



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management

## Är etik ett måste?

- En studie för att undersöka vad är etik för ICA Sverige

Piret Soodla  
Tamar Törnert

Handledare:  
Hervé Corvellec  
Filippa Säwe

C-uppsats  
VT 2008  
15 Hp

## **Tack**

*Det har varit en otroligt lärorik och utvecklande process att arbeta med denna uppsats. Forskning kring problemen, vad är orsaken till att det finns efterfråga på etiska produkter, vad är ett etiskt tänkande inom livsmedelskedja, förståelse om etiska produkter som ett begrepp, samt hur ett storskaligt företag arbetar i en komplex bransch som livsmedelskedja med de frågorna i sin strategi för att tillgodose sina intressenters efterfråga, har fått oss som konsumenter att bli mer etiskt tänkare.*

*Vi vill ta tillfället i akt och tacka personer som har bidragit till denna uppsats.*

*Först och främst vill vi tacka er personer vi intervjuat för att ni tog er tid och ställde upp och därmed gav ett fantastiskt underlag för vårt arbete.*

*Vi vill tacka våra handledare Hervé Corvellec och Filippa Säwe för hjälp och handledning under uppsatsens gång.*

*Vi vill tacka våra vänner för att ni tog er tid och korrekturläste vår uppsats. Även ett stort tack till våra familjer för att ni visat ett stort tålamod och stöd under uppsatsens gång.*

*En stor tack till er alla! Utan er hjälp det inte ha varit möjligt att genomföra denna uppsats!*

Piret Soodla

Tamar Törnert

## Sammanfattning

- Författare:** Piret Soodla, Tamar Törnert
- Handledare:** Hervé Corvellec, Filippa Säwe
- Titel:** Är etik ett måste? – En studie för att undersöka vad etik innebär för ICA Sverige.
- Bakgrund och problem:** Att arbeta med etik inom hållbarhetsarbete är en viktig aspekt att ta hänsyn till, fast arbetet är kostsamt och komplext. Det finns företag som har tagit till sig idéerna bakom hållbarhetstänkande på ett särskilt demonstrativt och entusiastiskt sätt. Ett företag som inte agerar på detta sätt, inte har hållbarhetstänkande som affärsidé, har däremot en annan ambitionsnivå med sitt etiska arbete. Hur utformar dessa företag sina leverantörskedjor med tanke på etiska aspekter? Vad är ett lönsamhetsstyrt livsmedelsföretags driftkrafter bakom etiskt tänkande, och vilka konsekvenser har detta för företagets sätt att agera inom sitt inköp.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka vad etik innebär för ICA Sverige. För att få svar på syftet kommer två frågor besvaras: Varför arbetar ICA Sverige med etiska frågor inom sin inköpsstrategi? Vilka konsekvenser får detta för deras sätt att utforma sitt etiska arbete?
- Metod:** Studien bygger på intervjuer med individer från företag och leverantörer inom livsmedelsbranschen, samt experter inom inköpsstrategi. Detta empiriska material har använts tillsammans med teorier inom ämnet för att kunna förstå företagets agerande.
- Slutsats:** ICA Sverige har lönsamhetstänkande i sin affärsidé och ser till att hålla sitt etiska arbete inom lagens riktmärken. Med lönsamheten som grund bedrivs deras etiska arbete på en basnivå, ett måste som ska uppfyllas. Detta har konsekvenser i att det inte görs mera än vad som efterfrågas av konsumenterna och fastställs i lagar av statliga och icke statliga organisationer.

## **Abstract**

- Authors:** Piret Soodla, Tamar Törnert
- Tutors:** Hervé Corvellec, Filippa Säwe
- Title:** Is ethics a must? – A study showing what ethics mean for ICA Sweden.
- Background and problem:** Working with ethics within sustainability is an important aspect to consider, even though it is costly and complex. There are companies who have embraced the ideas behind sustainability in a particularly enthusiastic way. Companies, who don't act in this manner, not having sustainability as a business idea, have a different level of ambition with their work with ethics. How do these companies assemble their supply chains with the ethical aspects in mind? What are the incentives for ethics for a profit driven company, and what consequences does this bring for the company's purchasing strategy?
- Purpose:** The purpose of the thesis is to examine what ethics mean for ICA Sweden. In order to answer this two questions will be answered: Why does ICA Sweden work with ethical questions within its purchasing strategy? What consequences does this bring for the width of their ethical work?
- Method:** The study is based on interviews with individuals from companies and suppliers within the food industry, and experts within purchasing strategy. This empirical material has then been compared to theories on the subject in order to understand why companies act as they do.
- Conclusions:** ICA Sweden base their business idea on profitability and keep their level of work on ethical issues to the minimum required by the law. This means that ethics is a legal must that needs to be fulfilled. This has consequences in that they do not do anything in the field of ethics that is not required by law or demanded by consumers.

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 PROBLEMDISKUSSION .....	5
1.2 SYFTE .....	6
1.3 PRESENTATION AV FÖRETAGET – ICA SVERIGE AB.....	7
<b>2 METOD</b> .....	<b>9</b>
2.1 VAL AV PROBLEM.....	9
2.2 VAL AV BRANSCH.....	9
2.3 VAL AV FÖRETAG .....	10
2.4 VAL AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH RESPONDENTER .....	11
2.5 SEKUNDÄRDATA.....	13
2.6 VAL AV TEORI .....	13
2.7 KÄLLKRITIK .....	14
<b>3 TEORIER</b> .....	<b>15</b>
3.1 VAD ÄR ETIK .....	15
3.2 FÖRETAGENS AMBITIONER INOM ETIK.....	16
3.2.1 Triple bottom line – företagets hållbarhetsstrategi.....	16
3.2.2 Typer av intressenter.....	18
3.2.3 Verksamhetens ansvar .....	19
3.3 FÖRETAGETS INKÖPSSTRATEGI OCH DESS LEVERANTÖRER.....	20
3.3.1 Faktorer som avgör företagets förhandlingsmakt.....	21
3.3.2 Affärsmodell och dess nyckelfaktorer .....	23
3.4 ETISK INKÖPSSTRATEGI INOM LIVSMEDELSBRANSCHEN .....	24
3.4.1 Integrera eller segregera arbetet inom leverantörskedjan .....	26
3.5 SAMMANFATTNING AV TEORIER .....	28
<b>4 ANALYS</b> .....	<b>29</b>
4.1 ICA SVERIGES AMBITIONER INOM ETIK.....	29
4.2 ICA SVERIGES INKÖPSSTRATEGI OCH DESS LEVERANTÖRER.....	35
4.2.1 ICA Sveriges affärsmodell .....	35
4.2.2 ICA Sveriges organisationsform .....	36
4.3 ICA SVERIGES ETISKA INKÖPSSTRATEGI .....	39
<b>5. SLUTSATSER</b> .....	<b>42</b>
5.1 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING .....	44
5.2 SLUTREFLEKTIONER .....	44
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>45</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>49</b>

# 1 Inledning

Livsmedelsbranschen är en komplex, sofistikerad marknad med leverantörskedjor som korsar hela världen. Efterfrågan efter färsk mat, oftast sedd som mer näringsrik och hälsosam, betyder att källor måste hittas som kan täcka säsongsbaserad avvikelse på hemmamarknaden. Intresset för nya ingredienser leder till en stegvis ökad efterfrågan och nya källor för produkter måste etableras.<sup>1</sup>

Medvetenheten om etiska frågor har ökat hos företagen, likaså den allmänna opinionens oro för företagens sätt att arbeta med sociala aspekter och miljöfrågor.<sup>2</sup> Inom livsmedelshandeln har detta resulterat i inköpsstrategier för bland annat ekologiska och rättvisemärkta produkter. Konsumenterna har fått ett större intresse för att minska hälso- och miljörisker genom att köpa mat som anses vara säkrare, hälsosammare och bättre för miljön. Ekologisk mat är med andra ord en naturlig produkt, medan etisk mat inte enbart innebär att den är ekologiskt producerad, då den även ska ta hänsyn till sociala faktorer i tillverkningen. En produkt som är ekologisk kan fortfarande ha tillverkats på ett oetiskt sätt. Leverantörskedjan levererar livsmedelsprodukter från råvara fram till det att konsumenten har produkten i handen och i denna kedja finns det faktorer inom varje led som avgör hur etisk produkten är i slutänden.<sup>3</sup>

## 1.1 Problemdiskussion

Att arbeta med etik inom hållbarhetsarbete är en viktig aspekt att ta hänsyn till, fast arbetet är kostsamt och komplext. Det finns företag som har tagit till sig idéerna bakom hållbarhetstänkande på ett särskilt demonstrativt och entusiastiskt sätt som till exempel Body Shop.<sup>4</sup> Ett företag som inte agerar på detta sätt, inte har hållbarhetstänkande som affärsidé, har däremot en annan ambitionsnivå med sitt etiska arbete. Hur utformar dessa företag sina leverantörskedjor med tanke på etiska aspekter? Inom livsmedelsföretags inköpsstrategi är syftet med etik att inkludera alla aktiviteter i leverantörskedjan, från råvaruproducent till den slutliga produkten. Det är viktigt att ta hänsyn till etiska aspekter

---

1 Eastham, Jane F. & Sharples, Liz. & Ball, Stephen D. (2001). *Food Supply Chain management. Issues for the hospitality and retail sectors*. Great Britain: Reed Educational and professional publishing Ltd. Sid. 115

2 Ibid. Sid 113

3 Ibid. Sid 117

4 Grant, Robert M. (2008). *Contemporary strategy analysis. Sixth Edition*. Blackwell Publishing. Sid. 251

inom leverantörskedja och logistik; inköp, transport, tillverkning, lagring och produktdistribution, där förorening sker, skog huggs ner, eller energi och resurser går till spillo. Hur dessa aspekter hanteras reflekterar ett företags miljö- och samhällsansvar, men i slutändan är det bara en mätning av hur effektiv ett företags inköpsstrategi är.<sup>5</sup>

Etik inom inköp har blivit ett kraftfullt marknadsföringsverktyg, men hur lätt är det att uppfylla de lagar som ställs från statliga och ickestatliga organisationer och hur kan livsmedelsföretag kräva att leverantörer ska leva upp de policys som företaget själv ställer mot dem? Det avgörande är att de samarbetar, men om livsmedelsföretag efterfrågar etiskt tänkande genom sina policys, samtidigt som de pressar leveranstider och priser, kommer det resultera i att leverantörerna ljuger för att skydda sina affärer.<sup>6</sup> Frågan är vad är ett lönsamhetsstyrt livsmedelsföretags driftkrafter bakom etiskt tänkande, och vilka konsekvenser har detta för företags sätt att agera inom sitt inköp.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka vad etik innebär för ICA Sverige. För att få svar på syftet kommer två frågor besvaras:

1. Varför arbetar ICA Sverige med etiska frågor inom sin inköpsstrategi?
2. Vilka konsekvenser får detta för deras sätt att utforma sitt etiska arbete?

