längre period för att vara en ansvarsfull aktör. Under verksamhetsåret förnyas dock budskapet då koncernen meddelar sig eftersträva att vara vägvisaren med ansvarsfull affärsverksamhet. Koncernen har integrerat i sin kommunikation FN:s målsättningar för hållbar utveckling och beskriver i sina kommande rapporter hur deras verksamhet främjar de olika målen.

2017 kunde man se små tecken på att marknaden återhämtar sig efter en längre lågkonjunktur. Marknaden (försäljningsvolymen) växte en hel del till ca 17,592 miljarder euro, vilket var det starkaste tillväxten sen 2007 (PTY, 2018). K Gruppens omsättning växte med 1,8% (K Gruppen, 2018) men deras marknadsandel minskade till ungefär 35,8 procent. Vad som lyfter koncernens ekonomiska prestation inom dagligvaruhandeln är förutom den nya strategin (K Gruppen, 2018) även den finska statens beslut om att upphäva bestämmelserna gällande butikernas öppettider, en minskning i prisnivån på marknaden och en förstärkning i konsumenternas förtroende för bättre tider (PTY, 2018). Enligt VD Helander utformar den nya teknologin och internationaliseringen genom webbandeln mest marknaden och företaget måste vara 'agile' eller fritt översatt flexibel för att kunna generera nya idéer och agera på nya möjligheter snabbare (K Gruppen, 2018). Förutom den sociala hållbarheten som K Gruppen har jobbat mycket för i sin samhällsansvars verksamhet börjar miljöpolitiken få större uppmärksamhet. En stor förändring var att K Gruppen var det första finländska företaget som ställde upp 'Science Based Targets', fritt översatt målsättningar baserade på forskningen för företagets utsläpp. Med andra ord koncernen gör upp av forskningen godkända målsättningar för sina fastigheter, transporter och försörjningskedja för att minska deras kolavtryck. För att förverkliga målen var från början av verksamhetsåret koncernens all anskaffade energi 100 procent förnybart. Vidare började företaget investera i 20 produktionsenheter för solenergi under verksamhetsåret.

2018 bibehöll konsumenterna sin förtroende på bättre tider, ekonomin växte och arbetslösheten minskade i Finland. Detta syntes bland annat som en värdeökning av omsättningen på marknaden (marknadsvärdet) med 3,4 procent till ca 18,2 miljarder (PTY, 2019). Volymökningen var endast 0,3 procent, med andra ord en ökning av prisnivån var faktor bakom tillväxten. Keskos omsättning ökade till 5 363 och vinsten till 228 miljoner euro, däremot minskade det investerade kapitalet till 124,1 miljoner euro (K Gruppen, 2019). Koncernen ökade sin marknadsandel till 36,1 procent (PTY, 2019). Under verksamhetsåret slutförde koncernen integrationen av Suomen Lähikauppa och gynnades av synergifördelarna snabbare än förväntat. Under verksamhetsåret har koncernen satsat på att förbättra sin kundbetjäning både i affärerna och i webhandeln. Målet är att verksamheten skall vara på alla sätt kundorienterad. Vidare i anskaffningen av livsmedel satsade koncernen på färskare varor bland annat genom affärsköpen Kalatukku E. och Reinin Liha. Jordbrukarna hade haft ett tuffare år och koncernen valde att stöda det inhemska jordbruket med 1,5 miljoner tilläggsstöd. Koncernen fortsatte med att minska sitt kolavtryck på tre olika fronter: genom användning av förnybar energi, genom energieffektivitet i fastigheterna och effektiviserandet av logistiken.

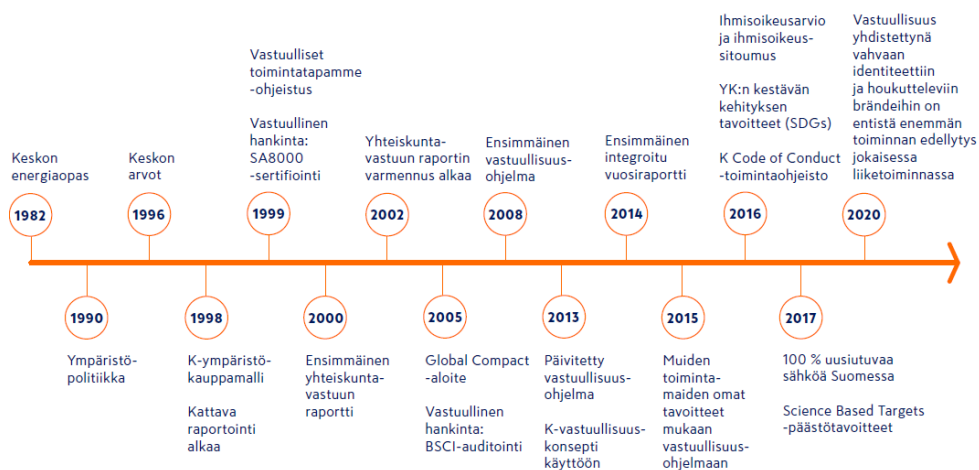
2019 ökade marknadsvärdet för dagligvaruhandeln till 18,6 miljarder euro (PTY, 2020). I och med att marknaden växte rejält kunde K Gruppen även prestera ekonomiskt rekord bra och ökade samtidigt sin marknadsandel till 36,9 procent. Enligt VD Helander är den drivande faktorn för god prestation inom dagligvaruhandeln den kundorienterade strategin som syns i kundbelåtenheten (K Gruppen, 2020). Han konstaterar även att utöver en ökning i försäljningen och förstärkt köpkraft bland konsumenterna har den teknologiska utvecklingen och effektiveringen av logistiken ökat företagets lönsamhet. Under året belönades K-Citymarket Järvenpää till världens bästa matbutik i IGD Awards som ordnades i London och K Gruppen nominerades återigen till världens ansvarsfullaste matbutik. Belöningarna kan ses som ett resultat av långsiktigt arbete som är gynnsamt att fortsätta även i fortsättningen, då koncernens ledningsgrupp lyfte samhällsansvar och klimatförändringen till koncernens tyngdpunkter i strategin under verksamhetsåret. Den goda verksamheten har noterats även av övriga intressegrupper då dagligvaruhandeln nominerades till näringslivets ansvarsfullaste område (PTY, 2020).

2020 var ett speciellt år som kännetecknas som året då coronapandemin fick sin början. Då många andra branscher fick lida av restriktioner som ströp deras verksamhet gynnades däremot dagligvaruhandeln. Marknadsvärdet för dagligvaruhandeln växte enormt till 20 231 miljoner euro varav K Gruppen växt sin andel till 36,9 procent (PTY, 2021). K Gruppens omsättning ökade till 5 732 och vinsten till 375,2 miljoner euro (K Gruppen, 2021). Enligt K Gruppen (2021) är en stor orsak till den årligen växande ekonomiska prestationen och förmågan att snabbt reagera till marknadens förändringar resultat av utmärkt samarbete för att uppnå de gemensamma målen. Inom dagligvaruhandeln lyckades koncernen uppnå bra resultaten genom tillväxt i kundernas belåtenhet, utnyttja teknologin i en större utsträckning och effektivera logistiken. Under året kommunicerar K Gruppen sig för första gången ha ambition att uppnå kolneutralitet. Enligt VD Helander (K Gruppen, 2021) är koncernens mål att uppnå kolneutralitet fram till 2025 samt vara utsläppsfri fram till 2030. De främsta sätten att uppnå kolneutralitet för koncernen är övergången till förnybara källor för att producera el och värme samt övergången till biobränslen i den inhemska transporten. K Gruppen utmanar även sina leverantörer att ställa mål för att minska på sina kolavtryck och därmed minska hela försörjningskedjans utsläpp.

Slutligen 2021 hade marknadsvärdet för dagligvaruhandeln vuxit till strax under 20,9 miljarder euro, varav K Gruppens marknadsandel minskade något till 36,6 procent (PTY, 2022). Under verksamhetsåret gjorde koncernen sitt bästa resultat någonsin med en omsättning på 5 909 miljoner och med en vinst på 442,9 miljoner euro endast inom dagligvaruhandeln (K Gruppen, 2022). Under verksamhetsåret har koncernen fortsatt med att jobba kundorienterat och utnyttjat teknologin och logistiken så effektivt som möjligt. Utgångspunkterna i strategin för tillväxt har varit innovation av idéer på butiksnivån, databaserad beslutsfattning, effektiva processer och starkt teknologiskt kunnande (K Gruppen, 2022). Under verksamhetsåret höjde koncernen sina i forskningen baserade målsättningar för att minska på sitt kolavtryck. Hittills har jag i detta kapitel beskrivit översiktligt K Gruppens verksamhet inom dagligvaruhandeln i Finland under undersökningsperioden. I detta skede övergår diskussionen till analysen av K Gruppens verksamhet för den givna perioden för att redogöra mera specifikt vad, hur och varför de har drivit ansvarsfull verksamhet under årens lopp för att uppnå kolneutralitet.

4.2 Analys av incentiv för hållbar affärsverksamhet

En stor koncern som K Gruppen har gjort mycket under en verksamhetsperiod på 10 år. För att underlätta läsandet lånar jag en färdigt skapad tidslinje från K Gruppens rapportering (figur 5). Som det framkommer ur figur 5 har K Gruppen rapporterat sina samhällsansvarsinitiativ sedan 2000-talet. Materialet gällande 'Environment, Social and Governance' eller ESG är därför omfattande. Fritt översatt innebär ESG rapportering av de initiativ man gör för miljön, samhället och förvaltningen inom organisationen. Det bör poängteras att på grund av skrivtekniska skäl för att underlätta förståelsen av texten och minska förvirring har jag i detta kapitel refererat till verksamhetsåret och inte publikationsåret av verksamhetsberättelserna. Till exempel då jag refererar till verksamhetsåret 2016 ser det ut i den flytande refereringen såhär (2016, s57) och inte såhär (2017, s57). Vidare då så gott som endast K Gruppens rapportering analyseras är det inte väsentligt att nämna dem vid varje referering och därför utelämnas (om inte annat sägs i refereringen). Då ser det ut såhär (2016, s57) och inte såhär (K Gruppen, 2016, s57).



Figur 5: Hållbarhetsaxeln. K Gruppen (2017, s128)

Enligt Kumar & Christodoulou (2014) skall företaget först identifiera hållbarhetsproblem och utgående från dessa utforma en hållbarhetsstrategi. Med andra ord behöver man fundera på vad, hur och varför man borde vara en hållbar eller kolneutral aktör. Resonemanget hänger ihop med marknadsutformningslitteraturen där marknadsutformaren bör skapa en framtidsvision av marknaden (Nenonen & Storbacka, 2020) och ett missnöje med marknaden är en central del i processen. Missnöje kan basera sig på att marknaden som den är kunde vara gynnsammare för koncernen och incentiv för att utforma marknaden finns. Därmed analyseras först incentiven för K Gruppen.

