

# Hållbar utveckling i skogsägarföreningar

Att balansera hållbarhetsstrategi och organisationsidentitet

## Sammanfattning

Denna studie belyser vikten av att ta hänsyn till både hållbarhetsstrategier och organisationsidentitet i processen att införliva hållbar utveckling i skogsägarföreningar. Hållbar utveckling är idag ett viktigt begrepp för alla typer av organisationer att ta hänsyn till. Ofta inkorporeras hållbar utveckling och företags ansvar genom ett "top-down" strategiskt tillvägagångssätt. Skogsägarföreningar bygger på den kooperativa idén och förväntas därför inkludera viktiga intressenter som medlemmar i strategiska beslut. Kooperativ föreslås i tidigare studier ha en inneboende koppling till hållbar utveckling, även om strategisk organisering för hållbar utveckling kan vara utmanande på grund av den kooperativa organisationsformen. För skogsägarföreningar kan organisationsidentiteten vara en viktig del av att integrera hållbar utveckling. Denna studie syftar till att undersöka hur hållbar utveckling uppfattas och införlivas i svenska skogsägarföreningar. En fallstudie av fenomenet hållbar utveckling i de fyra största svenska skogsägarföreningarna tyder på att genom att fokusera på en hållbarhetsstrategi och sätta den i relation till organisationsidentiteten kan ett helhetsperspektiv på hållbarhetsdimensioner och intressenter utvecklas. Skogsägarföreningar har genom sin kooperativa organisationsform potential för konkurrensfördelar inom hållbar utveckling genom fokus på långsiktighet och att lyfta den sociala dimensionen.

## Bakgrund

Företagsansvar och hållbar utveckling är idag viktiga begrepp som de allra flesta organisationer i samhället bör förhålla sig till. Organisationer ser olika ut i form av organisationskultur, strategi och verksamhetsmål, därför bör också arbetet med hållbar utveckling se olika ut då trovärdighet mot intressenter skapas genom att integrera ansvarstagande i företagets kärnverksamhet och strategi (Lindgreen *et al.*, 2009; Porter & Kramer, 2011). Skillnaderna i ansvarstagande mellan verksamheter beror på yttre och inre omständigheter, då detta till stor del bidrar till att skapa de förutsättningarna som organisationen måste utgå ifrån (Grafstöm *et al.*, 2008). Verksamheten bör utvärderas utifrån dess kontext för att bedöma hur organisationen påverkar sin omgivning. Detta sker vanligen genom dialog med intressenter samt granskning av organisationens normer och värderingar, då förståelse och kunskap om organisationskulturen ger en bättre anpassning av hållbarhetsstrategin (Maon *et al.*, 2009).

# PROJEKTRAPPORT

Norra Skogs Forskningsstiftelse 2022-02-22



För att implementera hållbar utveckling i en skogsägarförenings värdekedja bör det vara anpassat utifrån de specifika förhållanden som denna typ av organisation verkar under. Skogsägarföreningar kan skapa värde utifrån att differentiera sin affärsmodell genom hållbar utveckling (Trigkas *et al.*, 2019). En studie av hållbarhetsrapporter, där en finsk skogsägarförening jämfördes med större skogsindustriella företag, pekar på begränsad tradition av att engagera sig i intressentfokuserad kommunikation och ett svagt samband mellan organisationsidentitet och hållbar utveckling (Tuominen *et al.*, 2008). Hållbar utveckling och företagsansvar inom skogsindustrin har ofta studerats genom det större, ofta globala, bolagets perspektiv (Toppinen *et al.*, 2016). Hållbar utveckling kan vara en källa till ökad konkurrenskraft, men kräver ett strategisk implementering och organisatoriskt lärande (Li & Toppinen, 2011). Skogsägarföreningar står inför utmaningen att kombinera en affärsorienterad organisationsstruktur med att vara en demokratisk medlemsorganisation (Kronholm & Staal Wästerlund, 2013). Ett strategiskt "top-down" förhållningssätt till företagsansvar och hållbarhetsarbete kan försvåras i skogsägarföreningar på grund av kooperativets organisationsstruktur (Lönstedt, 2014). Genom att utgå ifrån skogsägarföreningens kontext tillkommer ytterligare en dimension gällande den kooperativa ägarformen och förhållandet till strategi och värdeskapande för medlemmar, detta är viktiga delar som utgör organisationsidentiteten i skogsägarföreningar.