---

<sup>5</sup> <http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=3145>

<sup>6</sup> Gilbert, Helene. (2006). *Sourcing good CSR*. Supply Management. Vol. 11, nr. 7. Sid. 28

### 1.3 Presentation av företaget – ICA Sverige AB

ICA Sverige AB är en av Sveriges ledande livsmedelskedjor med fokus på ”mat och måltider.”<sup>7</sup> ICA:s vision är att göra varje dag lite enklare. Företagets mission är att bli det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider.<sup>8</sup>

ICA Sverige är huvudleverantör till ICA-handlarna vilka äger och driver sina butiker som egna företagare. Omkring 70 procent av ICA-handlarnas inköp sker via ICA Sverige och resterande 30 procent utgörs i huvudsak bland annat av färskvaror och bröd, som levereras direkt till butikerna från lokala leverantörer. ICA Sverige har en övergripande stödjande funktion för ICA-butikerna och ser till att skapa en ökad inköpsstyrka och en tydligt marknadsuppträdande. ICA Sverige ingår i livsmedelskedjan ICA AB tillsammans med ICA Norge och Rimi Baltic.<sup>9</sup>

Då de enskilda handlarna gör sina inköp via ICA Sverige medverkar de till att ICA AB kan nå högre effektivitet och därmed lägre styckkostnader genom storskalighet. ICA AB har i sin redovisning av hållbarhetsarbete tydligt och klart definierat sju ståndpunkter för att uppnå målet för vad de själva kallar ”ICA:s Goda affärer” och de är grundläggande riktlinjer för hela kedjan. För varje ståndpunkt finns policys och riktlinjer som måste följas av ICA:s nyckelintressenter. ICA AB har tydliga värderingar, krav på miljö och socialt ansvar inkluderade i sina inköpsavtal.<sup>10</sup>

ICA Sverige arbetar utifrån de riktlinjer ICA AB sätter upp för dem. Miljö och samhällsansvar är en del av ICA Sveriges koncept för att bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle genom att ta hänsyn till miljöfrågor samtidigt som de värnar om konsumenternas hälsa och garanterar produktsäkerhet och kvalitet. En öppen dialog, både internt och med omvärlden, är något som ICA Sverige arbetar med.<sup>11</sup> ICA Sverige arbetar aktivt med att lyssna till vad konsumenternas efterfrågar och utgår från deras behov. För att kunna bemöta kundernas behov finns det olika butiksprofil i form av närmarknad, matmarknad och stormarknad – ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA

---

<sup>7</sup> [http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/Arsredovisning2007\\_SV.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/Arsredovisning2007_SV.pdf)

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.



Stormarknad.<sup>12</sup> ICA kvantum är den butikprofil som har det största utbudet etiska produkter inom ICA Sverige. ”ICA Kvantum ska vara ortens ledande matbutik, med mat för både vardag, helg och fest. Butikerna kännetecknas av en hög andel färskvaror, allergianpassade, hälsoriktiga, ekologiska alternativ samt lokalt sortiment.”<sup>13</sup>

Denna butikprofil erbjuder ett brett sortiment av miljömärkta varor utöver vardagsmat och delikatesser. ICA Kvantum Malmborgs har Kvantums butikprofil, vilket innebär att alla butikerna är Kravmärkta och Svancertificierade. ”Malmborgs är din garant för en starkt lokal färskvaruprofil, med maten, människan och miljön i fokus”.<sup>14</sup>

ICA Sverige är Sveriges ledande livsmedelsföretag och arbetar utifrån ICA AB:s riktlinjer. Genom uppsatta policys bidrar ICA Sverige till långsiktigt hållbart samhälle och genom att utgå från konsumenternas behov arbetar de inom sitt inköp för att svara på deras efterfråga.

---

<sup>12</sup> [http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/Arsredovisning2007\\_SV.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/Arsredovisning2007_SV.pdf)

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> [www.malmborgs.se](http://www.malmborgs.se)

## 2 Metod

I detta kapitel presenteras tillvägagångssätt och förståelse för det genomförda arbetet och de insamlade empiriska material. Det kommer att redogöras för den ontologiska verklighetssynen författarna har och de olika vetenskapliga ansatserna och förhållningssätt de har använt sig av.

### 2.1 Val av problem

Intresset baserades från början på problem kring “*Corporate Social Responsibility*,” CSR vilket innebär företagets ansvarstagande inom sociala, etiska, ekologiska och legala<sup>15</sup>. Under tiden vi läste in oss på ämnet lades fokus mer på frågor om vad etiken betyder för företaget. Vad är drivkraften för företaget att arbeta med dessa frågor och inom vilken utsträckning? Detta utvecklades till resonemang kring etiska frågor inom företagets inköpsstrategi och fokus hamnade på livsmedelsbranschen. Hur går en livsmedelskedja till väga för att tillfredställa sina konsumenters och intresseorganisationers efterfråga av etiska produkter, för att vara det goda företaget och följa nationella och internationella regler, samtidigt som det måste hålla priserna så låga som möjligt.

### 2.2 Val av bransch

Val av bransch föll på livsmedelsbranschen, vilken representerar en viktig del av människans liv. Den ska tillgodose ett av människans främsta behov – att äta.<sup>16</sup> Idag är det inte enbart att förse konsumenten med mat, utan varan ska även ha ett etiskt mervärde, som tar hänsyn till miljö, djur, rättvisa och hållbarhet.<sup>17</sup>

Livsmedelsbranschen är komplex på grund av mångfalden i produkter och de globala inköpsmöjligheterna. Detta ställer företagen inför ett dilemma, då de ska välja strategier för att tillfredställa konsumentens krav, vilket i sin tur ska ställas i relation till företagets lönsamhet.<sup>18</sup> Intresset för detta dilemma ligger till grund för valet av bransch.

---

<sup>15</sup> Caroll, Archie B. (1996). *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*. University of Georgia. South – Western College Publishing. Sid 33

<sup>16</sup> Eastham, Jane F. & Sharples, Liz. & Ball, Stephend D. (2001). Sid. 22

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid. Sid. 26

## 2.3 Val av företag

Valet av ICA Sverige togs utifrån att det är Sveriges största livsmedelkedja. Uppsatsen koncentreras till att behandla ICA Sverige, och mer specifikt deras inköpsorganisation och de policys som gäller för inköp, då undersökningarna har gjorts i Sverige. Det fanns varken möjlighet eller tid att undersöka ICA Norge eller ICA Baltic, som också ingår i ICA AB koncernen. De arbetar i enighet med ICA AB:s målsättningar och policys. ICA Sverige anser att det är viktigt att jobba med etiska frågor inom sin leverantörskedja, därför ställer de etiska krav på sina leverantörer beträffande ansvar för människor och miljö, djuromsorg, miljöarbete och miljömärkning. Intresset för hur ett storskaligt företag, som ICA Sverige, arbetar med sin leverantörskedja och etiska frågor inom inköp för att tillfredställa efterfrågan av etiska produkter, ligger till grund för valet av företaget. ICA Sverige är huvudleverantör till ICA-handlarna vilka äger och driver sina butiker som egna företagare. Arbetet kommer inte att behandla ICA Sverige som leverantör till butikerna. Med leverantörerna menas antingen leverantörer till ICA Sverige som inköpsorganisation eller leverantörer direkt till butikerna.

ICA Sverige har produkter med sitt eget varumärke i sortimentet, dessa kommer inte tas i beaktande i uppsatsen, Detta val gjordes utifrån tanke på att det i ICA:s årsredovisning står att ”ICA har uppföljningssystem för egna märkesvaror. För övriga leverantörer ställs krav via avtal och policys.”<sup>19</sup> För att se hur den sistnämnda processen går till, valde vi att koncentrera oss på de leverantörer som ”står utanför ICAs kontroll.”<sup>20</sup>

Tanken bakom att undersöka en av ICA Sveriges butiker var att se hur de bedriver etiskt arbete på butiksnivå. Utifrån de fyra butiksprofiler som ICA Sverige har; ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad, valdes ICA Kvantum Malmborgs. Denna butiksprofil valdes därför att den har det största utbudet av ekologiska och rättvisemärkta produkter inom ICA Sverige. ICA Kvantum Malmborg Caroli, som ligger i Malmö, valdes för att den var närmast geografiskt för författarna.

---

<sup>19</sup> [http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/Arsredovisning2007\\_SV.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/Arsredovisning2007_SV.pdf)

<sup>20</sup> Ibid.

## 2.4 Val av tillvägagångssätt och respondenter

Det finns olika metoder för att samla in data och skapa kunskap, bland annat kvalitativ och kvantitativ. Kvalitativ data består bland annat av intervjuer där forskaren ställer öppna frågor till respondenten (intervjupersonen). För att forskaren ska kunna sätta in fakta i ett sammanhang är tolkningen av stor vikt. Forskaren har möjlighet att under arbetets gång kontinuerligt tolka och forma idéer. Den kunskap som kommer fram i form av tolkningar och förklaringar, kan sedan överföras till andra situationer.<sup>21</sup>

I uppsatsen har den kvalitativa metoden använts, då intervjuer är ett av de vanligaste verktygen när det gäller datainsamling i så kallade mjuka undersökningsfrågor.<sup>22</sup> Kvalitativa metoden ger ett större djup och meningssammanhang, men är även öppen för respondentens vinklingar. Denna metod har gjort det möjligt att få fram fakta, orsakssamband, göra tolkningar och knyta dem till teorier.

Det empiriska materialet har insamlats från olika intervjuer där den inköpsansvariga på ICA Sverige utfrågades för att få inblick i vilka perspektiv företaget har när det gäller etiskt inköp, socialt och miljömässigt ansvar, samt vilka motiv som ligger bakom deras förhandlingar med leverantörer angående etiska frågor. Tanken var att intervjua Lisbeth Kohls som är chef för *Corporate Responsibility*/kund och kvalitet. Det blev inte utfört på grund av att hon befann sig i Hongkong, där ICA har öppnat sitt kontor att ”underlätta kontroll av inköp, orderuppföljning och produktkvalitet av non-food-varor i Asien.”<sup>23</sup> Då stannade valet på inköpsdirektör, Petra Axfordorff, på ICA Sverige och en telefonintervju genomfördes. En nackdel med denna form av intervju är att det inte blir en lika stor diskussion kring frågorna. Fördelen är dock att intervjupersonen blir mer begränsad i sina svar på frågorna än vid en personlig intervju.<sup>24</sup> Intervjuer har genomförts med ICA Kvantum Malmborgs VD, Per Tengberg i Malmö, för att få en förståelse hur butikerna hanterar etiska frågor inom inköp som de gör själva och få svar på de frågor som inte besvaras på ICA Sveriges och ICA AB:s hemsida. För att se vilka likheter/skillnader samt vilka möjligheter/svårigheter det finns för ICA Sveriges etiska inköpsstrategi lokalt som

---

<sup>21</sup> Johannessen, Per & Tuft, Arne. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* / Asbjørn Johannessen, Per Arne Tuft ; översättning: Geije Johansson ; [fackgranskning: FOG. Sid. 70-74

<sup>22</sup> Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Berlings skogs. Sid. 317

<sup>23</sup> [http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/080507ICAABDelarsrapportQ12008.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/080507ICAABDelarsrapportQ12008.pdf)

<sup>24</sup> Bryman, Alan. (2002). Sid 320

globalt gjordes intervjuer med leverantörer på respektive nivå. Ett globalt företag Y som är leverantör till ICA Sverige valdes, och där ICA står för 50 procent av Y:s försäljning i Sverige. Intervjun genomfördes med Fredrik som är Logistics and Supply Chain Manager. Fredrik är ett påhittat namn då personen ville att han själv och företag skulle vara anonyma. Lokal leverantör valdes när författarna befann sig på Malmborgs butik och kollade sortiment av etiska varor hos butiken. Valet föll på ett familjeföretag i Skåne, KC Ranch, som är Krav märkta och säljer ekologisk kött till ICA Sveriges butiker i Skåne. Intervju genomfördes med en av ägarna, Kerstin Dahlgren.

Utöver detta har det genomförts intervjuer med utomstående personer som är experter inom supply chain management. En av dem var Maria Juel Christensen, som är konsult inom Supply Chain Management på PA Consulting Group, Danmark. Intervju genomfördes i Köpenhamn på hennes arbetsplats. Den andra var ett globalt företag X, där Anders, som är Quality, Social And Environment Manager på X Food services, intervjuades. Anders är också ett påhittat namn, då han inte ville att varken företagets eller hans namn skulle synas i uppsatsen. Anledningen till dessa två val var att få en djupare förståelse för de teorier som behandlar inköpsstrategier och därmed etiskt inköp. Dessa teorier används sedan för att förklara varför företaget agerar som det gör och ökar förståelsen för det insamlade empiriska materialet.