I undersökningen har incentiven för hållbar verksamhet ökat under undersökningsperioden, samma incentiv som motiverade företaget redan 2012 är fortfarande aktuella 2021 och kan även ha förstärkts under perioden. De krav och förväntningar som riktas från den externa omgivningen på koncernen syns i deras rapportering. De konstaterar att allmänheten förväntar sig av butiken bära ansvaret för produkternas säkerhet och produkternas hälsoaspekter samt företagsverksamhetens miljömässiga och sociala inverkan. I samverkan med oron för klimatförändringen är det därför naturligt att säkra och hållbart producerade produkter har blivit allt viktigare i affärerna. För att klimatvänliga och säkra produkter har blivit viktigare kräver allmänheten av marknadsaktörerna hög transparens i form av öppen kommunikation för att kunna säkerställa de efterfrågade egenskaperna:

Kaupalta edellytetään, että se kantaa vastuun tuotteiden turvallisuudesta ja terveellisyydestä sekä yritystoiminnan ympäristö- ja sosiaalisista vaikutuksista. (2012, s11)

Hankintaketjun läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden merkitys on korostunut, ja asiakkaille halutaan tarjota entistä tarkempaa tietoa tuotteiden alkuperästä ja valmistustavasta. (2013, s9)

Huoli ilmastonmuutoksesta on nostanut turvalliset ja kestävästi tuotetut valikoimat kaupoissa entistäkin tärkeämpään asemaan. (2019, s66)

Yrityksiltä odotetaan entistä avoimempaa tietoa siitä, mistä tuotteet ovat kotoisin, miten tehtaiden ja tilojen työoloja valvotaan ja miten tuotteiden ympäristövaikutukset minimoidaan. (2020, s77)

Oron för klimatet har integrerats i konsumenternas efterfrågan och syns bland annat som att hållbara produktenskaper har blivit attraktivare bland konkurrerande varor. Konsumenterna har blivit mera intresserade av produkterna, deras innehåll, var de är producerade och hur deras inköp påverkar klimatförändringen. Det leder till att det blir hela tiden viktigare för koncernen att erbjuda denna information till dem för att förvara konsumenternas förtroende. För att koppla till de tankar som Kumar & Christodoulopou (2014) och Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) presenterar har koncernen incentiv för att rikta hållbarhetsinitiativen på de varor som säljs i deras affärer. Så som Kotler (2011) nämner ökar antalet kunder som köper från hållbara företag. Att välja hållbarare och utsläppsfria produkter till sortimentet kan innebära även en förändring i koncernens nätverk, där samarbetet med leverantörer förändras och eventuellt avbryts. Hållbar konsumtion har fått stadigare fotfäste i konsumenternas köpbeteende och det är även naturligt att denna utveckling syns i koncernens försäljningsdata.

Asiakkaille on tarpeen tarjota entistä tarkempaa tietoa tuotteiden alkuperästä ja valmistustavasta. On huolehdittava siitä, että vastuullisuus toteutuu kaikessa toiminnassa ja koko toimitusketjussa. (2014, s19)

Kestävä kulutus kiinnostaa asiakkaita yhä enemmän. (2016, s117; 2017, s59)

Tiedostava kuluttaminen näkyy K-ruokakaupoissa lähiruoan ja eettisen ruoan suosimisena sekä ympäristöystävällisinä valintoina. Kuluttajat haluavat lisää tietoa ruokaostosten ilmastovaikutuksista. (2019, s65)

Miljömedvetenheten syns förutom i kundgruppen även hos ägarna och investerarna. Många investerare gör deras investeringsbeslut utgående från företagets hållbarhet. Därmed har koncernen fått ta ställning till en växande mängd av hållbarhetsfrågor från investerarna och aktieägarna. Frågorna som analytikerna och investerarna ställt har berört förebyggandet av klimatförändringen, 'Science Based Targets' -utsläppsmålen, hållbara produkter, transparens i försörjningskedjan, matsvinn och EU taxonomi. I likhet med kunderna förväntar sig investerarna av företagen allt fler initiativ för att förebygga klimatförändringen och de vill höra hur företagens initiativ framskrider för att uppnå deras mål. ESG värderingar har även i allt högre grad påverkat analytikernas arbete:

Vastuulliset toimintatavat ovat lähtökohta monille sijoittajille. (2014, s28)

Sijoittajatapaamisissa kysyttiin, mitä toimenpiteitä teemme ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. (2018, s29; 2019, s65)

Analyttikot nostivat ESG-teemat aiempaa vahvemmin osaksi osaketutkimusta. (2019, s65)

Analyttikoiden ja sijoittajien vastuullisuuteen liittyvät kysymykset koskivat muun muassa ilmastonmuutoksen hillitsemistä, Science Based Targets -päästötavoitteita, kestäviä tuotteita, läpinäkyviä hankintakanavia ja ruokahävikkiä. (2020, s77)

Analyttikoiden ja sijoittajien vastuullisuuteen liittyvät kysymykset koskivat muun muassa ilmastonmuutoksen hillitsemistä, biodiversiteettiä, kestäviä tuotteita, läpinäkyviä hankintaketjuja, ruokahävikkiä ja EU-taksonomian soveltamista. (2021, s8)

Koncernen har uttryckt att hållbarhetsaspekter så som etik inom produktionen och förvärv, rättvist och jämlikt bemötande av anställda och skyddandet av miljön har blivit allt viktigare för både kunder och andra intressentgrupper. För att koppla till detta till González-Benito & González-Benito (2005) kan det tänkas att etiska värderingar i beslutsfattandet har blivit vanligare i affärsverksamheten. Tänkbara misslyckanden med att verkställa hållbarhet i försörjningskedjan skulle därför förorsaka koncernen negativ publicitet. Brott mot miljön eller den sociala faktorn av koncernen eller andra aktörer i försörjningskedjan kan förorsaka kränkning av människorättigheter, skada miljön, medföra ekonomiska förluster och förorsaka förlust av såväl kundernas som ägarnas förtroende för företaget. För att reflektera tillbaka till litteraturen, som koncernen konstaterar att misslyckanden inom försörjningskedjan medför påföljder till flera aktörer, vilket betonar den kollektiva insatsen som marknadsutformningen kräver och för att undvika misslyckande behöver den fokala aktören säkerställa aktörengagemang (Nenonen & Storbacka, 2020; Baker & Nenonen, 2020; Kindström et al., 2018). Vidare för att anknyta till figur 1 (Kumar & Christodoulou, 2014) har koncernen identifierat att de konsekvenser som följer ifall koncernen inte associeras som en hållbar aktör kan sänka företagets prestation. Då hållbar konsumtion blir allt mer aktuellt är risken att ifall koncernen inte lyckas bära miljöansvaret eller deras hållbarhetslöften, skadar det företagets rykte och deras lönsamhet. Att rykte skulle skadas är inte önskvärt för det skulle försvåra koncernens mål att klart framstå som den ansvarsfullaste eller den hållbaraste aktören inom detaljhandeln.

Vastuullisuusnäkökulmien, kuten tuotteiden tuotannon ja hankinnan eettisyyden, työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun sekä ympäristösuojelun, merkitys asiakkaille ja muille sidosryhmille on entistä korostuneempi. (2012, s70)

Toimitusketjussa tapahtuvat rikkomukset sosiaalisen vastuun tai ympäristövastuun hallinnassa voivat aiheuttaa ihmisoikeusloukkauksia, ympäristövahinkoja, taloudellisia tappioita, asiakkaiden, omistajien ja sijoittajien luottamuksen menetystä sekä vaikeuttaa vastuullisuustyötä ja sen uskottavuutta. (2015, s22)

Mahdolliset epäonnistumiset ympäristövastuun toteuttamisessa saattavat heikentää Keskon mainetta. (2017, s59)

Emme erottaudu riittävästi kaupan alan vastuullisimpana toimijana emmekä pysty tarjoamaan asiakkaille kestäväää elämäntapaa tukevia tuotteita ja palveluita. (2018, s32)

Hittills har incentiven i stor utsträckning beaktat förändringen i värderingarna som de externa intressentgrupperna har. Gemensamt med dem är att kunderna, investerarna och ägarna reflekterar sina förväntningar på koncernen och inte tvärtom, vilket innebär att dessa intressenter har en stor roll då det kommer till att motivera koncernen till hållbarare affärsverksamhet. Utöver att dessa värderingar kräver att koncernen utövar hållbara praxis, finns det även lockande motiv för att vara en hållbar aktör. I och med att många intressegrupper värdesätter hållbarhet i växande grad kan man påstå att hållbarhets associationer till varumärket ökar dess värde. Hållbarhet kombinerat med en stark företagsidentitet och till lockande varumärken är allt mer en förutsättning för affärsverksamheten överlag. Så som González-Benito & González-Benito (2005) nämnde kan hållbara praxis inverka positivt på konkurrenskraften och i detta fall åtminstone som ökade intäkter. Genom denna insikt, genom att ha agerat på den i god tid och genom noggrann rapportering har K Gruppens verksamhet belönats under flera års tid. Att både nationellt och internationellt belönas som en ansvarsfull aktör medför positiva effekter, bland annat legitimation av den egna verksamheten som även är en av de tre kategorierna som González-Benito & González-Benito (2005) beskriver:

Vuonna 2012 Kesko valittiin jälleen kerran tärkeimpiin kestävään kehityksen indekseihin, kuten Dow Jones indekseihin DWSI World ja DWSI Europe, FTSE4Good-indeksiin ja Nordic Carbon Disclosure Leadership- indeksiin. (2012, s5)

Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2013 valittiin Suomen parhaaksi vuoden 2014 vastuullisuusraportointikilpailussa. Kesko oli myös kansalaisjärjestön valinta parhaaksi raporttijoiksi. (2014, s15)

Kesko on kahtena peräkkäisenä vuonna ollut maailman vastuullisin kaupan alan yritys The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla. Vuonna 2015 Kesko oli listalla sijalla 5 ja vuonna 2016 sijalla 15. (2015, s63)

Vastuullisuus yhdistettynä vahvaan identiteettiin ja houkutteleviin brändeihin on entistä enemmän toiminnan edellytys jokaisessa liiketoiminnassa. (2016, s72)

Kesko haluaa jatkaa ja parantaa sijoitustaan merkittävässä kestävä kehityksen indekseissä ja listoilla, sillä ne ovat tärkeitä puolueettomia todistuksia vastuullisesta toiminnasta. Raportoinnin ja hallinnointiperiaatteiden läpinäkyvyys sekä lakien ja K Code of Conduct -ohjeiston noudattamisen varmistaminen luovat vankan pohjan Keskon liiketoiminnalle. (2016, s76)

Koncernen identifierat att klimatförändringen kan förorsaka fysisk skada till koncernen ifall den inte kontrolleras. Fysisk skada i form av olyckshändelser, naturkatastrofer och epidemier som kan förorsaka avbrott i affärsverksamheten och den globala matproduktionen. Klimatförändringen ökar oddsen för extrema väderförhållanden så som stormar och stört regn. De kan inverka i tillgängligheten av omsättningstillgångarna både inom och utanför Europa samt kan förorsaka fluktuationer i försäljningsvolymen ifall avbrotten inträffar affärsnätverket eller logistiken. Skadorna som följer sådana avbrott går inte att förebygga och risken finns att försäkringar inte ersätter eventuella skador:

Ilmastonmuutos lisää sään ääri-ilmiöiden riskiä. Ääri-ilmiöistä voi aiheutua vahinkoja tai liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennaltaehkäisemään. Riskinä on myös, että vakuutukset eivät kata kaikkia yllättäviä ääri-ilmiöistä aiheutuvia onnettomuuksia ja vahinkoja. (2014, s20)

Ilmastonmuutos voi vaikuttaa hankintalähteisiin ja tuotteiden saatavuuteen sekä Euroopassa että Euroopan ulkopuolella. Kuivuuden ja aavikoitumisen seurauksena veden saatavuus on vaikeutunut useissa maissa heikentäen talouden toimintakykyä. Maataloustuotanto kärsii, mikäli aavikoituminen ja merenpinnan nousu vähentävät viljeltävissä olevaa pinta-alaa. Kuivuus tai tulvat saattavat tuhota maataloustuotannon satoja. Kiristynyt kilpailu raaka-aineista voi nostaa hintoja. (2016, s117; 2017, s59)

Ilmastonmuutos lisää sään ääri-ilmiöiden riskiä ja vaikuttaa sekä globaaliin että kotimaiseen ruoantuotantoon. Vaikutuksista voi aiheutua yllättäviä vahinkoja tai liiketoiminnan keskeytyksiä. (2018, s32)

Slutligen klimatförändringen medför även risk i form av nya regleringar och byråkratiska processer. Både EU:s och Finlands klimat- och energipolitik påverkar verksamheten bland annat genom att höja energipriset och tillgången av energikällor, vilket sätter press på företagen för att hitta lösningar till att öka energieffektiviteten och öka självförsörjningen av energi. Vidare kan utsläppspolitikerna påverka verksamheten genom utsläppstillstånd, genom prissättningen av utsläppstillstånd och genom beskattningen. Med tanke på litteraturen är det i detta fall institutionerna som kommer att påverka och motivera koncernen att utforma marknaden mot kolneutralitet samt hållbarare praxis:

EU:n ja Suomen hallituksen ilmasto- ja energiapolitiikan toimeenpano tulee vaikuttamaan energiaratkaisuihin, ja saattaa nostaa energian hintaa, mikä lisää paineita energiansäätöön ja energiaomavaraisuuteen. (2016, s117)

Energianlähteiden saatavuus ja päästörajoitukset voivat aiheuttaa vaikutuksia energianhintaan. (2016, s117)

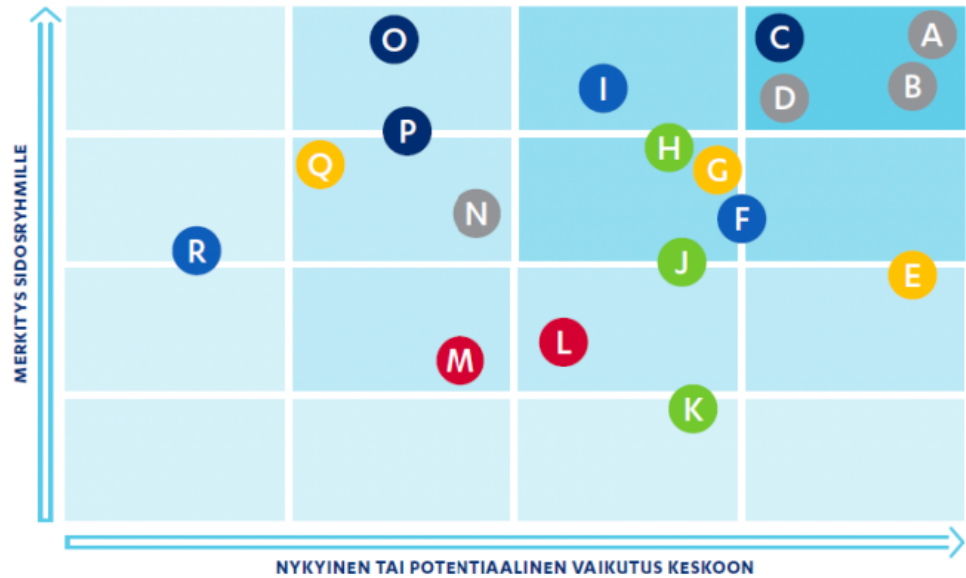
Ilmastonmuutos voi vaikuttaa sääntelyn tuomina riskeinä, esimerkiksi erilaisina lupamenettelyinä tai päästöjen hinnoittelun ja verotuksen tuomina kustannuksina. (2018, s32)

Kort finns de flesta incentiven till varför K Gruppen vill vara en hållbar och kolneutral aktör i de övriga intressegrupperna. De är viktigt att bemöta kundernas, ägarnas och investerarnas önskemål då företagets intäkter och finansiering är beroende av dessa intressegrupperna. Vidare bör koncernen beakta institutionerna, då de kan påverka koncernens verksamhet på olika sätt. Koncernen måste analysera deras verksamhet för att identifiera vilka faktorer det är som bidrar till deras kolavtryck och hur de kan minska på den. De behöver även se till att det som händer inom organisationen kommuniceras utåt för att uppnå transparens och därmed högre förtroende från intressenterna. Till näst övergår diskussionen till dessa funderingar.

4.3 Analys av hållbarhetsinitiativen

De beskriva faktorerna ovan motiverar koncernen att vara en hållbar aktör och är därför en hörnsten då strategin utformas. Då koncernen vet varför det lönar sig för dem att vara en hållbar aktör utformar man en strategi som skall beskriva vad man bör göra för att uppfylla både förväntningarna och de egna målen. Så som koncernen i många tillfällen beskriver styrs deras verksamhet av vad kunden vill och efterfrågar ”Kaikke tekemistämme ohjaa asiakaslähtöisyys” (2021, s8). I och med att kunden har blivit mera miljöorienterad är det även naturligt att koncernen har blivit det. Man kan även fråga sig till exempel att ifall kunden inte brydde sig om hållbarhet, skulle koncernen vara lika ansvarsfull som de är idag eller skulle koncernen istället sträva till att få kunderna bära mera ansvar? K Gruppen har med jämna mellanrum gjort en undersökning gällande faktorer som är både i koncernens och i intressenternas intressen och hur de förhåller sig till varandra. Med tanke på att analysera hur dessa variabler har ändrat med tiden är de av intresse i denna avhandling och presenteras till följande.

Olennaisuusarvio



- Vastuullinen toimija**
- A Taloudellinen kannattavuus
 - B Hyvä hallinnointitapa ja riskienhallinta
 - D Saavutettavuus ja monikanavaisuus
 - N Asioinnin turvallisuus

- Yhteisön hyväksi**
- L Paikallisuus
 - M Yhteisöllisyys

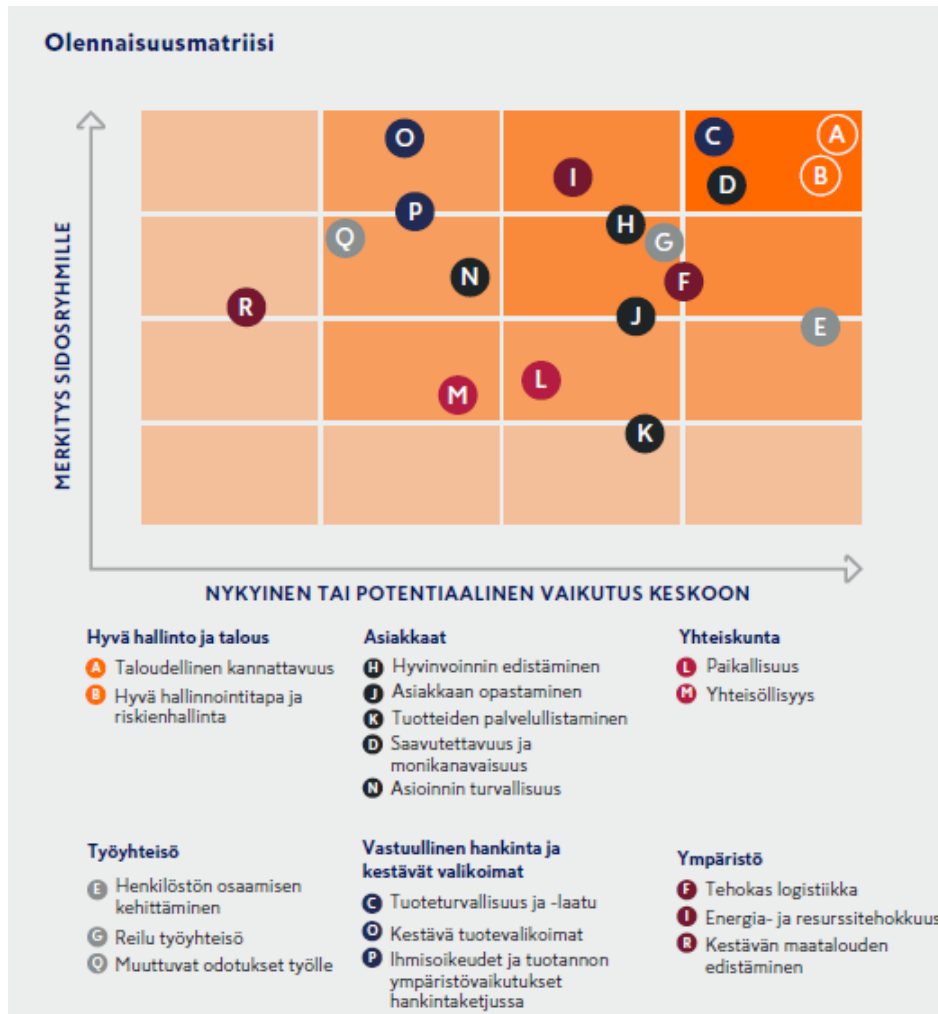
- Työyhteisö**
- E Henkilöstön csaamisen kehittäminen
 - G Reilu työyhteisö
 - Q Muuttuvat odotukset työlle

- Vastuullinen hankinta ja myynti**
- C Tuoteturvallisuus ja -laatu
 - O Kestävä tuotevalikoima
 - P Ihmisoikeudet ja tuotannon ympäristövaikutukset hankintaketjussa

- Ilmastonmuutoksen hillintä**
- H Tehokas logistiikka
 - J Energia- ja resurssitehokkuus
 - K Kestävän maatalouden edistäminen

- Hyvinvointia asiakkaille**
- F Hyvinvoinnin edistäminen
 - I Asiakkaan opastaminen
 - R Tuotteiden palvelullistaminen