Syftet med denna studie är att undersöka hållbar utveckling i skogsägarföreningar i Sverige, då kontexten av medlemsorganisation och skogsindustrin innebär att olika aspekter som relaterar till styrningen av den kooperativa organisationen bör beaktas. Centrala forskningsfrågor för denna studie är:

- Hur inkorporeras hållbarhetsstrategier och företagsansvar i skogsägarföreningar?
- Hur uppfattas förhållandet mellan organisationsidentitet och hållbar utveckling?

## Metod

Företagsidentitet är vad en organisation är, vad den gör och hur, begreppet företagsidentitet innebär därmed hur en organisation och dess intressenter ser på organisationens existens (Markwick & Fill, 1997). Identiteten utgörs av de grundläggande värderingarna och kulturen i en organisation (Balmer & Gray, 2003) och är avgörande för ett effektivt och integrerat förhållningssätt till strategisk ledning (Markwick & Fill, 1997).

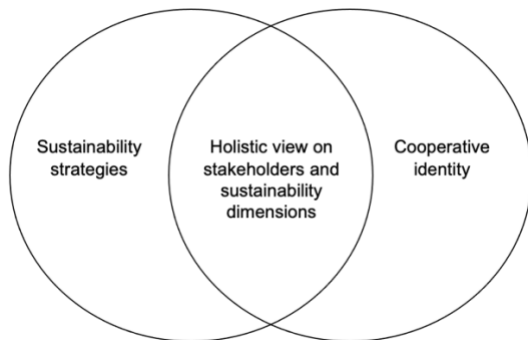
Kooperativ som implementerar hållbar utveckling behöver ta hänsyn till flera organisatoriska och kontextuella aspekter. Samverkan mellan hållbarhetsstrategi och övergripande strategiprocessen krävs för att utnyttja fördelen med den upplevda kooperativa kopplingen till hållbar utveckling (Battaglia *et al.*, 2016). Begrepp som organisationsidentitet, intressenter och företags ansvar är relaterade och kan påverka motivationen för att implementera hållbar utveckling i medlemsbaserade och relationsfokuserade organisationer (Fryzel & Seppala, 2016). Att implementera och arbeta med hållbar utveckling innebär att ta hänsyn till en rad olika aspekter utifrån organisationens förutsättningar. Den litteraturstudie som genomfördes fokuserade på hur andra kooperativa föreningar arbetar för att där hitta gemensamma framgångsfaktorer. Litteraturstudien pekar på att hänsyn till intressenter, vilka intressenter som prioriteras samt perspektiv på hållbarhetsdimensionerna påverkas av den kooperativa organisationsformen. Dock framgår det att de viktigaste aspekterna som påverkar möjligheten att implementera hållbar utveckling för ökat värdeskapande och konkurrenskraft är aspekter

# PROJEKTRAPPORT

Norra Skogs Forskningsstiftelse 2022-02-22



som hållbarhetsstrategi och den kooperativa organisationsidentiteten. Denna studie utgår därför utifrån följande modell.



Figur 1. Hänsyn till hållbarhetsstrategier och identitet kan skapa en övergripande helhetssyn på intressenter och hållbarhetsdimensioner.

Strukturen för datainsamling och analys planerades därför utifrån forskningsfrågorna att studera hållbarhetsstrategier kopplat till organisationsidentitet. Datainsamling skedde genom fallstudie där de fyra största svenska skogsägarföreningars hållbarhetsarbete studeras. Detta skedde genom innehållsanalys av hållbarhetsrapporter för åren 2013–2019 och andra relaterade dokument samt semi-strukturerade intervjuer med personal inom organisationerna.

Hållbarhetsrapportens funktion är att kommunicera och utveckla hållbarhetsarbetet i organisationer och rapporterna är därför användbara för att förstå organisationens hållbarhetsstrategi (Lozano, 2015). Hållbarhetsrapporter samlades in från de studerade organisationernas webbplatser. Totalt studerades 16 hållbarhetsrapporter från 2013 till 2019 publicerade av de då fyra skogsägarföreningarna. Utöver detta genomfördes semi-strukturerade intervjuer för en djupare förståelse av organisationernas syn på hållbarutveckling och pågående hållbarhetsaktiviteter. Det insamlade datamaterialet analyserades sedan med tematisk innehållsanalys i mjukvaruprogrammet NVivo.