I intervjuundersökningar kan det dyka upp olika moraliska och etiska dilemman. En forskare som har kunskap om de moraliska frågor som är knutna till en intervjuundersökning har ett ansvar att respektera individens integritet och sträva efter att bevara och skydda dem. Ju mer känsligt ett undersökningsämne är desto viktigare blir dessa frågor.<sup>25</sup>

Det är svårt för respondenten att argumentera mot frågor som barnarbete, dåliga arbetsförhållanden, behandlingen av djur och liknande etiska frågor. Därför var de intervjuade personerna väl informerade om syftet med undersökningen och vilken typ av frågor som skulle ställas. De fick möjlighet att vara anonyma, eftersom vissa av

---

<sup>25</sup>Bryman, Alan. (2002). Sid. 105

respondenterna inte ville att deras namn skulle stå i publikationen, då det kunde skada deras rykte eller deras relation till företaget.<sup>26</sup>

## 2.5 Sekundärdata

För att få en djupare förståelse om inköpsstrategier i livsmedelsföretag och därmed etiskt inköp och för att kunna besvara syftet, har webbsidor, tidnings- och forskningsartiklar som tar upp etiskt inköp inom livsmedelsbranschen använts. För att få fram de fakta som behövdes var Lunds Universitetsbiblioteks sökmotorer ELIN och Lovisa<sup>27</sup> till stor hjälp, dessutom söktes information på webbsidor som anses vara relevanta och trovärdiga för en vetenskaplig undersökning. Det användes sökord som *sourcing*, *ethic*, *supply chain*, *food industry*, *ethical product*, *purchasing strategy*, *fair trade*, *organic food*.

Litteratur vid insamling av teorier som behandlar *supply chain management* och inköpsstrategi och etiska frågor inom den har varit tillgänglig på Lunds Universitetsbibliotek, Campus Helsingborg, Malmö stadsbibliotek, MAH, Köpenhamns Handelshögskolas bibliotek och Lunds stadsbibliotek.

ICA Sveriges hållbarhetsredovisning och deras policys till leverantörer studerades noggrant. Detta materiell ansågs vara relevant då den redovisar företagets ambitioner inom etiska frågor och deras krav till leverantörer.

## 2.6 Val av teori

Teorier är komplexa tolkningar och abstraktioner av konkreta företeelser och samhällssituationer. Syftet med val av teorier är att styra inriktningen av forskningsämnet närmare empirin på ett lämpligt sätt och således få teorierna att fungera som ett stöd i analys och tolkningar av materialet.<sup>28</sup> För att komma fram till hur ett företag designar sina etiska inköpsstrategier och drivkrafterna som ligger bakom dessa strategier valdes *triple bottom line (3BL)* och intressentteorin som modell. Teorin visar varför vi gör som vi gör

---

<sup>26</sup> Bryman, Alan. (2002). Sid. 109

<sup>27</sup> [www.lub.lu.se](http://www.lub.lu.se)

<sup>28</sup> Bryman, Alan (2002). Kap. 6

och varför vissa trender blir så aktuella att ett företag måste ta hänsyn till och leva upp till de krav som de nya trenderna ställer.<sup>29</sup>

Teorierna om inköp och etiskt inköp valdes, då de är en förutsättning för att kunna kartlägga företagets inköpsstrategier och dess tillvägagångssätt vad det gäller etiska frågor inom inköp.

## 2.7 Källkritik

I uppsatsen används material som representeras av en relativt ny och modern forskning, vilket gör att de använda källorna kan anses tidsrelevanta. Trovärdighet för den använda litteraturen är pålitlig, då de flesta böcker används som kurslitteraturen under universitetsstudierna. Även artiklar, som är inom samma teoretiska ram är hämtade från universitets databas ELIN. Författarna är medvetna om att teoriramen är vald utifrån deras förståelse för problemet vilket gör att det kan ge en viss begränsning/vinkel till diskussion kring problemet.

Det har även använts elektroniska källor som webbsidor vilka behandlar etiska aspekter inom livsmedelsbranschen samt etiska produkter. Dessa sidors pålitlighet kan diskuteras, men de källorna används i väldigt liten utsträckning och har varken stor eller negativ påverkan på informationen i studien. ICA Sveriges hemsida har använts då det finns information om deras policys och årsredovisningar, vilket är allmän information.

För att kunna besvara syftet med arbetet valdes respondenter utifrån deras position i företaget. För att få en bättre förståelse inom inköpsstrategier intervjuades utomstående personer som ansågs vara experter inom etisk inköpsstrategi.

---

<sup>29</sup> Nygaard C Bergtsson L 2001 *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund Sid. 199

### 3 Teorier

Inledningsvis presenteras begreppet etik och företagets hållbarhetsstrategi för att sedan koppla den till intressentteori och på det viset belysa dess påverkan på företagets sätt att forma sina strategier. Dels ställer intressenterna krav på företag och dels har företag själva ett ansvar gentemot intressenterna. Detta behandlas vidare inom företagens inköpsstrategier i livsmedelsbranschen. Vidare behandlas inköpsorganisationen vilken ur företagets synvinkel är en viktig aspekt att ta hänsyn till. Centraliserad/decentraliserad organisationsstruktur och en affärsmodell ligger till grund för att ett företag kan nå utsatta mål. Intressenterna har sin uppfattning om företagets metoder att arbeta och det återspeglas i företagets sätt att göra sina inköp. Kapitlet avslutas med en överblick över vilka etiska faktorer som är specifika för livsmedelsbranschen. Strukturen på detta kapitel är fokuserad på tre kärnfrågor för företagets sätt att behandla etik i sina inköpsstrategier:

- Krav och efterfrågan från intressenter som påverkar företagets ambitionsnivå inom etiska frågor
- Komplexiteten inom livsmedelsbranschen vilket påverkar inköpsstrategi
- Företagets förmåga att påverka sin egen leverantörskedja genom centralisering och storskalighet

#### 3.1 Vad är etik

Etik som ett begrepp förklarar Manning, Baines och Chadd i sin artikel ”*Ethical modelling of the food supply chain*” som en moralapplicering till mänsklig aktivitet, det vill säga att användande av moraliska teorier inom analys av praktiska problem.<sup>30</sup>

Etiskt uppförande ska vara till nytta antingen för samhället i stort, för specifika grupper eller för individer och bör vara relaterat till djurens välmående eller till förmån för miljön och fokuserat på respekt och en känsla av att vårda dessa värderingar. Etik i den organisationella kontexten innebär tillämpningen av värderingar (normer) och principer på organisationella frågor och beslutsfattande för att avgöra vilka åtgärder som ska vidtas. Etiskt beslutsfattande påverkas av en rad faktorer som lagstiftning, nationella etiska

---

<sup>30</sup> Manning, L. & Baines, R. N. & Chadd, S. A. (2006). *Ethical modelling of the food supply chain*. British Food Journal. Vol. 108, nr. 5. Sid. 358



standarder, olika policys och interaktionen mellan olika organisationer inom leverantörskedjan.<sup>31</sup>

Etik är grundad i den vedertagna uppfattningen att affärer (företag) är en integrerad del av samhället och de har således möjlighet att bidra till sociala mål och ambitioner på ett positivt sätt. För att etiska policys ska kunna leverera påtagliga och oförkastliga förtjänster för intressenter är det viktigt att en organisation granskar sitt etiska uppförande i relation till intressenter, identifierar hur det kan förbättras och sedan förmedlar det tillbaka till sina intressenter. Denna strategi bör i detalj redovisa visioner, styrning, struktur och managementsystem och organisationella mål vilket skulle kunna innefatta: metoder för livsmedelsproduktion, logistik och transport, godtagbar (hållbar) livsmedelsinköspolicy och social policy. Utvecklingen av mätbara indikatorer kommer att hjälpa organisationer att uppvisa tillämpningen av policy och faktiskt utförande mot definierade etiska mål.<sup>32</sup>

## 3.2 Företagens ambitioner inom etik

Företagens sätt att arbeta med etiska frågor är beroende av de olika intressenterna som finns i samhället. Etisk tänkande inom ett företag bidrar till samhällets långsiktiga hållbarhet. I vilken utsträckning företag arbetar med etiska frågor är kopplat till intressenternas efterfrågan på det.

### 3.2.1 Triple bottom line – företagets hållbarhetsstrategi

John Elkington skriver i sin bok ”*Canibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*” att företagets främsta syfte är att maximera sin vinst<sup>33</sup> Archie Carroll menar i sin bok ”*Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*,” att företag har till och börja med ett ekonomiskt ansvar, det vill säga att producera produkter och service som kunder önskar och sälja dem till rimliga priser samt vara lönsam för att säkerställa en fortsatt överlevnad.<sup>34</sup> Människor har insett att avkastning och lönsamhet bara är ett element för den långsiktiga framgången för företaget och ekonomin. Det är även viktigt med

---

<sup>31</sup> Manning, L. & Baines, R. N. & Chadd, S. A. (2006). Sid. 359

<sup>32</sup> Ibid Sid. 364.

<sup>33</sup> Elkington, John. (1999). *Canibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business* Sid. 24

<sup>34</sup> Carroll, Archie B. (1996). *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*. University of Georgia. South – Western College Publishing. Sid 33

människornas framtid (människorna internt, som exempelvis medarbetare, och externt till företaget, som exempelvis konsumenter) och planeten Jorden. Detta nya tankesätt är samlat under ett mått som kallas för *triple bottom line* (3BL), där företagets resultat mäts på tre dimensioner – den ekonomiska, sociala och miljömässiga eller *profit, people, planet*.<sup>35</sup>

Den allmänna opinionen och andra organisationer i samhället efterfrågar alltmer initiativ från företagens sida avseende miljö, hälsa och säkerhetsfrågor. Frågan är inte om företag ska vara starkt medverkande inom dessa områden, utan hur man på ett kostnadseffektivt sätt kan genomföra det. Företag ska utvidga sina perspektiv som inkluderar att ta hänsyn till människor och planeten.<sup>36</sup> Elkington menar även att när vi rör oss in i det nya millenniet, ger vi oss in i en global kulturell revolution, vilken kommer ledas av företag mer än av regeringar eller ickestatliga organisationer (Non-governmental organisation, NGO.)<sup>37</sup> Kleindorf, Singhal och Wassenhove menar i sin artikel ”*Sustainable Operations Management*” att förväntningar för att företag ska investera i etiska frågor ställs främst på grund av att kostnader för material och energi fortsätter att öka på grund av att världsekonomin expanderar och globaliseringen sker i en allt mer ökande takt. Samhällets medvetenhet avseende miljö, hälsa och säkerhetsfrågor är också starkt. Ökade regleringar, internationella överenskommelser om att kontrollera negativa effekter av företagande, beskydda resurser och minska subventioner bidrar till att företag ökar sitt arbete inom etik. En annan faktor är den ökade medvetenhet om 3BL frågor som kan öka konsumenternas efterfråga för produkter som bidrar till 3BL praxis. Människornas ökade motvilja mot globalisering har resulterat i starka NGO-organisationers aktivitet rörande företagets hållbarhetsstrategi.<sup>38</sup>

Andrew Savitz menar i sin bok ”*Triple bottom line*” att företagets sätt att fungera innebär två komponenter: en verkan på avkastning och en verkan på omgivningen.<sup>39</sup> Företagandet inkluderar kostnadsminskning, förbättring av produktivitet, eliminering av slöseri och anskaffning av tillgång till kapital med lägsta möjliga kostnad. Eko-effektivitet är en baskomponent inom hållbarhet som appliceras på företag. Detta innebär bland annat att

---

<sup>35</sup> Caroll, Archie B. (1996). Sid. 70

<sup>36</sup> Kleindorf, Paul R. & Singhal, Kalyan. & Wassenhove, Luke N. (2005). *Sustainable Operations Management*. Production and operations management. Vol. 14, nr. 4. Sid. 484

<sup>37</sup> Elkington, John. (1999). Sid.3

<sup>38</sup> Kleindorf, Paul R. & Singhal, Kalyan. & Wassenhove, Luke N. (2005). Sid. 484

<sup>39</sup> Savitz, Andrew W. & Weber, Karl. (2006). *Triple bottom line* Sverige: John Wiley och Sons Ltd. Sid. 28

minska mängden av resurser som används för att producera varor, vilket ökar företagets lönsamhet samt som den minskar den miljömässiga effekten.<sup>40</sup>

De flesta hållbarhetsfrågor är industrispecifika vilket innebär att det är olika faktorer som uppmärksammas beroende på bransch.<sup>41</sup> Företag lägger i allt större grad märke till etiska frågor på grund av att de olika intressenterna i samhället ställer krav på det.