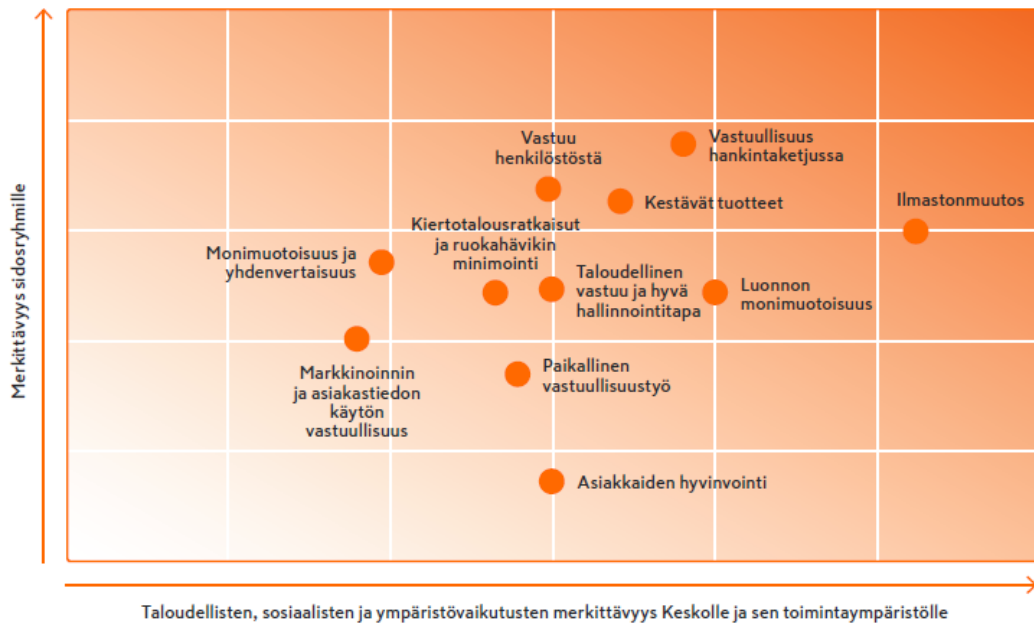
Figur 6: Väsentlighetsmatris. K Gruppen (2013, s123)



Figur 7: Väsentlighetsmatris. K Gruppen (2016, s159)

Olellisuusmatriisi

Visiona kestävämmän kuluttamisen ja elämäntavan mahdollistaminen



5

Figur 8: Väsentlighetsmatrix. K Gruppen (2021, s5)

I början av undersökningsperioden var det i koncernens huvudintressen att uppnå en lönsam och hälsosam ekonomisk tillväxt. Detta kan man se tydligt i den första väsentlighetsmatriisen där de ekonomiska faktorerna kan hittas uppe till höger i den väsentligaste rutan för både koncernen och intressenterna. Faktorerna som har med klimatförändringen att göra har förhållandevis till de ekonomiska faktorerna inte lika stor betydelse, men de är fortfarande av de väsentligaste. I förhållandet till K Gruppen är alla tre faktorerna för klimatförändringen lika väsentliga, men i förhållandet till intressenterna var effektiv logistik den viktigaste faktorn, påföljande av energi- och resurseffektivitet och slutligen hållbart jordbruk som en oväsentlig faktor. Då man ser på matriisen från 2016 har det inte skett några förändringar till faktorernas positionering, förutom att koncernen har förnyat rubriker, färger och flyttat över en faktor under en annan rubrik. I den senaste matriisen från 2021 kan man se en större skillnad jämfört med de tidigare matriiserna. Koncernen har förnyat diagrammet till sitt innehåll både genom att introducera nya faktorer och slå samman gamla faktorer. Som man kan se finns det ingen faktor kvar i den

allra väsentligaste rutan för båda parterna. Klimatförändringen har blivit den viktigaste faktorn för K Gruppen medan hållbar ekonomisk förvaltning har trillat halvvägs ner på x axeln. I förhållandet till intressenterna finns det inte lika klar skillnad vilken faktor som är den mest relevanta och man kan endast marginellt avgöra hållbarhet i försörjningskedjan som den viktigaste. Förhållandevis har klimatförändringen blivit den viktigaste gemensamma faktorn för båda parterna.

Koncernen har under hela undersökningsperioden utövat sin verksamhet på ett ansvarsfullt sätt. Som man kan avläsa ifrån matriserna finns det utöver klimatpolitiken flera perspektiv på ansvarsfull eller hållbar verksamhet. I början av undersökningsperioden kan man utifrån matriserna inse att koncernens hållbarhet hade vikten på de ekonomiska faktorerna, till exempel att vara en lönsam aktör och att upprätthålla en god nivå i förvaltningen och riskhanteringen. Koncernen satsade på tillväxt genom bland annat genom teknologisk utveckling och kundförståelse. Vidare var produkternas säkerhet och hälsoaspekter viktiga för både koncernen som intressentgrupperna och därför är det naturligt med hållbara praxis i försörjningskedjan:

Myynnin kasvattamisessa keskeisessä roolissa ovat ketjujen asiakasohjelmat, joiden tavoitteena on kasvattaa asiakasmääriä ja keskiostosta ketjujen kilpailuetuja ja kohdennettua markkinointia vahvistamalla. (2012, s4)

Kasvua haetaan kehittämällä aktiivisesti asiakkaiden tarpeita vastaavia kaupan valikoimia ja palveluita, uudistamalla aktiivisesti kauppapaikkaverkoston sekä kehittämällä sähköisiä palveluita ja verkkokauppaa. (2012, s8)

Tavoitteena on vahvistaa brändien arvoa ja parantaa markkinoinnin tehoa. Sitä mitataan muun muassa asiakastytyväisyys- ja työnantajamielikuvatutkimuksilla sekä taloudellisilla mittareilla. (2012, s10)

Koncernen har ett förvaltningssystem eller förvaltningsgrupp, i enlighet med González-Benito & González-Benito (2005) och Kumar & Christodoulopou (2014), som har ansvaret att utveckla och verkställa koncernens hållbarhetsinitiativ och säkerställa att de följer rådande regleringar. Hållbarhetsverksamheten inom koncernen lyder under deras generella samhällsansvarsprinciper, program och vision. Hållbarhetsprogrammet identifierar förebyggandet av klimatförändringen som ett av sex teman och visualiseras i

”Tehdään hyvää. Yhdessä” konceptet. Då det kommer till kolneutralitet används begreppet inte ännu i deras kommunikation utan man refererar till klimatförändringen och vad man gör för att förebygga den. Med andra ord även om koncernen har fått beröm över sin hållbarhetsverksamhet har klimatförändringen inte varit en huvudprioritet utan snarare ett delmål i början av undersökningsperioden, även om koncernen har jobbat sedan slutet av 1900-talet i växande omfattning för att förebygga klimatförändringen. Efter att en klimatkris förklarades i Pariskonferensen 2015 ser man en betydlig förändring i koncernens klimatpolitik. Koncernen meddelar att de förbinder sig till att stödja Parisavtalets klimatmål och FN:s hållbara utvecklingsmål i sin verksamhet och påbörjar rapporteringen över hur initiativen framskrider:

Yksi Keskon vastuullisuusohjelman teemoista on ilmastonmuutoksen etenemisen hillitseminen. Kesäkuussa 2017 Science Based Targets -aloite hyväksyi 2017 Keskon asettamat päästötavoitteet, joiden avulla Kesko osoittaa sitoutumisensa Pariisiin ilmastopimuksen tavoitteeseen hillitä ilmaston lämpeneminen alle kahteen asteeseen. (2017, s58)

Olemme sitoutuneet tukemaan toiminnassamme YK:n kestäväen kehityksen tavoitteita (Sustainable Development Goals, SDGs). YK:n kestäväen kehityksen tavoitteet ovat maailmanlaajuinen toimintaohjelma, Agenda 2030, jolla pyritään poistamaan köyhyys, suojelemaan planeettaamme ja varmistamaan, että kaikki ihmiset voivat elää rauhassa ja tulla hyvin toimeen. (2017, s127)

Den nya ambitiösa klimatstrategin kan man se som flera initiativ under den senare perioden av undersökningsperioden. Initiativen har bland annat berört samarbete med andra intressenter för att minimera klimatpåverkan i försörjningskedjan, de egna och andras utsläpp, logistiken och energieffektiviteten. Vad som förblir oklart med tanke på marknadsutformningen är ifall samarbetspartners har varit med i utvecklingen av hållbarhetsstrategin. Utgående från hur koncernen uttrycker sig tolkar jag som att det mera är K Gruppens egna strategi och egna målsättningar och att samarbetspartners får sin roll vid förhandlingsbordet. Detta stöder K Gruppens roll som den fokala aktören som tar initiativ (Nenonen & Storbacka 2020) medan deras leverantörer få ta rollen som stödjande aktörer i marknadsutformningen mot kolneutralitet:

Olemme sitoutuneet vähentämään suorja ja epäsuoria päästöjä (Scope 1 ja 2) 18 % vuoteen 2025 mennessä vuoden 2015 tasosta. (2017, s105)

Olemme sitoutuneet vähentämään toimitusketjusta aiheutuvia päästöjä (Scope 3) siten, että 90 % Keskon suurimmista tavarantoimittajista asettaa omat päästötavoitteensa vuoteen 2025 mennessä. (2017, s105)

Sopimuskaudella 2017–2025: Vähennämme energiankulutustamme 7,5 % vuoteen 2025 mennessä. (2017, s106)

Vähennämme Kesko Logistiikan kuljetusten liikevaihtoindeksiin suhteutettuja päästöjä 10 % vuoden 2011 tasosta vuoteen 2020 mennessä. (2017, s106)

Även efter 2017 kan man se koncernen utveckla sin hållbarhetspolitik. 2019 tar de första stegen för att utveckla en kolneutral affärsmodell. Detta är betydelsefullt fastän koncernen har jobbat för att förebygga klimatförändringen redan länge, men nu har de ställt ett strategiskt viktigt mål och därmed gett en klar riktning för koncernens verksamhet. Som nämnt tidigare bör en genomtänkt hållbarhetsplan vägleda implementeringen av hållbarhetspraxis (Kumar & Christodoulopou, 2014). Nu positioneras klimatförändringen från att vara ett delmål i hållbarhetsprogrammet till att vara ett strategiskt mål för koncernen. Man kan även se att strategin specificeras längs åren och inkluderar i strategin förutom deras egen verksamhet även samarbetspartners:

Keväällä 2019 Keskon hallitus nosti vastuullisuuden ja ilmastonmuutoksen hillitsemisen Keskon strategian painopisteisiin. (2019, s31)

Aloimme valmistella K-ryhmän ilmasto-ohjelmaa ja helmikuussa 2020 asetimme tavoitteeksemme olla hiilineutraali K vuonna 2025. (2019, 31)

Vuonna 2019 Kesko Logistiikka asetti tavoitteekseen hiilineutraalin toiminnan vuoteen 2030 mennessä. (2019, s38)

Sitoudumme Pariisin ilmastopimuksen tavoitteisiin hillitä ilmastonmuutosta. Tavoitteenamme on olla hiilineutraali K-ryhmä vuonna 2025 ja saada oman toimintamme ja kuljetustemme päästöt nolnaan vuoteen 2030 mennessä. (2020, s32)

Kesko on sitoutunut vähentämään oman toimintansa absoluuttisia päästöjä (Scope 1 ja Scope 2) 90 %:lla vuoteen 2030 mennessä vuoden 2020 lähtötasoon verrattuna. (2021, s50)

Kesko on sitoutunut siihen, että 67 % sen tavarantoimittajista ja palveluntuottajista (ostojen perusteella) asettaa tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteet vuoteen 2026 mennessä. (2021, s50)