## Resultat

Datainsamlingen visade att de fyra skogsägarföreningarna har implementerat och använder sig av hållbarhetsverktyg i olika grad. Att använda hållbarhetsverktyg och aktiviteter som en del av det strategiska ramverket pekar en dynamisk syn på hållbar utveckling, och syftar till inkorporering i organisationen (Battaglia *et al.*, 2015). Ett exempel är skillnaderna när det gäller bidrag till och rapportering enligt FN:s hållbarhetsmål (UN SDG), där två skogsägareföreningar anpassar målen till strategin, baserat på organisation och intressenter och föreslår därför inkorporeringen av processer i organisationen som svar på lösningar av globala utmaningar.

Användningen av *Global Reporting Initiative* (GRI) kan vara resultatet av ett mer moget och utvecklat förhållningssätt till företagsansvar men kan även som det beskrivits i tidigare studier tyda på en syn på att medlemmar också ses som investerare-liknande intressenter (Hakelius & Nilsson, 2020; Lähtinen *et al.*, 2016).

Hållbar utveckling i skogsägarföreningar beskrivs i enlighet med *Triple Bottom Line* (miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensioner) (Elkington, 2004). Det är också ett resultat av ett långsiktigt perspektiv. Avvägningar mellan de olika hållbarhetsdimensionerna kan

# PROJEKTRAPPORT

Norra Skogs Forskningsstiftelse 2022-02-22



ses som ett sätt för skogsägarföreningarna att praktiskt anpassa och införliva hållbarhetsdimensioner i organisationen (Loo Alcívar *et al.*, 2020). Det krävs dock försiktighet när man överväger avvägningar eftersom en begränsning av helhetssyn på hållbar utveckling riskerar att minska legitimiteten av hållbarhetsarbetet hos intressenter (Boland *et al.*, 2015)

Företagsansvar är kontextberoende och dess bedömning beror på hur det ses på av intressenter, dock är en hållbarhetsstrategi nödvändig för att strukturera och organisera hållbarhetsaktiviteter (Marcis *et al.*, 2019). Detta innebär ett strategiskt fokus, där hållbar utveckling ingår i affärsmodeller, mål, policy och övergripande strategisk inriktning, där det finns ett starkt samband mellan hållbar utveckling och strategi. Hållbarhetsstrategier i skogsägarföreningarna bygger på väsentlighetsanalys och intressentdialog. Detta kan ge ett tydligt strategiskt fokus, där hållbar utveckling ingår i affärsmodell, mål, policy och övergripande strategisk inriktning. Dock är det inte alla skogsägarföreningar som är tydliga med sin hållbarhetsstrategi och hur den implementeras i övergripande strategi och den praktiska verksamheten.

Att involvera medlemmarna och andra intressenter i hållbarhetsstrategin, och därigenom anpassa strategin till dem, kan vara ett effektivt sätt att införliva hållbarhetsarbete (Battaglia *et al.*, 2015). Genom detta tillvägagångssätt kan den kooperativa organisationens huvudsakliga egenskaper beaktas (Server & Capo, 2011). Värdeskapande för medlemmarna beskrivs ofta i ekonomiska termer som medlemmarnas ekonomiska intresse och inkluderar tillförlitliga anskaffningsavtal och långsiktig lönsamhet. Andra sätt att skapa värde är att erbjuda service och utbildning till medlemmarna. Dessa aspekter är indikatorer på den kooperativa dimensionen och är viktiga för kooperativ hållbarhet (Marcis *et al.*, 2019)

Den kooperativa organisationsformen möjliggör en långsiktig syn på verksamheten. Långsiktighetsperspektivet kan göra att kooperativ skiljer sig från aktieägarbolag och kan leda till en fördel i att inkorporera och kommunicera hållbar utveckling. Genom att fokusera mer på organisationens och dess medlemmars långsiktiga karaktär kan skogsägareföreningar utskilja sig från sina konkurrenter.

Betoning främst på hållbarhetsstrategier kan leda till ett mer företagsliknande beteende, där medlemmarna ses som investerare (Hakelius & Nilsson, 2020) och där fokus, påverkad av skogsindustrins kontext, ligger på den ekonomiska och miljömässiga dimensionen (Boström, 2011) i stället för den sociala dimensionen där kooperativ kan demonstrera sin styrka. Att däremot i första hand förlita sig på den kooperativa identiteten för hållbar utveckling och att inte tillämpa en hållbarhetsstrategi kan skapa svårigheter att styra processen framåt och inkludera intressenter heltäckande. Denna studie överensstämmer därmed med Tuominen *et al.* (2008) genom att konkurrensfördelar kan uppnås genom att lyfta fram den kooperativa dimensionen när hållbar utveckling införlivas i skogsägarföreningar. Men detta kan vara en komplicerad process och kräver med största sannolikhet en ledningsdriven hållbarhetsstrategi (Battaglia *et al.*, 2015) där medlemmar inkluderas i en iterativ process.