### 3.2.2 Typer av intressenter

Carroll presenterar i sin bok ”*Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*”<sup>42</sup> två typer av intressenter. De primära är ägare, anställda, leverantörer, och kunder. De sekundära är regering, kommun, utbildningsinstitutioner, media, lokalbefolkning och övriga samhälls- och intressegrupper. En sådan fördelning ger verksamheten en möjlighet att inrikta sina strategiska åtgärder mot de intressenter som kräver störst uppmärksamhet. Huruvida verksamheten ska ta intressenter på allvar beror i hög grad på om de anses ha ett intressentkrav i förhållande till verksamheten eller inte.

Ett intressentkrav bottnar i att ett intresse uppstår och intressenten ger sig till känna i form av krav eller åsikter i massmedia eller direkt till företaget.<sup>43</sup> Kravet kan grunda sig i intressenternas rättigheter, där rättigheter kan vara lagstadgade eller moraliska. De lagstadgade rättigheterna grundar sig i nationella och internationella lagar och riktlinjer. Moraliska rättigheter är av mer abstrakt karaktär men kan ha lika påverkan på företagets strategi. Det handlar om uppfattningar om rättvisa och jämlikhet, vilket uttrycks som ett normbegrepp. Moraliska rättigheter kan hänvisa till de krav som ett företag själv ställer som intressent, och till de krav andra intressenter i sin tur ställer. Kraven är även knutna till ägarskap. Det ligger i de intressenters intresse som har investerat kapital i företaget och därmed tagit en risk. Detta kan kräva en bestämd strategi av organisationen. Lars Hassel, Fredrik Ljungdhal och Lars-Olle Larsson påpekar i sin bok ”*CSR- från risk till värde*” att det är dyrt att bemöta miljömässiga och sociala förväntningar och att investeringar i de

---

<sup>40</sup> Savitz, Andrew W. & Weber, Karl. (2006). Sid. 34

<sup>41</sup> Ibid. Sid. 142-143

<sup>42</sup> Carroll, Archie B. (1996). Kap. 3

<sup>43</sup> Carroll, Archie B. (1996). Kap. 3

åtgärderna är dyra.<sup>44</sup> Milton Friedman skriver i sin bok ”*Kapitalism och frihet*” för nästan fyra decennier sedan att ledningen har svårt att avgöra hur långt företagets ansvar sträcker sig och därför ska bedömningen överlämnas till ägarna. Det är ägarna som avgör hur brett företagets frivilliga samhällsansvar är, då de beslutar hur stor investeringen ska vara.<sup>45</sup> Samtidigt menar David Henderson i sin bok ”*Missriktad välvilja*” att ledningen har anförtrotts en plikt att agera i enlighet med aktieägarnas intressen, vilket är inget mer än att maximera vinst. Han menar att på grund av detta anser ledarna att företaget bäst uppfyller samhällsansvar om de har lönsamheten som riktmärke, och ser till att alltid hålla sig inom lagens riktmärke och att de inte bör göra sig extra besvär att definiera och verka för mer omfattande mål av eget val.<sup>46</sup> Samtidigt menar han att företagets ledning kan behöva överväga vad som är lagligt och lönsamt att göra. Avsaknaden av lagen är inte en ursäkt att agera oetiskt.<sup>47</sup> Det som är etiskt i det flesta fall avgörs av andra intressenter än företagen själva.

I dagens globaliserade värld, måste företag även vara uppmärksamma på de intressenter som till en början kan tyckas vara perifera. Så småningom kan dessa visa sig utgöra en fara för företaget genom att ifrågasätta dess nuvarande strategi.<sup>48</sup> Därför är det viktigt att företaget tar ansvar gentemot sina intressenter.

### **3.2.3 Verksamhetens ansvar**

Företaget har olika typer av ansvar gentemot intressenterna. Det påverkar dess sätt att uppfatta intressentkrav och designa sina strategier i förhållande till parterna. Ansvar kan vara ekonomiska, juridiska, etiska och sociala. Ekonomiska och juridiska ansvar är mer direkta än etiska och sociala. Intressenterna har potentialen att hota eller samarbeta med företaget oavsett om deras intresse bottenar sig i rättigheter, intressen eller ägarskap. Hot eller samarbete med företaget grundar sig i följande tre förhållanden:

- Intressentens kontroll över nyckelresurser i förhållande till företaget

---

<sup>44</sup> Hassel, Lars G, Ljungdahl, Fredrik & Larsson Lars-Olle (2008) CSR – från risk till värde. Författarna, Studentlitteratur och PricewaterhouseCoopers i Sverige AB. Sid 20

<sup>45</sup> Friedman M (1962). *Capitalism and freedom* Chicago: University of Chicago. Sid. 133

<sup>46</sup> Henderson D.(2001) *Missriktad välvilja* Svensk utgåva (2002). Timbo AB.Sid 20

<sup>47</sup> Ibid. sid 21

<sup>48</sup> Caroll, Archie B. (1996). Kap. 3

- Intressentens relativa maktbas i förhållande till företaget
- Intressentens inställning till att ingå i koalition med företaget eller andra aktörer.

Utifrån vilka förhållanden och möjligheter det finns mellan företag och intressent beträffande samarbete, övervakning, engagemang eller försvar, kan företaget analysera och designa sina strategier.<sup>49</sup>

### 3.3 Företagets inköpsstrategi och dess leverantörer

Martin Christofer menar i sin bok ”*Logistics and Supply Chain Management*” att strategiskt inköp skiljer sig från en ren inköpsfunktion. Inköpsfunktionen fokuserar endast på bästa möjliga pris på produkten medan strategiskt inköp däremot inkluderar den totala kostnaden för företaget av dess leverantörer.<sup>50</sup> Ett exempel som belyser detta är att i valet mellan två leverantörer kommer en ren inköpsfunktion alltid att tänka kortsiktigt och endast fokusera på det bästa priset. Strategiskt inköp innebär att man tittar på leverantörernas leveransförmåga, långsiktiga planer och kvalitet för att säkra leveransen på lång sikt. Inom strategiskt inköp, är alla inköpsaktiviteter avgörande för dess verkan på företaget och företagets mål.<sup>51</sup>

Smock, Rudski och Rogers menar i sin artikel ”*Sourcing Strategy – The Brains Behind the Game*” att sökandet efter kvalitet och kostnadsbesparingar från leverantörer och företag är en process som aldrig tar slut eftersom definitionen av kvalitet förändras i takt med konsumenternas förväntningar. De olika steg som finns runt ett företags inköp skiljer sig från företag till företag. Strategiskt inköp är en pågående ansträngning för att förstå, bestämma och hantera frågor inom denna process.<sup>52</sup> Strategier inom inköp omstrukturerar företaget i avsikt att fokusera mest tid och energi på strategier som kan skapa fördelar i kvalitet, snabbhet och kostnadseffektivitet skriver Martin Christopher.<sup>53</sup> Omvandling av en enkel inköpsfunktion till en strategisk inköpsfunktion minskar även storleken på

---

<sup>49</sup>Caroll, Archie B. (1996). Kap. 3

<sup>50</sup> Christopher, Martin. (2005). *Logistics and Supply Chain Management. Creating Value-Adding Networks*. Great Britain: Pearson Education. Sid. 285

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Smock, Douglas A. & Rudski, Robert A. & Rogers, Stephen C. (2007). *Sourcing Strategy – The Brains Behind the Game*. Sid. 42

<sup>53</sup> Christopher, Martin. (2005). Sid. 286.

leverantörsbasen. Detta skapar skalekonomi och långsiktiga relationer med leverantörer. Fördelar uppnås både för köparen och för leverantören. Båda har inflytande över sin kärnkompetens för att fokusera på ökade marknadsandelar och förbättra marknadsposition. Vidare menar han, för att uppnå strategiskt inköp, måste företag förstå vilka som är deras viktigaste varor och tjänster. Vidare måste företaget förstå hur vitala de är för de dagliga rutinerna samt för att åstadkomma långsiktiga företags mål.<sup>54</sup> Enligt Smock, Rudski och Rogers handlar det om förståelsen av vad man vill få ut av sina leverantörer och slutligen bestämma sig för hur man ska hantera handeln med dem. Vid val av leverantörer är det viktigt att deras förmåga motsvarar företagets behov. Avtal, prestationsmätningar, ansvarstagande i leverantörskedjan, integration mellan företag är viktiga faktorer för att nå varans önskade värde från första ledet, det vill säga från varornas grundkälla. En klassisk inköpsstrategi kräver en omvärldsanalys som ska ha koll på finanser, rykte, nuvarande kunder samt kontaktinformation. För att kunna nå ett bra resultat krävs erfarenhet och kunskap på organisationsnivå.<sup>55</sup>

Detta avsnitt har belyst hur ett strategiskt inköp skiljer sig från det enkla inköpet, och även vilka fördelar detta innebär för företaget och dess leverantörer att nå de långsiktiga målen. Nästa steg blir att se över hur företagets förhandlingsmakt påverkar dess inköp.

### **3.3.1 Faktorer som avgör företagets förhandlingsmakt**

Robert Grant skriver i sin bok ”*Contemporare strategy analysis*” att produkter skapar genom processen (*inputs till outputs*) värdet som antingen köparen eller säljaren får. Hur detta värde är fördelat är beroende på deras maktförhållande eller den så kallade förhandlingsmakten.<sup>56</sup> Enligt honom beror det på hur stor inköps eller försäljnings förmåga köparen eller säljaren har gentemot varandra. Även mindre aktörer i form av köpare med stor inköpsförmåga har stor makt över sina leverantörer.<sup>57</sup> Axelsson, Rozemeijer och Wynstra syftar på att denna storskalighet är delvis skapad genom centraliserade organisationsformer.<sup>58</sup> Allt oftare pratas det om fördelar med en effektiv inköpsprocess där företaget kan spara både pengar och tid i form av storskalighet. De

---

<sup>54</sup> Christopher, Martin. (2005). Sid. 286

<sup>55</sup> Smock, Douglas A. & Rudski, Robert A. & Rogers, Stephen C. (2007). Sid. 42

<sup>56</sup> Grant, Robert M. (2008). *Contemporare strategy analysis*. Sixth Edition. Blackwell Publishing. Sid. 81

<sup>57</sup> Ibid. Sid. 82

<sup>58</sup> Axelsson, Björn. & Rozemeijer, Frank. & Wynstra, Finn. (2005). *Developing Sourcing Capabilities, Creating strategic change in purchasing and supply management* Sid. 98

menar att de så kallade centraliserade och decentraliserade inköpsprocesserna har stor betydelse för organisationer beträffande hur de hanterar sitt inköp, vilken förhandlingsmakt de har och vilken relation har de med sina leverantörer.<sup>59</sup>