Marraskuussa 2021 Science Based Targets -aloite hyväksyi tiukemmat tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteemme, joilla sitoudutaan rajoittamaan ilmaston lämpeneminen 1,5 asteeseen. (2021, s41)

4.3.1 Vilka utsläppsproblem har man identifierat under åren?

Koncernen har i samarbete med Luke eller Luonnonvarakeskus skapat en affärsmodell som ska hjälpa utforma dagligvaruhandeln mot kolneutralitet (2019, s31), vilket kan klassas som en kollektiv insats (till exempel Nenonen & Storbacka, 2020; Kindström et al., 2018). En kolneutral affärsmodell utvärderar kolavtrycket för butikens verksamhet och ställer mål för hur de kan minskas (2021, s41). Då man mäter utsläppen som produceras i företagets verksamhet kan man enligt GRI standarden klassa dem i Scope 1, 2 och 3 utsläppskategorier. Som Scope 1 klassas de utsläpp som förorsakas i samband med uppvärmningen av koncernens fastigheter och det bränsle som förbrukas i koncernens egna transporter (2021, s47). Till Scope 2 klassas de utsläpp som förorsakas i produktionen av den el som företaget anskaffar och förbrukar samt de utsläpp som förorsakas i produktionen av det förbrukade fjärrvärmens. Slutligen alla indirekta utsläpp som förorsakas under livscykeln av omsättningsvarorna och tjänsterna klassas till Scope 3 (2021, s48). Exempel av sådana utsläppskällor är bland annat primärproduktionen, förädlingen och packningen av varorna och även de indirekta utsläppen förorsakas av kundernas butiksresor, personalens arbetsresor och slutbehandlingen av avfall. I undersökningsperioden kommer det fram att fastigheternas energiförbrukning och deras

logistik förorsakar den betydligaste andelen av koncernens egna utsläpp (Scope 1 och 2) (2015, s183). De allra största indirekta utsläppen förorsakas under produktionen av omsättningsvarorna och under deras slutkonsumtion (2016, s134). Koncernens egna utsläpp för undersökningsperioden har samlats i följande tabell.

År	Utsläpp i förhållande till omsättningen (ton CO ₂ -ekv/milj.€)	Utsläpp i förhållande till antalet personal (ton CO ₂ -ekv/person)
2012	21,2	10,4
2013	20,5	9,8
2014	22,2	10,1
2015	21,6	9,9
2016	12,3	5,6
2017	12,2	5,9
2018	12,1	6,3
2019	11,2	5,8
2020	8,3	6,3
2021	8,3	6,6

Tabell 2: Utsläppsintensitet Scope 1 och 2, K Gruppen

I tabellen kan man se hur stora koncernens utsläpp har varit i jämförelse till omsättningen och personalen för att mäta emissionernas intensitet. Då man jämför utsläppen med ekonomiska variabler får man en uppfattning om hur utsläppsinitiativen förhåller sig till ekonomiska prestationen. Ju mindre talet är desto bättre för koncernen, då ett mindre tal betyder antingen en ökning i omsättningen, minskning av utsläppen eller ökning av personalen. I tabellen ser man trenden att talet så gott som för varje år minskar under undersökningsperioden, vilket indikerar på att koncernen ökar sin ekonomiska prestation samtidigt som de lyckas minska på sina utsläpp. Till näst övergår diskussionen till hur koncernen jobbat med hållbarhetsinitiativen.

4.3.2 Hur har K Gruppen jobbat med utsläppsproblemen?

Initiativen som koncernen har verkställt är i enlighet med figur 1 och Nenonen, Storbacka & Windahl (2019), som beskriver att utformningsinitiativen bör inriktas på produkterna, processerna, närverken och institutionerna. Koncernen har infört flera lösningar för att öka sin energieffektivitet i fastigheterna. Genom att sätta skjutlock på frysdiskarna och dörrar på frysskåpen kan koncernen spara upp till 40 procent om man jämför med alternativen utan lock eller dörrar. Gällande kylaggregaten började butikerna ta till vara kondensationsvärmen, vilket gynnade affärerna med att extra energi krävs endast då det är hård kyla utomhus. Man har förnyat kylaggregat som använder gamla kylvätskor till nyare versioner som använder koldioxid i nedkylningen. Koldioxid kan samlas från industriella processer och tillsammans med kondensationsvärmen haft en bättre effektivitet jämfört med äldre kylvätskor. 2019 utvecklade koncernen och tog i bruk ett nytt värmecirkuleringsystem som ska minska fastighetens värmeförbrukning som bäst med 85 till 95 procent och är därmed ett stort framsteg att uppnå kolneutralitet:

Ruokakaupoissa kaupan kylmäjärjestelmien kulutus voi pienissä kauppapaikoissa olla yli puolet sähkön kokonaiskulutuksesta. K-ruokakauppojen pakastealtaita on kansitettu tai ovitettu jo yli kahdeksan kilometrin verran. Kansien avulla säästetään sähköenergiaa 40 % kannettomiin altaisiin verrattuna. Myös maito- ja mehukaappeja ovittamalla ruokakaupat säästävät energiaa. (2014, s153)

Lähes kaikissa K-ruokakaupoissa kylmälaitteiden lauhdelämpö otetaan talteen, jolloin lisälämpöenergiaa tarvitaan ainoastaan kovilla pakkasilla. (2014, s154)

Yhä useammassa K-ruokakaupassa käytetään kylmälaitteiden kylmäaineena teollisuuden prosesseista kerättyä hiilidioksidia, joka on kylmäaineena ympäristöystävällinen vaihtoehto. Hiilidioksidikylmälaitos mahdollistaa lauhteen tehokkaan hyödyntämisen yhdessä matalalämpötilalämmitysjärjestelmien kanssa. Tällä yhdistelmällä saavutetaan huomattavasti parempi lämmöntalteenoton hyötysuhde verrattuna perinteisiä HFC-kylmäaineita käyttävien kylmälaitteiden lauhdelämpöratkaisuihin. (2014, s154)

Vuonna 2019 käyttöön otettu uusi energiankierrätys järjestelmä yhdistää luonnollisella kylmäaineella toimivan erittäin vähäpäästöisen kylmäjärjestelmän, lämpöpumpun ja energian kierrätykseen tarvittavat talteenottojärjestelmät. Se hyödyntää viilennyksestä

sivutuotteena syntyvän lauhdelämmön kiinteistön lämmitystarpeisiin. Rakennuksen lämmönkulutus pienenee parhaimmillaan jopa 85–95 prosenttia, joten innovaatio muuttaa K-ruokakaupan kerralla lähes hiilineutraaliksi energian osalta. (2019, s34)

Koncernen kan göra stora framsteg i förnyandet av kylaggregaten men även i förnyandet av affärens belysning. Jämfört med glödlampor har man med hjälp av LED-lampor som kan både riktas och styrkan justeras kunnat spara upp till 60 procent (2019, s35). Den ekonomiska fördelen kan beräknas vara en besparing från 5 000 upp till 50 000 euro beroende på affärens storlek:

Kauppapaikkahankkeiden kaikissa valaistusratkaisuissa käytetään ledejä. Säädettyjen, oikein suunnattujen ledien avulla pystytään säästämään valaistussähköä jopa 60 % verrattuna perinteiseen loistelamppu ja monimetallilamppuvalaisimilla toteutettuun myymälävalaistukseen. Siirtyminen ledivalaistukseen pienentää valaistuksen sähkönkulutusta noin 40 kWh/m², ja säästöä syntyy noin 5 000–50 000 euroa vuodessa kaupan koosta riippuen. (2019, s35)

Koncernen har egna fastighetschefer vars uppgift är att hjälpa butikerna med energiförbrukningen och reoveringen av fastigheterna. Fastighetscheferna har energichefer som sköter om att rapportera energibesparing initiativens effektivitet (2018, s68). Koncernen kan kontrollera fastigheternas tekniska system på distans, vilket gör att man kan reagera snabbt ifall störningar uppstår (2019, s35). Koncernen har gjort initiativ för att använda sig av artificiell intelligens och maskininlärning (eng. machine learning) för att i realtid analysera och kunna snabbare reagera ifall fel uppstår (2020, s39):

Kiinteistömanagerit auttavat K-kauppoja energiankulutuksen tehostamisessa ja korjausten pitkän tähtäimen suunnittelussa. Peruskorjausohjelmassa arvioidaan, mitä kunnostustöitä kannattaa tehdä 5–10 vuoden sisällä. (2018, s68)

Etävalvomosta voidaan tarpeen mukaan muuttaa taloteknisten järjestelmien asetusarvoja ja reagoida mahdollisiin häiriötilanteisiin nopeasti. (2019, s35)

Koneoppimiseen pohjautuvassa menetelmässä pyritään tunnistamaan aiempaa tehokkaammin ja nopeammin taloteknisten järjestelmien toimintaan liittyviä poikkeamia vertaamalla tietoja ja tietojen käyttäytymistä muihin vastaaviin kohteisiin. (2020, s39)

Gällande koncernens energiförbrukning har de börjat investera i solkraftverk för självförsörjningens skull och anskaffa endast förnybar energi. Koncernen beslöt 2017 att den energi som behöver anskaffas ska vara till 100 procent förnybar och producerad i Finland (2017, s105). Vidare koncernen rapporterade 2021 att de har 44 stycken solkraftverk för att stöda deras självförsörjning (2021, s45). Solpanelerna kan producera ungefärligen 10 till 15 procent av den årliga förbrukningen (2020, s39). Vidare kan solpanelerna under soliga sommardagar täcka upp till 60 procent av den stundens energiförbrukning i affären:

Aurinkovoimalat yleistyvät K-ruokakauppojen katoilla. Ruokakauppojen sähkökulutus on suurimmillaan kesällä, jolloin kaupat ja niiden kylmälaitteet vaativat paljon sähköä jäähdyttämiseen. Aurinkoisena kesäpäivänä aurinkoenergialla voidaan kattaa jopa 60 % ruokakaupan sen hetkisestä sähkökulutuksesta. K-ruokakauppojen katoille asennettavien aurinkopaneelien sähköntuotto on noin 10–15 % kaupan sähkönsäädöksen vuosikulutuksesta. (2016, s127)

Kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa oli uusiutuvalla energialla tuotettua vuoden 2017 alusta alkaen. Hankimme uusiutuvan sähkönsäädön alkuperätakuilla Pohjoismaista. Vuonna 2017 hankittu sähkö oli tuotettu suomalaisella bioenergialla. (2017, s105)

Vuoden 2021 lopussa käytössä olevien 44 aurinkovoimalamme vuotuinen yhteenlaskettu teho oli 13,5 MWp ja sähköntuotantokapasiteetti noin 11 GWh. (2021, s45)