Det finns avvägningar i hållbarhetsdimensioner, och de ekonomiska och miljömässiga dimensionerna tycks vara de som uppfattas som viktigare, kanske som ett resultat av fokus på skogssektorns kontext (Tuominen *et al.*, 2008). Skogsägarföreningar medger att de har en stark koppling till den sociala dimensionen och fungerar som en plattform för sociala nätverk, särskilt i det lokala samhället. Att utveckla skogsägarföreningars som en plattform för gemensamt lärande och samarbete kan vara ett annat sätt att skapa ytterligare värde för medlemmar och andra intressenter inom ramen för hållbar utveckling (Novkovic, 2008). Det kan även vara ett tillvägagångssätt för att delvis möta de utmaningar som skogsägarföreningar står för i och med en förändrad demografisk medlemskår (Kronholm, 2016).

## Kontaktuppgifter

*Sustainable development in forest owners' associations – Strategy and identity.*

Anna Thorning, Mittuniversitetet, Kunskapens väg 8, 83125 Östersund

anna.thorning@miun.se

## Mer läsning

Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>

Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., & Passetti, E. (2015). Sustainability reporting and corporate identity: action research evidence in an Italian retailing cooperative. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 52-72. <https://doi.org/10.1111/beer.12067>

Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L., & Frey, M. (2016). Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 136, 213-225. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.108>

Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does It All Add up?* Earthscan.

Fryzel, B., & Seppala, N. (2016). The effect of CSR evaluations on affective attachment to CSR in different identity orientation firms. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 310-326. <https://doi.org/10.1111/beer.12116>

Grafstöm, M., Göthberg, P., & Windell, K. (2008). *CSR: Företagsansvar i förändring*. Liber.

Kronholm, T. (2016). How are Swedish Forest Owners' Associations Adapting to the Needs of Current and Future Members in Their Organizations? *Small-scale Forestry*, 15, 413-432. <https://doi.org/10.1007/s11842-016-9330-5>

Kronholm, T., & Staal Wästerlund, D. (2013). District Council Members and the Importance of Member Involvement in Organization Renewal Processes in Swedish Forest Owners' Associations. *Forests*, 4(2), 404-432. <https://doi.org/10.3390/f4020404>

Li, N., & Toppinen, A. (2011). Corporate responsibility and sustainable competitive advantage in forest-based industry: Complementary or conflicting goals? [Article]. *Forest Policy and Economics*, 13(2), 113-123. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2010.06.002>

Lindgreen, A., Swaen, V., & Maon, F. (2009). Introduction: corporate social responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, 85, 251-256.

Lloor Alcívar, I., González Santa Cruz, F., Moreira Mero, N., & Hidalgo-Fernández, A. (2020). Study of Corporate Sustainability Dimensions in the Cooperatives of Ecuador. *Sustainability*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/su12020462>

# PROJEKTRAPPORT

Norra Skogs Forskningsstiftelse 2022-02-22



- Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- Marcis, J., Pinheiro de Lima, E., & Gouvêa da Costa, S. E. (2019). Model for assessing sustainability performance of agricultural cooperatives'. *Journal of Cleaner Production*, 234, 933-948. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.170>
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396-409.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Toppinen, A., Lähtinen, K., & Holopainen, J. (2016). On corporate responsibility. In R. Panwar, E. Hansen, & R. Kozak (Eds.), *Forests, Business and Sustainability* (pp. 70-90). Routledge.
- Trigkas, M., Anastopoulos, C., Papadopoulos, I., & Lazaridou, D. (2019). Business model for developing strategies of forest cooperatives. Evidence from an emerging business environment in Greece. *Journal of Sustainable Forestry*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/10549811.2019.1635031>
- Tuominen, P., Uski, T., Jussila, I., & Kotonen, U. (2008). Organization types and corporate social responsibility reporting in Finnish forest industry [Article]. *Social Responsibility Journal*, 4(4), 474-490. <https://doi.org/10.1108/17471110810909885>