Vidare menar de att en centraliserad inköpsorganisation är formad så att de olika individuella enheterna är styrda genom en central inköpsenhet. De enheterna är konsulterande och har en viss självständighet, men denna centralisering för med sig en gemensam inköpsmakt. Fördelen med denna sorts strategi är först och främst möjligheten att få ett bra pris då man köper in stora volymer samt större koncentration på att bli mer effektiva, specialiserade och professionella inom området. Negativt med detta är att inköparna på centralnivå har mindre kunskap om de enskilda enheterna och deras behov.<sup>60</sup>

Vid decentraliserad inköpsstrategi i en organisation hanteras inköp på de enskilda enheternas nivå. Alla enheter har sina egna autonoma inköpsfunktioner. Nackdelen med denna typ av strategi är att de lokala inköparna oftast saknar styrnings- och operativ styrka för att skapa ekonomiska förutsättningar, synergi och inköpsmakt för företaget, då leverantörerna är utspridda och saknar storskalighet. Positivt med decentraliserat inköp är att enheterna har bra kunskap om den lokala efterfrågan och kan möta inköpen utifrån detta.<sup>61</sup>

Centraliserad eller decentraliserad inköpsorganisation är ur leverantörernas synpunkt viktigt i form av hur pass beroende leverantörer är av sina kunder. Detta är även viktigt för företaget. Livsmedelsbranschen är till stor del definierad och styrd av stora företag, vilka också influerar priserna på marknaden. Archie Carroll menar att konsumenter och intresseorganisationer påverkar storskaliga företags sätt att agera gentemot sina leverantörer så att de inte utnyttjar sin makt över dem.<sup>62</sup> Samtidigt menar David Henderson att de egenhändigt valda sociala och miljömässiga ambitioner som företaget tar på sig ökar dess kostnader. De kan bli pressade att investera eller göra ett sådant produktval i sitt inköp som visar sig ge klen avkastning, om deras primära drivkraft inte är lönsamhet.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> Axelsson, Björn. & Rozemeijer, Frank. & Wynstra, Finn. (2005). Sid.98

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid. Sid. 99

<sup>62</sup> Carroll, Archie. (1996) Kap3

<sup>63</sup> Henderson D.(2001). Sid. 77

Konsumenternas alltmer selekterande och varierande önskemål i form av nya produkter, kvalitet och priser som är lämpligast just för dem, har gjort att företaget måste anpassa sina strategier efter dem, menar Maria Christensen, som är en expertkonsult inom *Supply Chain Management* på PA Consulting Group, Danmark.<sup>64</sup> För att förstå hur olika företag fungerar inom inköp, måste man först förstå livsmedelsbranschen och den makt som de olika aktörerna har inom denna bransch. Hon påpekar att det är avgörande att veta vilken roll dessa aktörer har och vilken makt i form av exempelvis storskalighet de har över leverantörer.<sup>65</sup> Det finns olika strategier för att konkurrera på marknader vilka förklarar det specifika företags sätt att agera inom dess valda strategi.

### 3.3.2 Affärsmodell och dess nyckelfaktorer

Robert Grant visar att företag använder sig av affärsmodeller som sättet hur de definierar sig på marknaden. Detta kännetecknas av olikheter inom dessa affärsmodeller, samt som konsumenternas preferenser mellan de olika modellerna resulterar i annorlunda nyckelfaktorer.<sup>66</sup> Vidare menar han att genom att analysera både företagens samt konsumenternas kriterier för inköp och grunder för konkurrens kan man identifiera nyckelfaktorer som är speciella för var och en av affärsmodellerna.<sup>67</sup> Det finns tre typer av affärsmodeller där sättet man hanterar prismekanismer är det som skiljer och kännetecknar dem.<sup>68</sup>

- Lågkostnads affärsmodell – låga kostnader kännetecknar hela inköpen av varor.
- Fokuserad affärsmodell – kostnadseffektivitet genom skal fördelar, reputation för kvalitet samt internationell distribution.
- Differentierad affärsmodell – hög kvalitet, högt pris och oftast nischmarknad

Dessa affärsmodeller är ett sätt för ett företag att förverkliga sin strategi. Företag har däremot alltmer börjat grunda sina strategier från behovet av konsumenterna. Det vill säga att man först tar reda på vad konsumenterna efterfrågar och sedan skapar en strategi för det.

---

<sup>64</sup> Christensen, Maria J. (2008). Intervju

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Grant, Robert M. (2008). Sid. 122

<sup>67</sup> Ibid. sid 123

<sup>68</sup> Ibid.



Martin Christopher menar att företaget formar sina strategier utifrån vad konsumenterna efterfrågar, både vad det gäller produkterna själva och förhållandena hur dessa produkter är tillverkade.<sup>69</sup> Efterfrågan av etiska produkter har genererat nya strategier för företaget.

### 3.4 Etisk inköpsstrategi inom livsmedelsbranschen

Andrew Crane och Dirk Matten definierar i sin bok ”*Business, ethics*” etiskt inköp som ”Etiskt inköpsstrategi inkluderar tydliga och uttalade sociala, etiska och/eller miljömässiga kriterier i hanteringen av leverantörskedjans policys, producenter och programmet.”<sup>70</sup>

I artikeln ”*Organising corporate social responsibility in international product chains.*” menar Cramer att genom globaliseringen av ekonomin har företag i ökad grad blivit involverade i komplexa nätverk av internationella leverantörskedjor och konsumenter. Flera företag har tagit initiativ för att arbeta med hållbarhetsfrågor.<sup>71</sup> Meningen är att stödja etik inom företaget och dess leverantörskedja. Att arbeta med etiska frågor inom produktkedjan är komplext. Han påpekar att detta gäller speciellt företaget som har ett stort nätverk med mängder av leverantörer och entreprenörer. Det kan i vissa fall synas som en omöjlig ansträngning att identifiera kedjan och även att applicera etiska aspekter inom den.<sup>72</sup> Cramer menar också att ansvar inom kedjan också är beroende av egenskaper som leverantörskedjans inbördes relationer.<sup>73</sup>

Vidare avser han att det är viktigt att fastställa produktsortimentet. Om företaget köper in en stor variation av produkter måste man göra klart vilka som är de viktigaste leverantörerna, och att de ska gå med på företagets etiska policys. Sedan beror det även på om företagets produktfokus ligger på nischmarknad, (där exempelvis rättvisemärkta eller ekologiska produkter står i fokus) eller på en konventionell marknad. Detta avgör om

---

<sup>69</sup> Christopher, Martin. (2005). Sid. 287

<sup>70</sup> Crane, Andrew. & Matten, Dirk. (2007). *Business ethics*. Second edition. Oxford University press. Sid. 388

<sup>71</sup> Cramer, J. M. (2007). *Organising corporate social responsibility in international product chains*. Journal of Cleaner Production. Vol. 16, nr. 3 Sid. 395

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Ibid. Sid. 396

företaget direkt kan implementera höga miljömässiga och sociala standarder (på nischmarknad), eller om det ska höjas stegvis med tiden (på konventionell marknad).<sup>74</sup>

Maloni och Brown definierar i sin artikel ”*Corporate social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry*” att de centrala frågorna inom livsmedelsbranschens inköpsstrategi rörande etiska produkter är:<sup>75</sup>

**Lokalproducerade** – Produkter som är odlade, bakade och skapade inom närområden (inom 40 mil).

**Ekologiska** – produkter som bär ekologiskt certifiering (exempelvis KRAV, Svanmärkning) som garanterar kvalitet och smak.

**Hänsyn till djursorg** – ett nära samarbete med jordbrukare för att se till att kött och fjäderfä produceras med högsta djurskyddsnormer.

**Hänsyn till Rättvisemärkt** – Produkter som är försedda med Rättvisemärke symbol som garanterar rättvisa priser, rättvisa löner samt goda arbetsvillkor.

**Bidra till ett hållbart samhälle** – ska bidra till hållbara jordbruksmetoder och hållbar företagspraxis.<sup>76</sup>

För att få ett etiskt tänkande i sin strategi menar Axelsson och Rozemeijer också att företag arbetar med de ovan definierade frågor för att fastställa policys gällande etisk inköpsstrategi.<sup>77</sup> Vidare pekar de på att detta präglar företagets sätt att göra affärer och att göra det rätta för samhället. Det vill säga att sambandet mellan företagets vision (den önskade framtida positionen), missionen (vilka krav företaget vill uppfylla) och företagets strategi är viktigt i samband med det hållbara tänkandet.<sup>78</sup> Meningen är att inköpsstrategins aktiviteter ska hjälpa till och stödja förverkligande av företagets vision.

---

<sup>74</sup> Cramer, J. M. (2007). 397

<sup>75</sup> Maloni, Michael, J. & Brown, Michael E (2006). *Corporate social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry*. Journal of Business Ethics. Vol. 68, nr. 1. Sid. 35

<sup>76</sup> Ibid. Sid. 35

<sup>77</sup> Axelsson, Björn. & Rozemeijer, Frank. & Wynstra, Finn. (2005). Sid. 34

<sup>78</sup> Ibid. Sid. 34

När det gäller samarbete mellan företag och dess intressenter menar Barrientos och Dolan i sin bok ”*Ethical Sourcing in the Global Food System*” att etisk handel är ett handelssamarbete mellan producenter, importörer, butiker och konsumenter. Samarbetet ska präglas av öppenhet, ömsesidighet och respekt för alla parter. Respekt för människor, miljö och kultur, goda arbetsförhållanden, skälig inkomst, öppenhet och dialog. Delaktighet mellan aktörerna gällande beslut som rör FN:s deklaration om mänskliga rättigheter, FN:s barnkonvention, Code of Conduct och ILO:s (*International Labour Organization*) är de grundläggande principerna för jämlikhet, långsiktiga handelsrelationer, information och utbildning om etisk handel.<sup>79</sup> Ett annat exempel på kod som gäller hela industrin är SEDEX (*Supplier Ethical Data Exchange*). Det är ett webbaserat system som tillåter företag att upprätthålla information om deras produktionssidor och göra detta tillgängligt till de företag som de handlar med.<sup>80</sup>

Går man lite längre i förhållandet med leverantörerna, kan man prata om integrationen mellan dem. Det handlar om hur pass involverad man är med dem för att tillsammans arbeta mot ett bättre resultat inom etiska produkter.

### **3.4.1 Integrera eller segregera arbetet inom leverantörskedjan**

När ett företag inom en industri introducerar etiska synpunkter för sina leverantörer skapar det en slags dilemma i relationen menar Crane och Dirk. Ett sådant tryck på leverantörer kan påverka leverantörer längre ner i kedjan och till och med påverka bredare affärsnätverk. Inte enbart att dessa leverantörer har sina leverantörer och de i sin tur sina, utan också konkurrensen mellan dessa leverantörer bidrar till detta tryck. De konkurrerande leverantörerna har också möjlighet att dra nytta av etiska policys. Denna samverkan mellan företag och dess leverantörer lyfter upp frågan om etiskt inköp. Enskilda företag, eller grupper av konkurrerande företag kan bilda koalitioner för att lösa problematiken inom etisk inköpsstrategi. Sådana allianser sammanställer olika typer av policys för leverantörer.

---

<sup>79</sup> Barrientos, Stephanie. & Dolan, Catherine. (2006). *Ethical Sourcing in the Global Food System*. London: Sterling, VA. Sid. 13-14

<sup>80</sup> [www.sedex.org.uk](http://www.sedex.org.uk)

Vidare menar Crane och Dirk att det finns två sätt hur företag kan påverka etiskt inköp genom leverantörer. Dessa är:<sup>81</sup>

- Segregation
- Integration

Att segregera innebär att företag ställer tydliga riktlinjer och normer för leverantörer (exempelvis uppförandekoden) som är till hjälp för att komma fram till en konsensus kring normerna (exempelvis etiska granskningar). Misslyckandet med att leva upp till dessa normer leder till att företaget säger upp samarbetet med denna leverantör och gör affärer någon annanstans. Denna typ av tillvägagångssätt är karaktäristisk för globala företag med dominans på marknaden. Dessa företag utvecklar och introducerar policys, förtydligar dess betydelse och ställer krav på att dessa ska genomföras.