Som redan nämnt bidrar koncernens logistik till en stor del av de egna utsläppen. Man har på strategisk nivå beslutit att minska på utsläppen från logistiken med 10 procent jämfört med omsättningsindexet 2011 (2018, s73), vilket koncernen har åstadkommit då den verkliga minskningen var 21 procent 2020 (2020, s42). Det nya målet för logistiken är att vara kolneutral fram till 2030 (2021, s51). De centralaste sätten för hur koncernen har minskat på utsläppen från logistiken har varit genom förnyandet av fordonen. Koncernen vill öka användningen av transportfordon som använder sig av förnybara bränslen så som biobränslen och el. 2015 investerade koncernen i ett pilotprojekt för att prova en ekolastbil för transporter mellan Vanda och Uleåborg. Efter det har koncernen investerat i två lastbilar som går på biogas och två el lastbilar (2021, s46). Utöver förnyandet av fordon till mer miljövänliga alternativ har koncernen även strävat till att effektivisera transporterna bland annat genom centraliserad distribution, optimering av körrutter och högre

lastningsgrad av lastbilarna. Samtidigt har koncernen ett system för returlogistik, det vill säga lastbilarna kör tillbaka bland annat tomma lastpallar och transportburar (2021, s51). Slutligen har koncernen utbildat deras kontraktchaufförer med ekonomisk körstil:

Maaliskuussa 2015 Keslog käynnistää erikoispitkän Ekorekan pilottikokeilun Vantaa-Oulu runkoliikenteessä. (2014, s111)

Uudistamme kuljetuskalustoa, hyödynnämme uusiutuvia polttoaineita sekä lisäämme sähkörekkojen käyttöä teknologian kehittyessä. Vuonna 2020 otimme koekäyttöön ensimmäiset kaksi täyssähkökuorma-autoa pääkaupunkiseudun kuljetuksissa. (2021, s51)

Liikennekäytössä biokaasulla voidaan vähentää polttoaineen elinkaarenaikaisia kasvihuonekaasupäästöjä jopa 90 prosenttia verrattuna fossiilisiin polttoaineisiin. (2021, s51)

Logistinen tehokkuus: keskitetty jakelu, reittioptimointi ja korkeat kuormien täyttöasteet (2021, s51)

Tehokas paluulogistiikka: kuljetamme paluukuljetuksena hankintakuormia, kaupoista palautuvia kuljetusalustoja sekä kierrätettäviä lavoja, rullakoita, pahvia, pulloja ja tölkkejä (2021, s51)

Taloudellisen ajotavan koulutus: kaikki yli 500 Kesko Logistiikan sopimuskuljettajaa on koulutettu (2021, s51)

Den största andelen av de indirekta utsläppen förorsakas av produktionen och konsumtionen av koncernens omsättningstillgångar. För att minska på Scope 3 utsläppen i koncernens försörjningskedja har sortimentet och kommunikationen varit viktiga verktyg. Koncernen har en dominerande position på marknaden, vilket betyder att en stor del av de produkter som handlas på marknaden säljs via dem. I enlighet med Nenonen, Storbacka, Sklyar et al. (2020) slutsatser, kan maktskillnad mellan marknadsaktörerna vara en tillräcklig faktor för att främja marknadsutformningen. Att vara i denna position ger koncernen en stor del i förhandlingarna med eventuella leverantörer och kan så gott som själva välja vilka produkter de säljer i affärerna till slutkonsumenterna. Detta skulle även kunna antyda att marknads utformning mot kolneutralitet sker med hjälp av maktskillnaden mellan K Gruppen och deras leverantörer. Därmed har koncernen makten att öka andelen utsläppsfria produkter och minska på andelen utsläppsrika produkter i

deras sortiment. Koncernen kan även ställa krav på deras leverantörer då de förhandlar samarbeten. För att minska på leverantörerna utsläpp har koncernen tagit ett beslut om att uppmuntra deras 200 största leverantörer till att göra upp mål för att kartlägga och minska på deras utsläpp, varav 64,8 procent hade gjort det under verksamhetsåret (2021, s50). Koncernens taktik är att i första hand uppmuntra deras leverantörer, bland annat genom att ordna regelbundet skolningar åt sina samarbetspartners:

Kannustamme tavarantoimittajiamme, koko toimitus ketjuamme ja asiakkaitamme päästövähennystoimiin. (2021, s40)

Tavoitteeseen päästäksemme haastamme ostojen perusteella mitattuna vähintään noin 200 suurinta tavaran toimittajaamme, jotka vastaavat 2/3 euromääräisistä ostoistamme, tekemään päästövähennyksiä ja raportoimaan vuosittain ilmastotavoitteistaan ja -toimistaan CDP:n Climate Change -kyselyn kautta. (2021, s29)

Vuonna 2021 kutsuimme 182 suurinta tavarantoimittajaamme tekemään päästövähennyksiä ja raportoimaan niistä CDP:lle. Mukaan kutsutuista tavarantoimittajistamme 64,8 % otti haasteen vastaan ja raportoi päästövähennystavoitteistaan CDP:n Climate Change -kyselyn kautta. Kutsutuista tavarantoimittajista 19,2 % oli asettanut Science Based Targetsin hyväksymät tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteet. (2021, s29)

Tavarantoimittajien vastuullisuustietoisuuden lisääminen on tärkeää hankintaketjujen sosiaalisen ja ympäristövastuun edistämiseksi. Järjestämme vuosittain tavarantoimittajille vastuullisuuskoulutusta sekä itse että yhteistyökumppaneiden kautta. (2021, s33)

Ylivoimaisesti suurimmat epäsuorat päästömme aiheutuvat myytävien tuotteiden tuotannossa ja tuotteiden käytön aikana. Näihin päästöihin voidaan vaikuttaa vähäpäästöisempien tuotteiden ja palveluiden valikoimalla sekä asiakasviestinnällä. (2021, s51)

Utöver leverantörerna bidrar även kunderna till en betydlig del av de indirekta utsläppen. Enligt koncernen tar kunderna sig till affärerna med bil, vilket naturligtvis inte är det klimatneutralaste sättet. Koncernen har genom kommunikation strävat till att påverka både leverantörerna som kunderna att göra sundare val i vardagen, bland annat genom 'Kiroileva Hiili' figuren. Figurens syfte är att kommunicera ett allvarligt och komplicerat fenomen på ett enkelt och intressant sätt till kunderna. Koncernen strävar kontinuerligt till

att hjälpa sina kunder göra klimatvänliga inköp genom deras kundprogram. I applikationen meddelar de kunden hur stort kolavtryck deras inköp bidrar med och ger även råd för hur de kan minskas. Koncernen har även gjort insatser för att skola barn och unga vuxna gällande klimatförändringen. Vidare för att understöda trafikens övergång till elbilar har koncernen investerat i gratis laddningspunkter vid deras affärer i slutet av verksamhetsåret 2021 hade de totalt 99 laddningsstationer som innefattade 142 snabb- och 314 vanliga laddningspunkter.

Vuonna 2020 olimme mukana Opinkirjo-yhteistyössä, jossa tuotimme ilmastonmuutokseen liittyvää opetusmateriaalia yläkoulujen käyttöön. (2020, s33)

Kannustamme sosiaalisessa mediassa ja markkinoinnissa kumppaneitamme ja asiakkaitamme ilmastotekoihin muun muassa Kiroileva Hiili -hahmon avulla. Kerromme asiakkaillemme hiilijalanjälkeen ja ilmastonmuutoksen hillitsemiseen liittyvistä teoistamme ja kannustamme asiakkaitamme ilmastoystävällisempiin valintoihin. Kiroilevan Hiilen rooli on tehdä vakavasta ja vaikeastakin asiasta mielenkiintoista ja helposti lähestyttävää asiakkaillemme. (2021, s41)

Ohjaamme asiakkaitamme kestävämpiin valintoihin tarjoamalla heidän käyttöönsä datapohjaisen K-Ostokset palvelun, joka tuottaa ruokaostosten hiilijalanjälki-, kotimaisuus- ja ravitsemusmittarit. Palvelu antaa tuoteryhmätasoisia tietoja asiakkaiden ostoskorin hiilijalanjäljestä ja kertoo asiakkaiden ostosten kotimaisuustason. Ravintovalinnat-osiossa asiakkaat voivat seurata sokerin, suolan, punaisen lihan sekä kalan ja kasvien kulutustaan ja asettaa tavoitteita. (2021, s41)

Vuonna 2019 aloitimme laajan työn, jonka tarkoituksena on tunnistaa toimialakohtaisesti ilmaston kannalta kestävät tuotteet. Määrittelimme kestäviksi sellaiset tuotteet, joiden ilmastovaikutus on verrokkituotetta merkittävästi pienempi tai joilla on merkitystä ilmastonmuutokseen sopeutumisessa. Tavoitteenamme on jatkossa raportoida ja seurata kestävien tuotteiden myyntiä. (2020, s20)

Asiakkaiden kauppamatkoista aiheutuvat päästöt ovat Keskolle merkittävä epäsuorien päästöjen lähde. Suurin osa kauppamatkoista kuljetaan autolla. (2021, s52)

Olemme rakentaneet K-ryhmän kauppojen yhteyteen laajan sähköautojen latauspisteverkoston edistääksemme siirtymää sähköistyvään autoiluun. (2020, s44)

Vuoden 2021 lopussa K-Lataus-verkostoon kuului kaikkiaan 99 asemaa, joissa on yhteensä 142 pika- ja 314 peruslatauspistettä. Näistä muodostuu Suomen suurin pikalatausverkosto, jonka rinnalla tarjotaan myös peruslatausta. Lisäksi yhdessä IONITY:n kanssa tarjoamme kolme huipputehokasta suurteholatausasemaa. K-Lataus asemien käyttämä sähkö on suomalaisella tuulivoimalla tuotettua sähköä. (2021, s51)



Figur 9: Kiroileva Hiili. K Gruppen (2021, s29)

5. Resultat och sammanfattande diskussion

I detta kapitel presenteras och diskuteras slutsatserna för denna avhandling. Kapitlet avslutas med att diskutera begränsningar för arbetet och förslag ges för den fortsatta forskningen. Kapitlets innehåll bidrar till att skapa en djupare förståelse av kolneutral marknadsutformning i Finland.

5.1 Hur förhåller sig marknadsutformning till kolneutralitet?

Marknadsutformning går i ett nötskal ut på att genom en kollektiv insats driva igenom en förändring på marknaden. Hela processen kan visualiseras i särskilda steg som Nenonen & Storbacka (2020) beskriver. Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) diskuterar att utformningsinitiativen kan riktas på produkter, processer, nätverken och institutionerna för att utföra en förändring på olika nivåer. Beroende på initiativen kan de även påverka olika intressenter och vilken samhälls nivå aktiviteterna påverkar (Baker & Nenonen, 2020). Marknadsutformaren har även egenskaper som stöder marknadsutformningen och därmed de initiativ som strävar till att förorsaka förändringen (Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019). Genom en liknande process som beskrivs av Kumar & Christodouloupoulou (2014) kan man skapa mervärde för företaget och etablera hållbarhetsassociationer till varumärket för att förbättra sitt rykte. I både marknadsutformningen och integreringen av hållbarhet börjar processen med att skapa en strategi för att korrigera de existerande problemen, följer med implementering av initiativen och avslutar med kommunikation av insatserna. Båda är även en kollektiv insats, då i marknadsutformningen samarbetar olika företag medan integreringen av hållbarhet kräver samarbete mellan olika avdelningar inom företaget. Detta stöder González-Benito & González-Benito (2005) som konstaterar att en trovärdig integrering av hållbarhet sker då förvaltningssystemet, de operativa funktionerna och kommunikationen förändras.