Integration involverar också normer och överenskommelse, men har ett mer långsiktigt syfte. Tillsammans med stegvist växande mål är meningen att skapa/utveckla de önskade normer som företaget har satt upp. Detta betyder att företag jobbar eller samverkar med sina leverantörer för att nå resultat. Överenskommelse i denna form är baserad på samarbete inte på maktrelation.<sup>82</sup>

Berthiaume skriver i sin artikel ”Reebok’s Sourcing Strategy Places Ethics first” att det har skett en dramatisk ökning av etiskt baserade inköp och det handlar inte längre om huruvida företag arbetar med detta område eller inte, utan om hur bra de gör det.<sup>83</sup> Crane Och Dirk påpekar också att exempelvis företaget ska samarbeta med sina leverantörer för att bidra till ett hållbart samhälle. Således satsar företag på integration mellan samarbetsparter för att inte lyfta problem åt sidan, utan istället ta itu med det och integrera.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> Crane, Andrew. & Matten, Dirk. (2007). Sid. 389

<sup>82</sup> Crane, Andrew. & Matten, Dirk. (2007). Sid. 389

<sup>83</sup> Berthiaume, Dan. (2006). Sid. 23A, 33A

<sup>84</sup> Crane, Andrew. & Matten, Dirk. (2007). Sid. 389-390

### 3.5 Sammanfattning av teorier

Sammanfattningsvis kan sägas att, de ovan nämnda teorierna ger en övergripande förståelse varför företag agerar på det sätt som de gör. Företag implementerar hållbarhetstänkande i sina strategier, vilket är kopplade till konsumenternas och intresseorganisationernas krav. Det kostar för företaget att arbeta med etiska frågor inom inköp. Det medför att i samverkan utifrån detta krav måste företag agera på ett effektivt sätt för att bibehålla sin lönsamhet. Företaget existerar för att generera vinst till ägarna. På grund av detta anser ledarna att företaget bäst uppfyller samhällsansvar om de har lönsamheten som riktmärke, och ser till att alltid hålla sig inom lagens riktmärke och att de inte bör göra sig extra besvär att definiera och verka för mer omfattande mål av eget val. Samtidigt kan företagets ledning behöva överväga vad som är lagligt och lönsamt att göra. Avsaknaden av lagen är inte en ursäkt att agera oetiskt. Det som är etiskt i det flesta fall avgörs av andra intressenter än företagen själva.

Företag ska designa strategier som kan skapa fördelar i kvalitet, snabbhet och kostnadseffektivitet. Utifrån vilken struktur i sin inköpsorganisation och vilken affärsmodell ett företag har, designar de sin inköpsstrategi för att uppnå sina utsatta mål. Livsmedelsbranschen är en sofistikerad och komplex bransch. Hållbarhetstänkande har bidragit till att företaget ska ta hänsyn till etiska frågor inom sitt inköp. De etiska frågorna präglas i inköpsmetoder, relationer med leverantörer, samtidigt som produkterna ska vara tillverkade på ett etiskt sätt. Allt detta ska gå i linje med företagets lönsamhet. För att svara på syftet vad etik är för en livsmedelskedja, kommer det utifrån de valda teorierna att analyseras varför ICA Sverige arbetar med etiska frågor i sin inköpsstrategi och hur de bedriver detta arbete.

## 4 Analys

Det sätt på vilket företag idag arbetar, och de strategier som används, är kopplat till de olika intressenterna och till företagets egna intressen. Livsmedelskedjan omfattar ett mångsidigt produktutbud, och i många fall går produkterna genom globala leverantörskedjor som ska hanteras. Konsumenterna, är en form av primära intressenter vilka nämns tidigare i teorin, efterfrågar alltmer säkrare och hälsosammare produkter. De sekundära intressenterna, som bland annat miljöorganisationer, FN och ILO, ställer miljömässiga och sociala krav på företag. Företaget måste ta hänsyn till de förändringar och krav som samhället ställer och därmed agera utifrån detta för att inte förlora sina kunder och stå emot konkurrensen. Analysen, liksom teorikapitlet, fokuserar på de tre kärnfrågor som avgör hur och i vilken utsträckning företag behandlar etik i sina inköpsstrategier:

- Krav och efterfrågan från intressenter som påverkar företagets ambitionsnivå inom etiska frågor
- Komplexiteten inom livsmedelsbranschen vilket påverkar inköpsstrategin
- Företagets förmåga att påverka sina egna leverantörskedjor genom centralisering och storskalighet

Analysen kommer att belysa ICA Sveriges ambitioner om etiska frågor som är angivna i deras policys och hållbarhetsredovisning. Policys som ICA Sverige använder sig av är definierade och uppsatta av ICA AB och dessa ska sedan genomsyra hela organisationen.

### 4.1 ICA Sveriges ambitioner inom etik

Martin Christopher menar att företagets förhållande till sina leverantörer och konsumenter har förändrats. Företaget formar sina strategier utifrån vad konsumenterna efterfrågar, både vad det gäller produkterna själva och förhållandena hur dessa produkter är tillverkade<sup>85</sup>. Det har avspeglats på ICA Sveriges arbetssätt. Petra Axdorff som är inköpsdirektör på ICA Sverige menar att de utgår från vad som efterfrågas av konsumenterna.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Christopher, Martin. (2005). Sid. 287

<sup>86</sup> Axdorff, Petra. ICA Sveriges inköpsdirektör (2008). Intervju

John Elkington menar att i vilken utsträckning ett företag arbetar med etiska frågor beror på deras ambitionsnivå. ”Vi vill att kunder och andra parter ska känna trygghet och förtroende för oss och den verksamhet vi bedriver.”<sup>87</sup> säger Petra Axtorff. Det handlar om vilka mål och förutsättningar ett företag har och hur de visar sitt engagemang genom klara policys eller en hållbarhetsredovisning.

”För att uppvisa att man är ansvarsfull och etisk i sitt företagande gentemot intressenterna, väljer många företag idag att frivilligt utöka sin redovisning till att omfatta etiska och moraliska aspekter av verksamheten. Företeelsen att redovisa företagets miljörelaterade, etiska och sociala förhållanden, samt den ekonomiska utvecklingen relaterade till dessa begrepp, benämns hållbarhetsredovisning.”<sup>88</sup>

En hållbarhetsredovisning visar ett företags ansvarstagande gentemot sina intressenter och samhället och uppfattas som trovärdigt. Lars Hassel, Fredrik Ljungdahl och Lars-Olle Larsson menar att trovärdighet står högst upp på listan, det är framförallt aktieägarna som ska uppleva företaget som trovärdigt. Många företag anser att det är kostnadseffektivt att samla information rörande sin hållbarhetsredovisning, och möjligen lämna kompletterade uppgifter, på webbplatsen.<sup>89</sup> ICA AB anger i sin årsredovisning ståndpunkter om hållbarhetsarbete för att uppnå målet för vad de själva kallar ”ICA:s Goda affärer.” Den beskriver värderingar och krav på miljö och socialt ansvarstagande inom, bland annat, inköpsavtal. I hållbarhetsredovisningen står det att:

”Med god lönsamhet som grund vill ICA leva upp till kundernas och samhällets förväntningar vad gäller miljö, arbetsmiljö, mänskliga rättigheter, produktkvalitet, samhälle, hälsa och ekonomi. Arbetet med hållbar utveckling är en förutsättning för en långsiktig utveckling av företaget.”<sup>90</sup>

Manning, Baines och Chadd menar att om etiska policys ska kunna leverera påtagliga förtjänster för intressenter bör de i detalj redovisa visioner, styrning, struktur, managementsystem och organisationsmål vilket innefattar bland annat metoder för livsmedelsproduktion och social policy. Utvecklingen av mätbara indikatorer kommer att hjälpa organisationer att uppvisa tillämpningen av policy och faktiskt utförande mot definierade etiska mål. Även Elkington menar i sin teori 3BL att företagets resultat mäts på

---

<sup>87</sup> [www.ica.se](http://www.ica.se)

<sup>88</sup> <http://www.handels.gu.se/epc/archive/00003704/>

<sup>89</sup> Hassel, L Ljungdhal, F & Larsson L,O. (2008) *CSR – från risk till värde*. Studentlitteratur, PricewaterhouseCoopersi Sverige AB. Sid 32

<sup>90</sup> [www.ica.se](http://www.ica.se)

tre dimensioner – den ekonomiska, sociala och miljömässiga. ICA Sveriges hållbarhetsredovisning är utformad utifrån den senaste versionen som tagits fram av *Global Reporting Initiative (GRI)*<sup>91</sup>. Den information och de nyckeltal som presenteras i hållbarhetsredovisningen är utvalda med utgångspunkt i GRI:s kärnindikatorer och GRI:s principer för definiering av rapportinnehåll, samt FN:s principer. Urvalet av vilka indikatorer av dessa som sedan används har gjorts utifrån den inverkan verksamheten har ur ett hållbarhetsperspektiv och dess påverkan på människor och miljö, samt dess strategiska betydelse för koncernen som helhet.”<sup>92</sup> ICA Sveriges hållbarhetsredovisning innehåller bland annat mått på företagets miljöpåverkan, samt antal och försäljningsutveckling av ekologiska produkter vilket visar en positiv utveckling. ”Redovisningen riktar sig till en bred målgrupp bestående av medarbetare och kunder, myndigheter, ägare, analytiker, affärspartners, studenter samt ideella organisationer.”<sup>93</sup> ICA Sverige använder sig av hållbarhetsredovisning för att på så sätt redovisa sin ambition och praktiskt arbete av etiskt tänkande till sina intressenter.

Det interna intresset i företaget baseras på olika intressenter inom ICA Sverige. Ägarnas primära intresse baseras på ”fortsatt god avkastning, effektiv verksamhetsstyrning och löpande utveckling av den finansiella informationen.”<sup>94</sup> Ägarnas intresse och aktuella frågor är ”god hantering av risker i investeringar kopplade till kvalitet, hälsa, etik och miljö och väl underbyggda beslutsunderlag.”<sup>95</sup> Med andra ord är ägarna huvudsakligen intresserade av etik om det är lönsamt och en hållbarhetsredovisning är relevant om den ekonomiska aspekten är försvarbar. Detta kan förklaras av att ICA Sverige är ett aktiebolag, där ägarna främst ser till sina egna vinstintressen.

KC Ranch, företag X och företag Y är alla privatägda företag. De poängterade att det är lättare att investera i etiska frågor då företagen inte har aktieägare. Detta menar även David Henderson som skriver att ledningen är beroende av ägarna då de ska ta ett beslut som inte garanterar en hög avkastning, som till exempel investering i etiska frågor. Det krävs att ägarna själva är medvetna om de frågor och är engagerade i dem. Elkington menar att

---

<sup>91</sup> [http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/Arsredovisning2007\\_SV.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/Arsredovisning2007_SV.pdf)

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Ibid



företagens främsta syfte är att maximera sin vinst. Maria Christensen poängterar också att företagen inte existerar för att rädda världen utan måste se till sin lönsamhet.

Förutom ägarnas påverkan på beslutsfattande gällande arbetet med etik, påverkas företag av en rad faktorer som exempelvis lagstiftning och nationella etiska standarder. Crane och Matten skriver i sin artikel att etisk inköpsstrategi inkluderar tydliga och uttalade sociala, etiska och miljömässiga kriterier i hanteringen av leverantörskedjans producenter.<sup>96</sup> Även Manning, Baines och Chadd menar att för att företag ska kunna förverkliga sina etiska krav är det av stor vikt att kommunicera dessa riktlinjer till de olika intressenterna och leverantörerna.<sup>97</sup> Därför är det viktigt att även ICA Sverige tydligt visar vilka riktlinjer de arbetar efter för att deras leverantörer ska ha en klar föreställning om vilka regler som gäller, samt som intressenterna alltmer vill få tillgång till denna information. För företaget, i det fallet ICA Sverige, är det avgörande vilka strategier som väljs för att kunna följa och förverkliga de uppsatta målen och policys. ICA Sveriges ambition med förhållandet till sina leverantörer är:

- ”Kontinuerlig dialog med utgångspunkt i resultat från revision
- Förfrågan om revision enligt BSCI, SA 8000 eller likvärdigt uppföljningssystem
- Uppföljning av ICA Sveriges experter inom kvalitet, miljö och socialt ansvar
- Leverantörens egenkontroll som grund för dialog
- Regelbundna besök av ICA Sveriges inköpare
- ICA Sveriges värderingar, samt krav på miljö- och socialt ansvar inkluderade i inköpsavtal.”<sup>98</sup>

Det sätt som ICA Sverige arbetar med etik, och som visas i deras hållbarhetsstrategi, måste kommuniceras och överföras på deras leverantörer.

Vilken omfattning och ambitionsnivå företag arbetar med hållbarhetsfrågor som definieras av 3BL är beroende av vilken affärsmodell företaget har. Målen och strategierna företaget arbetar efter ligger till grund för vilken affärsmodell som väljs. Det lägger även grunden

---

<sup>96</sup> Crane, Andrew. & Matten, Dirk. (2007). Sid. 388

<sup>97</sup> Manning, L. & Baines, R. N. & Chadd, S. A. (2006). Sid. 364

<sup>98</sup> [http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/Arsredovisning2007\\_SV.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/Arsredovisning2007_SV.pdf)

för den etiska ambitionsnivå som företaget designar för sin inköpsstrategi, och bestämmer hur företaget blir sett av sina konsumenter genom de mål och i den utsträckning de har genomfört etiskt hållbarhetsarbete. Denna ambitionsnivå skiljer sig mellan olika företag. Det finns företag som själva, förutom det vanliga arbetet och att intressenterna ställer krav, vill vara det goda företaget och arbeta med samhällsfrågor, menar Anders på Företag X. Han säger att på grund av det ökade etiska tänkandet inom företagandet ger detta en direkt påverkan så att företag arbetar på ett annorlunda sätt med sina strategier. På KC Ranch<sup>99</sup> exempelvis, som är ett familjeföretag, berättar Kerstin Dahlgren, har byggt sin affärsidé och vision på ett hållbart tänkande, vilket betyder att engagemanget från deras sida är stort när det gäller att arbeta med miljöfrågor och tänka på framtiden. Hon menar att ”vi ska bevara planeten för våra barn”<sup>100</sup>

Livsmedelsföretaget ICA Sveriges inköpsdirektör menar däremot att eftersom de som marknadsledande i Sverige måste ”hålla sig inom etiska ramar och vara förebild för andra.”<sup>101</sup> ICA Sverige har inte etiskt tänkande som affärsmodell, men de håller sig till de grundläggande etiska ramarna, det vill säga de lagar som ställs från statliga och ickestatliga organisationer. Den primära drivkraften bakom ambitionsnivån hos ICA Sverige är att etik är ”en hygienfaktor, en minimumnivå som måste uppfyllas.”<sup>102</sup> Beroende om det finns efterfrågan på en högre ambitionsnivå från konsumenter och andra intresseorganisationer lägger ICA Sverige mer kraft på dessa frågor.

Ett sätt för ett företag att visa sitt engagemang är att integrera med sina samarbetspartners. För ICA Sverige, som består av långa leverantörskedjor med flertal aktörer inblandade, lönar det sig att arbeta integrerat med etiska frågor. De ställer inte endast krav om policys för sina leverantörer, utan hjälper även leverantörerna att uppfylla dem. Om det upptäcks något problem hos en leverantör slutar inte ICA Sverige handla med leverantören på en gång, utan de agerar enligt teorin om integrering, för att eliminera problemet menar Petra Axdorff.<sup>103</sup> De förhandlar fram en plan med sin leverantör om hur arbetet ska gå till, för att sedan ha ett långsiktigt samarbete. Företaget bör hjälpa sina leverantörer genom att även

---

<sup>99</sup> Dahlgren, Kerstin. KC Ranch, Ägare, Lokal leverantör till ICA Kvantum Malmborg(2008). Intervju

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Axdorff, Petra. ICA Sveriges inköpsdirektör (2008). Intervju

<sup>102</sup> Ibid.

<sup>103</sup> Axdorff Petra. ICA Sveriges inköpsdirektör (2008). Intervju

finnas hos dem under tiden av implementeringen av ställda policys.<sup>104</sup> Tanken är att påverka leverantörerna positivt. ICA Sverige tar ett samhällligt ansvar i det avseendet. De investerar inte direkt i leverantören men det blir en indirekt investering ändå.<sup>105</sup> Detta visar en ambitionsnivå från ICA Sveriges sida, att bidra till ett bättre samhälle, samt som det motsvarar intressenternas efterfrågan. I en artikel från Svenska Dagbladet visades att ICA återkallade 100 ton äpplen från butikerna var livsmedelsverket genom att ta stickprov hade upptäckt förbjudna bekämpningsmedel, och ICA avslutade samarbete med den skånska leverantören. "Det är olyckligt att det här händer nu, men det här är en del av vårt rutinarbete." sade Lena Sparring kvalitetschef på ICA till tidningen Svenska Dagbladet.<sup>106</sup> ICA Sverige avvisade med andra ord en leverantör istället för gemensamt förbättra leverantörens processer för ett långsiktigt samarbete. Kostnadsmässigt var det inte försvarbart att forstsätta samarbetet och detta var avgörande för ICA Sveriges beslut, det var lättare att välja en ny leverantör istället för att utveckla samarbetet.

Att endast formulera policyn räcker inte, man måste även leva upp till den. "Man måste upprätthålla någonting som man kan stå för."<sup>107</sup> Eftersom ICA Sverige inte är en nischaktör med etik som affärsidé innebär det att deras sätt att arbeta med etiska frågor görs stegvis.<sup>108</sup> Med tiden ökar de graden av engagemang, vilket utvidgar andelen etiska produkter i deras sortiment endast om det finns en efterfråga och ekonomisk vinst. David Henderson menar att på grund av lönsamhetskraven ledningen har från ägarna ser de till att alltid hålla sig inom lagens riktmärke, men inte verka för utökat etiskt arbete om det inte finns en ekonomisk vinning. Krav som ICA Sverige ställer på sina leverantörer genom policys är utformade och går i linje med den nivån som ställs på de själva från statliga och icke statliga, nationella och internationella lagar. Lever inte leverantörer upp till denna policys har ICA möjligheten att fördjupa samarbetet med dem för att på så sätt eliminera problemet, men en lättare, och mer ekonomisk försvarbar möjlighet, är att avbryta samarbetet och välja en annan leverantör.

---

<sup>104</sup> Anders Globalt Företag X Quality, Social And Enviroment Manager på X food servicis (2008). Intervju

<sup>105</sup> Axdorff, Petra. ICA Sveriges inköpsdirektör (2008). Intervju

<sup>106</sup> [http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel\\_712903.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_712903.svd)

<sup>107</sup> Ibid.

<sup>108</sup> Cramer, J. M. (2007). Sid. 397

## 4.2 ICA Sveriges Inköpsstrategi och dess leverantörer

I det här kapitlet beskrivs ICA Sveriges inköpsorganisation, inköpsstrategier och maktförhållande gentemot leverantörer. Beskrivningen ger en övergripande bild av hur ICA Sverige möter intressenternas efterfrågan på etiska produkter i sin inköpsstrategi, samt att ICA Sverige arbetar utifrån strategisk inköp vilket innebär långsiktigt tänkande, lägsta möjliga totalkostnader med hänsyn till bland annat etiska krav från intressenter.

### 4.2.1 ICA Sveriges affärsmodell

Livsmedelsbranschen är en komplex bransch och kräver resurser från företagets sida, dels för att tillfredställa kundernas efterfrågan och dels för att bibehålla en långsiktig lönsamhet för företaget. Komplexiteten ligger i faktumet att det finns många olika produkter som kommer från olika håll runt om i världen och dessa måste hanteras på ett sätt som är lämpligt för företaget och samhället. Produkternas livstid är inte särskild lång, vilket betyder att hantering av produkterna kräver effektivitet för att få en så lång försäljningstid i butiken som möjligt, för att företaget inte ska förlora på det. Enligt Maria Juel Christensen är detta orsaken till varför inköpen inom livsmedelsbranschen är komplext. Dock menar hon att det finns skillnader mellan företag. Vilka mål företaget har och hur de vill bli uppfattade av konsumenterna och övriga intressenter, är avgörande. Detta spelar roll för hur företag designar sina leverantörskedjor och vilka inköpsstrategier de har.<sup>109</sup>

ICA Sverige har en fokuserad affärsmodell, vilket visar sig genom det breda sortimentet och en hög produkttillgänglighet. De köper in ett stort sortiment som fylls på ofta (veckovis, eller till och med dagligen) för att säkra det breda utbudet. Detta gör att hanteringen av leveranser och samarbetet med leverantörerna blir komplicerat och priset blir relativt högre än på lågprismarknaden menar Maria.<sup>110</sup> ICA arbetar med denna strategi utifrån sin förhandlingsmöjlighet att säkerställa produkternas ständiga tillgänglighet.<sup>111</sup>

ICA Sverige har ett utökat sortiment i form av ekologiska och rättvisemärkta produkter. Eftersom de inte agerar på en nischmarknad, det vill säga inte har en differentierad

---

<sup>109</sup> Christensen, Maria, Juel. PA Consulting Group, Danmark, konsult inom Supply Chain Management, (2008). Intervju

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Axdorff, Petra. ICA Sveriges inköpsdirektör (2008). Intervju

affärsmodell, där företaget har som mål att exempelvis vara ekologiskt, arbetar ICA Sverige med etiska produkter i det mån som efterfrågas av konsumenter, berättar Petra Axdorff.<sup>112</sup> Cramer menar att förutom de vanliga rutinerna som företaget har i sitt inköp för att tillfredställa efterfrågan på ett brett sortiment, krävs det även ett etiskt tänkande i det. Martin Christopher menar att för att uppnå strategiskt inköp måste företag förstå vilka som är deras viktigaste varor och tjänster. Vidare måste företaget förstå hur vitala de är för de dagliga rutinerna för att åstadkomma långsiktiga företagsmål. För att förstå i vilken utsträckning ICA Sverige ska arbeta med ekologiska och rättvisemärkta produkter enligt sin affärsmodell, är det viktigt att de gör klart för sig vilken av vikt dessa är för deras strategi. ICA Sverige genomför etiskt arbete på en basnivå, ett måste för företaget, och nischer sig inte genom sitt etiska utbud av produkter.

Livsmedelsbranschens komplexitet gör det nödvändigt för ICA Sverige att skapa en lämplig inköpsorganisation för att dra fördelar av sin storskalighet, och på så sätt minska kostnaderna för etiska och övriga produkter. Det ger en möjlighet till ökad handlingsförmåga i sin leverantörskedja.