Den empiriska undersökningen stöder påståendet om en process och påståendet om att förändring sker på olika nivåer. Utifrån rapporteringen kan man inse att K Gruppen gör

initiativ för att integrera hållbarhet i förvaltningssystemet, i produkterna och processerna och i kommunikationen för att skapa mervärde och hållbarhetsassociationer. Initiativen baserar sig på insamlade data, identifierade risker och möjligheter och en strategi som verkställs, uppföljs och kommuniceras åt intressenterna. Då det kommer till marknadsutformningsinitiativ är de praktiska lösningarna inte lika solklara med teorin. Det förekommer initiativ i enlighet med antagandet om att utformningen är en kollektiv insats, med tanke på samarbetet mellan K Gruppen och Luke för att skapa en kolneutral affärsmodell. Däremot i enlighet med Nenonen, Storbacka, Sklyar et al. (2020) är maktförhållandet stort mellan K Gruppen och deras leverantörer, vilket främjar marknadsutformningen mot kolneutralitet genom maktskillnaden.

I K Gruppens fall stämmer den beskrivna processen i Nenonen & Storbacka (2020) överens och figur 1 från Kumar & Christodoulou (2014) med den empiriska undersökningen. K Gruppen integrerar hållbara praxis och vidare kolneutrala praxis först inom företaget för att minska deras egna utsläpp. Sedan engagerar den fokala aktören eller marknadsutformaren andra aktörerna i deras försörjningskedja till hållbarare verksamhet. I jämförelse både Co-op och K Gruppen stöder sina kunder för att göra hållbarare val och båda stöder sina producenter för att anpassa sig till klimatförändringen. K Gruppen har en marknadsdominerande position och därmed makten att genom uppmuntrandet av sina producenter och leverantörer kräva hållbara målsättningar och initiativ. Teorin för marknadsutformning beskriver att syftet med utformningen är att öka storleken av marknaden så att alla parter gynnas. I den empiriska undersökningen kommer det fram att inget samarbete sker mellan konkurrenterna för att utforma marknaden kolneutral. I och med det är det snarare genom konkurrensen som K och S Grupperna (och eventuellt de andra aktörerna) utformar kolneutralitet inom dagligvaruhandeln. Till exempel K Gruppen marknadsför sig som det första företaget i Finland som ställt upp 'science based targets' i Finland för att minska sina kolutsläpp. Vilket gör det intressant är att S Gruppen har ambitiösare målsättningar då det kommer till att uppnå kolneutralitet, vilket kan antyda på ett svar på K Gruppens initiativ för att bibehålla sin marknadsandel. Som K Gruppen konstaterar vill företaget ta rollen som marknadsledare för kolneutralitet och hållbar affärsverksamhet.

Då man jämför teorin med resultaten från empiriska undersökningen och med exemplet med Co-op kan man konstatera att den kolneutrala marknadsutformningen riktas på produkter, processer och nätverken inom dagligvaruhandeln i Finland. I min uppfattning strävar K Gruppen inte till att utforma institutionerna, det vill säga sträva till att ändra normerna och reglerna på marknaden. Om man jämför med Co-op meddelar företaget att de aktivt lobbar för klimatneutralitet och hållbarhet för att pressa regeringen till att införa en systematisk förändring.

5.2 Vilka är incentiven för att utforma kolneutralitet inom dagligvaruhandeln i Finland?

I den empiriska undersökningen kommer det fram flera aspekter till varför aktörer inom dagligvaruhandeln vill vara kolneutrala och därmed hållbara aktörer. En av de viktigaste aspekterna är att oron för klimatet växer både bland kunderna, ägarna och investerarna. Man kan se tydlig ökning i efterfrågan för hållbara produkter vilket är en möjlighet för företagen. Å andra sidan kan trenden också ses som en tillväxt av krav och förväntningar för hållbar verksamhet av aktörerna. Vidare utöver kunderna, ägarna och investerarna pressar institutionerna aktörerna på dagligvaruhandeln att integrera hållbarhet i affärsverksamheten. Att inte integrera hållbarhet i affärsverksamheten eller lyckas skapa hållbarhetsassociationer till varumärket är ett hot för aktörerna och ger rum åt aktörer som lyckas göra det. Konsekvenserna kunde innebära, men är inte begränsade till, minskningen av marknadsandel, minskningen av omsättningen, försämringen av resultatet, ett mindre attraktivt varumärke och försvårade framtida hållbarhetsinitiativ. Vidare motiveras aktörerna att förebygga klimatförändringen på grund av att fortsatt ökning i den globala medeltemperaturen kan innebära direkta fysiska skador till affärsverksamheten.

5.3 Vilka är de största utsläppsdrivande faktorerna för aktörerna inom dagligvaruhandeln och hurdana initiativ krävs av företagen för att uppnå kolneutralitet?

Från den empiriska undersökningen kommer det fram att för de enskilda aktörerna inom dagligvaruhandeln är det största utsläpfsförorsakande faktorerna fastigheternas energianvändning och logistiken. De centrala initiativen för att minska emissionerna i fastigheterna är att förnya belysningen, förnya kylaggregaten, övervaka energianvändningen med hjälp av fastighetsansvariga och artificiell intelligens. Vidare har K Gruppen övergått till att anskaffa endast förnybar energi till sin användning och investerat i solkraftverk för att öka deras energisjälvförsörjning. Gällande logistiken har K Gruppen utbildat sina kontrakt chaufförer med ekonomisk körstil, effektiv ruttplanering och returlogistik och även gjort investeringar för att förnya deras transportbilar till klimatvänliga alternativ.

Utöver de egna utsläppen (Scope 1 och 2) bidrar leverantörerna och kunderna till stora indirekta (Scope 3) utsläpp som K Gruppen inte har direkt inflytande att påverka. Av de två grupperna är kunderna den svårare att förvalta. De centralaste initiativen som koncernen har kunnat använda sig av är genom kommunikation i de olika sociala medierna, i deras affärer och via deras applikation. I förhållande till leverantörerna har koncernen större inflytande då de kan välja sina samarbetspartners och även kan välja att stödja dem för att minska på deras egen men även hela systemets klimatpåverkan.

5.4 Hur syns de olika marknadsutformningsegenskaperna hos aktörerna för att utforma kolneutralitet?

Enligt Nenonen, Storbacka & Windahl (2019) bör marknadsutformaren ha främjande egenskaper för att kunna välja de rätta initiativen för att utforma marknaden. Mera specifikt är dessa egenskaper utforskande, experimenterande, engagerande och uttryckande. I K Gruppens fall strävar koncernen till att mobilisera resurserna på marknaden genom att engagera sina samarbetspartners till att kartlägga sitt kolavtryck,

ställa upp mål för att minska på dem och rapportera sina framsteg. Koncernen strävar även till att mobilisera resurser genom uttryckandet och övertygandet av andra intressenter genom deras kommunikation. Koncernen har insett att kolneutralitet är gynnsamt för affärsverksamheten och hållbara praxis överlag är en förutsättning. Koncernen har experimenterat och utforskat olika möjligheter för att minska på deras direkta och indirekta utsläpp för att uppnå kolneutralitet. Ett konkret exempel är uppfinningen av ett värmecirkuleringsystem som minskar energibehovet i fastigheterna upp till ca 90 procent i fastigheterna som i sig nästan räcker till att göra fastigheterna kolneutrala. Då det kommer till de utformande initiativen riktas de främst till att utforma utbytet och nätverken. Bland annat har koncernen utökat sitt utbud av växtbaserade produkter under årens lopp och uppmuntrat kunderna att på detta sätt uppmärksamma sin inverkan på klimatet. Koncernen har även uppmärksammat hållbara affärspraxis i deras samarbeten och i ökande grad börjat kräva förändringar hos sina samarbetspartners.

5.5 Begränsningar och förslag till fortsatt forskning

I denna avhandling undersöktes fallet K Gruppen genom en styrd kvalitativ innehållsanalys. Datainsamlingen styrdes av ett kodningsschema som konstruerades utgående från den refererade litteraturen. De resultat som uppstår genom en studie bör vara så pålitliga som möjligt, varför det är viktigt att den empiriska proceduren evalueras (Graneheim & Lundman, 2004). Då man utnyttjar sekundära data i forskning är det enligt Bell & Bryman (2011) viktigt att man säkerställer John Scotts fyra kriterier, nämligen: *autenticitet*, *trovärdighet*, *representativitet* och *mening*. Som källmaterial för analysen användes K Gruppens årsredovisningar för verksamhetsåren 2012 till 2021. Dessa är offentligt tillgängliga för alla på koncernens hemsida, vilket indikerar starkt att källmaterialet var autentiskt, meningsfullt och representativt. Vidare så som Eriksson & Kovalainen (2008) nämner kan man anse att texten direkt representerar det man undersöker, vilket kan räknas som en styrka då sekundära data används. För en tidsperiod lämpar sig årsredovisningar bra för undersökningsmaterial med tanke på trovärdigheten, då dokumenten bibehåller sitt budskap under åren men de involverade personerna inom

koncernen utbyts. För att öka trovärdigheten hade jag ingen personlig koppling till det undersökta företaget, vilket möjliggör att undersökningen kunde utföras objektivt och opartiskt.

Till undersökningens begränsningar kan räknas hermeneutiken, det vill säga vikten av den personliga tolkningen av källmaterialet. Enligt Graneheim & Lundman (2004) involverar texten alltid flera meningar och att då man närmar sig en text innebär det alltid någon mån av tolkning. Textens flera meningar försvårade sorteringen av materialet i de enskilda aggregerade kategorierna. Till exempel kan följande mening ”Sitoutumalla vapaaehtoisiin toimiin ennen pakottavaa sääntelyä toimimme kestäväen kehityksen edelläkävijänä ...” (K Gruppen, 2019, s32) kan enligt mig både sorteras i kategorin ’vad?’ och ’hur?’. Företaget konstaterar att deras mål är att vara en företrädare inom hållbar utveckling men även att detta åstadkommer de genom frivilliga initiativ. Om undersökningen replikerades av en annan forskare finns det en risk att materialet tolkades annorlunda, vilket kunde förorsaka skiljaktigheter i resultatdiskussionen. Som alternativ metod kunde jag ha valt till exempel semistrukturerade intervjuer med K Gruppen för att samla in primära data direkt av den undersökta. Nackdelen även där skulle ha varit trovärdigheten, då koncernen vill se så bra ut som möjligt för allmänheten och detta kunde ha påverkat de insamlade svaren. Dock bör man komma ihåg att även text är inte helt opartiskt och det alltid någon person som har skrivit den. Årsredovisningar tenderar lyfta fram företagets framsteg för att väcka intresse hos potentiella investerare, vilket innebär att brister uttrycks väldigt subtilt.

Denna avhandling har undersökt kolneutral marknadsutformning från ett företagsperspektiv. Därmed har avhandlingen avgränsats till att fokusera endast på en aktör på marknaden, för att från ett perspektiv förstå kopplingen mellan kolneutralitet, marknadsutformning och dagligvaruhandeln snarare än att erbjuda den absoluta sanningen. För att beskriva hela marknaden och kunna intyga samband kan den framtida forskningen utföra till exempel en kvantitativ studie relaterat till ämnet. Vidare inom marknadsutformningen konstateras att genom en kollektiv insats ökar aktörerna marknadens värde för att gynna alla delaktiga. Det vore intressant att undersöka hur ett eventuellt samarbete mellan konkurrenter skulle fungera för att utforma marknaden mot kolneutralitet.

Källförteckning

Azimont, F., & Araujo, L. (2007). Category reviews as market-shaping events. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 849-860

Baker, J. J., & Nenonen, S. (2020). Collaborating to shape markets: Emergent collective market work. *Industrial Marketing Management*, 85, 240-253

Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103

Bell, E., Bryman, A. (2011). *Business research methods*. Oxford university press

British Standards Institution. (u.å.). *What is carbon neutrality and PAS 2060?* Hämtad från <https://www.bsigroup.com/en-GB/pas-2060-carbon-neutrality/>

Co-op. (2022). *Årsredovisning 2021*. Hämtad från https://assets.ctfassets.net/5ywmq66472jr/1XqIG9Bwmeb0MBCcmC0pJB/c25c891d0ef9db7a233b2bfc8e355322/Co-op_Annual_Report_and_Accounts_2021.pdf

De Vries, G., Terwel, B. W., Ellemers, N., & Daamen, D. D. (2015). Sustainability or profitability? How communicated motives for environmental policy affect public perceptions of corporate greenwashing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 142-154

Dhanda, K. K. (2014). The role of carbon offsets in achieving carbon neutrality: An exploratory study of hotels and resorts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*

Du, W., Pan, S. L., & Zuo, M. (2012). How to balance sustainability and profitability in technology organizations: An ambidextrous perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(2), 366-385

Eriksson, P., Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications Ltd

- Europeiska kommissionen. (u.å.). *En europeisk klimatlag*. Hämtad från https://ec.europa.eu/clima/eu-action/european-green-deal/european-climate-law_sv
- Fehrer, J. A., Conduit, J., Plewa, C., Li, L. P., Jaakkola, E., & Alexander, M. (2020). Market shaping dynamics: interplay of actor engagement and institutional work. *Journal of Business & Industrial Marketing*
- Finlex. (2011). *Konkurrenslag 12.8.2011/948*. Hämtad från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2011/20110948>
- Finsk Handel. (u.å.). *Dagligvaruhandel*. Hämtad från <https://kauppa.fi/sv/handel/sektorer/>
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). A study of the motivations for the environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 462-475
- Graneheim, U.H. and Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24 (2): 105-112
- Greenhouse Gas Management Institute. (u.å.). *What is a Carbon Offset?* Hämtad från <https://www.offsetguide.org/understanding-carbon-offsets/what-is-a-carbon-offset/>
- Hodgson, G. M. (2006). What are institutions? *Journal of economic issues*, 40(1), 1-25
- Holmström, C.(2022). *Koldioxidutsläpp i världen*. Hämtad från <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Miljo/Utslapp-internationellt/koldioxidutslapp-i-varlden/>
- Hox, J. J., & Boeijs, H.R. (2005). *Data collection, primary vs. secondary*. Encyclopedia of social measurement
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288
- Husu, R. (2021). *Nu är det klart: EU får en bindande klimatlag som ska leda till kolneutralitet år 2050 – beslutet beskrivs som historiskt*. Hämtad från

<https://svenska.yle.fi/artikel/2021/04/21/nu-ar-det-klart-eu-far-en-bindande-klimatlag-som-ska-leda-till-kolneutralitet-ar>

Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., & Robèrt, K. H. (2007). Reclaiming the definition of sustainability. *Environmental science and pollution research international*, 14(1), 60-66

Kenton, W. (2020). *What Is Critical Mass?* Hämtad från <https://www.investopedia.com/terms/c/critical-mass.asp>

Kilian, B., Hettinga, J., Jiménez, G. A., Molina, S., & White, A. (2012). Case study on Dole's carbon-neutral fruits. *Journal of Business Research*, 65(12), 1800-1810

Kindström, D., Ottosson, M., & Carlborg, P. (2018). Unraveling firm-level activities for shaping markets. *Industrial marketing management*, 68, 36-45

Kjellberg, H., Storbacka, K., Akaka, M., Chandler, J., Finch, J., Lindeman, S., ... & Nenonen, S. (2012). Market futures/future markets: Research directions in the study of markets. *Marketing theory*, 12(2), 219-223

Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of marketing*, 75(4), 132-135

Kumar, V., & Christodouloupoulou, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 6-15

Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 2: 1-28

Mele, C., Pels, J., & Storbacka, K. (2015). A holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 100-114

Murray, J., & Dey, C. (2009). The carbon neutral free for all. *International journal of greenhouse gas control*, 3(2), 237-248

Naturskyddsforeningen. (2021). *Den globala uppvärmningens konsekvenser*. Hämtad från <https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/den-globala-uppvarmningens-konsekvenser/>

Nenonen, S., & Storbacka, K. (2020). Don't adapt, shape! Use the crisis to shape your minimum viable system—And the wider market. *Industrial Marketing Management*, 88, 265-271

Nenonen, S., Kjellberg, H., Pels, J., Cheung, L., Lindeman, S., Mele, C., ... & Storbacka, K. (2014). A new perspective on market dynamics: Market plasticity and the stability–fluidity dialectics. *Marketing Theory*, 14(3), 269-289

Nenonen, S., Storbacka, K., & Frethey-Bentham, C. (2019). Is your industrial marketing work working? Developing a composite index of market change. *Industrial Marketing Management*, 80, 251-265

Nenonen, S., Storbacka, K., & Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: Triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 617-639

Nenonen, S., Storbacka, K., Sklyar, A., Frow, P., & Payne, A. (2020). Value propositions as market-shaping devices: A qualitative comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 87, 276–290

Nygård M. (2015). *Innehållsanalys och diskursanalys*. Hämtad från http://www.vasa.abo.fi/users/minygar/Undervisning-filer/3.%20Inneh%C3%A5llsanalys%20och%20diskursanalys_vt2022.pdf

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206

O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2013). New Market Creation for Breakthrough Innovations: Enabling and Constraining Mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 209-227

Peters, L. D., Nenonen, S., Polese, F., Frow, P., & Payne, A. (2020). Viability mechanisms in market systems: prerequisites for market shaping. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(9), 1403-1412

Pratt, M.K. (2015). *Definition: radical innovation*. Hämtad från <https://searchcio.techtarget.com/definition/radical-innovation>

Ruiz, C. A. D., Baker, J. J., Mason, K., & Tierney, K. (2020). Market-scanning and market-shaping: why are firms blindsided by market-shaping acts? *Journal of Business & Industrial Marketing*

Salvia, M., Reckien, D., Pietrapertosa, F., Eckersley, P., Spyridaki, N. A., Krook-Riekkola, A., ... & Heidrich, O. (2021). Will climate mitigation ambitions lead to carbon neutrality? An analysis of the local-level plans of 327 cities in the EU. *Renewable and Sustainable Energy Reviews, 135*, 110253

Storbacka, K. (2019). Actor engagement, value creation and market innovation. *Industrial Marketing Management, 80*, 4-10

Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value Creation Through Stakeholder Synergy. *Strategic Management Journal, 37*, 314-329

Teece, D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review, 86*, 202-216

Trexler, M. C., & Kosloff, L. H. (2006). Selling carbon neutrality. *Environmental liability, 14(3)*, 106.

Walenta, J. (2015). Becoming carbon neutral: Evaluating the carbon neutral certification as a tool for reducing climate change impacts and securing financial livelihoods. *Sustainability: The journal of record, 8(3)*, 121-126

World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*.

Oxford, New York: Oxford University Press. Hämtad från

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Wu, X., Tian, Z., & Guo, J. (2022). A review of the theoretical research and practical progress of carbon neutrality. *Sustainable Operations and Computers*

WWF. (u.å.). *Effects of Climate Change*. Hämtad från

<https://www.wwf.se/klimat/konsekvenser/>

Analysen

K Gruppen (2013). *Årsredovisning 2012*.

https://www.kesko.fi/contentassets/5a521a7c09e344a9b040bde7e9f1fb9a/kesko_vsk_2012_fin_lr.pdf

PTY (2013). *Årsredovisning 2012*. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Finnish-Grocery-trade-2013.pdf>

K Gruppen (2014). *Årsredovisning 2013*.

https://www.kesko.fi/contentassets/9f86b5ab743a43b7a5ac706275834d1d/kesko_vuosikertomus_2013.pdf

PTY (2014). *Årsredovisning 2013*. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/09/Paivittaistavarakauppa-ry-2014.pdf>

K Gruppen (2015). *Årsredovisning 2014*. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2015/2507-kesko_keskon_vuosi_2014.pdf

PTY (2015). *Årsredovisning 2014*. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Finnish-Grocery-trade-2015.pdf>

K Gruppen (2016). *Årsredovisning 2015*. https://www.kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/kesko_vuosiraportti_2015.pdf

PTY (2016). *Årsredovisning 2015*. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Finnish-Grocery-trade-2016.pdf>

K Gruppen (2017). *Årsredovisning 2016*. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2017/kesko_vuosiraportti_2016.pdf

PTY (2017). *Årsredovisning 2016*. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Paivittaistavarakauppa-ry-2017.pdf>

K Gruppen (2018). *Årsredovisning 2017*. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2018/kesko_vuosiraportti_2017.pdf

PTY (2018). Årsredovisning 2017. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Paivittaistavarakauppa-ry-2018.pdf>

K Gruppen (2019). Årsredovisning 2018. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2019/q1/kesko_vsk_2018_fi.pdf

PTY (2019). Årsredovisning 2018. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Paivittaistavarakauppa-ry-2019.pdf>

K Gruppen (2020). Årsredovisning 2019. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2020/q1/kesko_vuosiraportti_2019.pdf

PTY (2020). Årsredovisning 2019. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Paivittaistavarakauppa-ry-2020.pdf>

K Gruppen (2021). Årsredovisning 2020. <https://www.kesko.fi/sijoittaja/taloustieto-ja-julkaisut/vuosiraportit/vuosiraportti-2020/>

PTY (2021). Årsredovisning 2020. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Paivittaistavarakauppa-ry-2021.pdf>

K Gruppen (2022). Årsredovisning 2021. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2022/q1/kesko_vuosiraportti_2021_keskon_suunta.pdf

K Gruppen (2022). Årsredovisning 2021. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2022/q1/kesko_vuosiraportti_2021_kestava_kehitys.pdf

K Gruppen (2022). Årsredovisning 2021. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2022/q1/kesko_vuosiraportti_2021_tietotilinpaatos.pdf

K Gruppen (2022). Årsredovisning 2021. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2022/q1/kesko_vuosiraportti_2021_taloudellinen_katsaus.pdf

K Gruppen (2022). Årsredovisning 2021. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2022/q1/kesko_vuosiraportti_2021_hallinnointi.pdf

PTY (2022). Årsredovisning 2021. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2022/06/Paivittaistavarakauppa-ry-2022.pdf>