#### **4.2.2 ICA Sveriges organisationsform**

ICA Sverige är Sveriges ledande livsmedelsföretag och har en centraliserad inköpsorganisation.<sup>113</sup> Denna centraliserade inköpsorganisation är formad så att de olika individuella enheterna är styrda genom en central inköpsenhet. Dock är de konsulterande och har en viss självständighet, men denna centralisering förser dem med en enskild, gemensam inköpsmakt. ICA Sverige består av enskilda privatägda butiker. Butikerna är helägda av småhandlarna och är fria att fatta sina egna beslut vid produktinköp och val av leverantörer. Det finns dock ett krav att leverantörerna måste vara godkända av ICA Sverige och följa ICA:s policy vad det gäller etik, berättar Petra.<sup>114</sup> Trots denna frihet sker de flesta inköpen av produkter via ICA Sveriges centrala inköpsorganisation.<sup>115</sup> Med hjälp av denna centraliserade organisationsform har ICA Sverige samlat de flesta leverantörer i en central så kallad leverantörspool.<sup>116</sup> På detta viset har företaget ett antal leverantörer

---

<sup>112</sup> Axdorff, Petra. ICA Sveriges inköpsdirektör (2008). Intervju

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> [www.ica.se](http://www.ica.se)

<sup>116</sup> Axdorff, Petra. ICA Sveriges inköpsdirektör (2008). Intervju

som har sållats ut och motsvarar företagets krav enligt policys. Detta underlättar kontroller och sökandet efter passande leverantörer. Genom en centraliserad inköpsorganisation har ICA Sverige skapat en stark position gentemot sina leverantörer för att ställa krav på den gällande policys som inkluderar etiska aspekter. Det är även en effektiv strategi för att hantera relationen med dem och förhandlingsstyrka för priser vid inköp.<sup>117</sup> På så sätt får de möjlighet att arbeta med etiska frågor för att kunna bemöta sina intressenters krav på etiska produkter inom sina inköpsstrategier, samt som de bibehåller sin lönsamhet.

Vid lokalt efterfrågade produkter utnyttjar de enskilda butikerna den givna självständigheten och köper in efterfrågade varor på egen hand, vid sidan om centralutbudet, förklarar Per Tengberg som är VD på ICA Malmborgs Caroli i Malmö. Dock har de som krav att leverantörerna måste vara godkända av ICA Sverige och följa dess etiska inköspolicys. Detta ger butiken möjlighet att svara på den lokala efterfrågan, men hanteringen av de lokala leverantörerna ger inte stordriftsfördelar som den centraliserade organisationen ger.<sup>118</sup> Till exempel menar KC Ranchs ägare Kerstin Dahlgren att priset på deras ekologiska kött är 20 procent dyrare än vanligt kött. ICA Kvantum Malmborg har varit relativt förståeliga och det har inte inneburit större problem för KC Ranch att höja priser när det behövs, ”vi bara höjer priset, och de accepterar det”<sup>119</sup> Detta gör ICA Sverige eftersom det finns en efterfrågan hos deras konsumenter av KC Ranchs kött, inte på grund av att de vill värna om den etiska aspekten och bidra till ett hållbart samhälle. Sammanfattningsvis ser man att ICA Sverige utnyttjar sina stordriftsfördelar genom en centraliserad inköpsorganisation, men där butikerna handlar med lokala leverantörer som avstår från att ingå i ICA Sveriges leverantörspool ”för det är inte lätt att vara leverantör till ICA när man är så liten.”<sup>120</sup>

En centraliserad organisation ger ett starkt ekonomiskt underlag och position för ICA Sverige på marknaden, vilket i sin tur ger dem en möjlighet att arbeta långt ner i sin leverantörskedja. Fredrik är logistikchef på det globala företaget Y, som är en leverantör till ICA Sverige, och han säger att det är enklare för ett stort globalt företag att kontrollera sin leverantörskedja jämfört med ett litet företag, och ställer en retorisk fråga: ”Hur skulle,

---

<sup>117</sup> Axdorff, Petra. ICA Sveriges inköpsdirektör (2008). Intervju

<sup>118</sup> Tengberg, Per. ICA Malmborg, Caroli, Malmö, VD, (2008). Intervju

<sup>119</sup> Dahlgren, Kerstin. KC Ranch, Ägare, Lokal leverantör till ICA Kvantum Malmborg (2008). Intervju

<sup>120</sup> Ibid.

till exempel, ett litet företag i Sverige som säljer kaffe, som är rostat i Malmö men som köpts från någon i Sydamerika över Internet, ha råd att kontrollera sin leverantör? Kostnaden för en sådan kontroll skulle göra att kaffepriset blir alldeles för högt. I det fallet är storskalighet vid inköp är en fördel. Ta som ett exempel, våra leveranser till ICA som sker via deras centrallager. Det möjliggör bättre priser för ICA vid inköp, vilket i sin tur leder till att de kan sälja till rimliga priser.”<sup>121</sup> Det är inte enbart storskalighet som underlättar kontrollen, utan även tillit till leverantörer. Samtidigt poängterar han att i och med att de har en differentierad affärsmodell, vilket innebär att deras produkter är certifierade och kvalitetssäkra, utgår ICA Sverige ifrån detta och kontrollerar inte deras plantager och fabriker som ägs av företaget Y själv. Detsamma säger KC Ranchs ägare Kerstin Dahlgren, ”de är inte här och kontrollerar oss utan det räcker att vi är Kravmärkta.” Det är kostsamt att kontrollera alla led inom leverantörskedja för ICA Sverige. Har ICA Sverige tillit till dem görs inga kontroller. Det är avtalet med uppsatta policys, enligt vilka ICA Sverige arbetar efter, som gäller.

Det är kostsamt att kontrollera sina leverantörer och egna butiker för att säkerställa kvalitet och att policys gällande etik är uppfyllda. ICA Sverige har designat ett eget kontrollsystem för butikerna och kontrollerar dem regelbundet. Denna satsning har kostat ICA Sverige 15 miljoner kronor och blev aktuellt efter den kända köttskandalen 2007 säger Anders Öhlund i SVTs program Uppdrag Granskning.<sup>122</sup> Mats Odegård, ICA AB, menar att man ”aldrig kan garantera att det finns folk som inte fuskar, men jag kan garantera att det blir absolut bättre uppföljning och kontroll.”

En ytterligare satsning för att öka möjligheten för, som ICA gjorde 2008 i april är att de öppnade ett kontor i Hongkong för att underlätta kontroll av inköp, orderuppföljning och produktkvalitet av icke livsmedel Asien.<sup>123</sup> Detta var följden av det reportage Uppdrag Granskning gjorde 2006<sup>124</sup> då ICA blev avslöjat att deras leverantörer använde barnarbete och hade dåliga arbetsförhållanden med anställda. I en intervju säger Lisbeth Kohls, chef för *Corporate responsibility*/kund och kvalitet, ICA, att de inte kan följa leverantörerna

---

<sup>121</sup> Fredrik. Global Företag Y, leverantör till ICA AB, Logistics and Supply Chain Manager (2008). Intervju

<sup>122</sup> <http://svt.se/svt/play/video.jsp?a=1144925>

<sup>123</sup> [http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/080507ICAABDelarsrapportQ12008.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/080507ICAABDelarsrapportQ12008.pdf)

<sup>124</sup> <http://svt.se/svt/play/video.jsp?a=730231>

dag för dag vilket genererade i en investering av ett kontor för att kontrollera sina leverantörer.

Här ställs frågan: om man inte kan garantera att fusk inte förekommer i ICA Sveriges butiker, hur kan då ICA Sverige garantera att de krav som ställs på leverantörerna efterföljs? Öppnar ICA Sverige ett kontor till för livsmedelsprodukter om Uppdrag Granskning skulle satsa pengar att undersöka livsmedels leverantörer? Det kostar att göra kontroller för att säkerställa uppsatta mål, vilket innebär att om ICA Sverige inte har förtroende till sina leverantörer och butiker för att de ska leva upp till deras etiska policys, innebär det extra kostnader. Eftersom ICA Sverige har en lönsamhetsfokus på sitt etiska arbete, innebär det att man vill minimera kostnader för etisk kontroll. Detta innebär att ovannämnda situationer, där leverantörer och butiker inte agerar etiskt, kommer att uppkomma. Skapandet av en centraliserad inköpsorganisation., med syfte att minimera kostnader, har i detta fall inneburit etiska problem i slutändan.

### 4.3 ICA Sveriges etiska inköpsstrategi

I kapitlen ovan kartläggs huvudaspekterna som anses vara viktiga att ta hänsyn till i designen av inköpsstrategier i denna komplexa livsmedelsbransch. Driftkrafter har beskrivits som påverkar ICA Sverige och som de tar hänsyn till när de hanterar etiska frågor i sin inköpsstrategi. Detta kapitel kommer att beskriva hur ICA Sverige arbetar med etiska inköp för att bemöta sina intressenters efterfråga av etiska produkter.

Att arbeta med etiska frågor i sina inköpsstrategier är en hygienfaktor för ICA Sverige. Det är en basnivå menar Petra Axdorff.<sup>125</sup> ICA Sverige ser på ekologisk produkt efterfrågan som inget annat en ny trend, skriver Ariella Rotstein, *Brand Manager*, ICA Sverige, i ICA Sveriges hållbarhetsredovisning.

”Några av de trender vi nu tittar mest på är den ekologiska trenden, hälsotrenden och bekvämlighetstrenden. Vi ser också att allt fler väljer att handla till lågpris i veckorna och varor med mervärden till helgen. Sådana varor kräver kunskap och specialisering att ta fram. Alla dessa riktningar försöker vi tillfredsställa genom utbudet i ICA-butikerna”<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Axdorff, Petra. ICA Sveriges inköpsdirektör (2008). Intervju

<sup>126</sup> [http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/Arsredovisning2007\\_SV.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/Arsredovisning2007_SV.pdf)



Etik är viktigt, men inköspriset var en genomgående aspekt i alla genomförda intervjuer. Frågan är inte om företag ska vara starkt medverkande inom dessa områden, utan hur man på ett kostnadseffektivt sätt kan göra det. Företag ska förutom den ekonomiska aspekten utvidga sina perspektiv till att inkludera att ta hänsyn till människorna och planeten, enligt *triple bottom line*. Inköspriset är en viktig del av ICA Sveriges inköpsstrategi, dock är priset kopplat till ett antal nödvändiga faktorer. Etik är en av de faktorer det tas hänsyn till vid inköp.<sup>127</sup>

VD:n för butiken ICA Malmborg i Caroli City i Malmö menar att det finns en stor efterfrågan på ekologiska produkter, men något mindre för rättvisemärkta. Det finns dock en efterfråga och i vissa fall har det till och med varit brist på produkter, att efterfrågan har varit större än utbudet.<sup>128</sup> Rättvisemärkta produkter produceras av små - och familjeföretag, vilket kan resultera i att det inte alltid kan tillfredställa den efterfråga som finns. Maria menar att där det finns efterfrågan, finns det utbud,<sup>129</sup> vilket inte alltid kommer i balans. ICA Sverige skriver i sin redovisning att ”ICA arbetar därför intensivt för att öka utbudet, dels genom att utveckla det egna ekologiska sortimentet, dels genom att utöka utbudet av leverantörernas ekologiska produkter i butik”<sup>130</sup> men hur och i vilken utsträckning de gör det kan man inte utläsa.

När det gäller ekologiska produkter, där inköspriset är högre än inköspriset för de icke ekologiska, kan ett företag dra ner på den egna marginalen för att hålla samma prisnivå som liknande produkter säger Anders.<sup>131</sup> Större delen av sortimentet av etiska produkter bestäms av ICA inköpsorganisation. Det gäller inte de lokalt producerade produkterna, där butikerna har fria händer att köpa in. ”Det är det centrala sortimentets beslut tillsammans med den etiska regelboken, och därifrån ska vi få det bästa möjliga priset” poängterar Petra Axdorff.

Ett annat sätt för en jämnare prisnivå mellan ekologiska och icke ekologiska produkter, är att hitta och samarbeta med leverantörer där prisskillnaden mellan de båda alternativen inte

---

<sup>127</sup> [http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/Arsredovisning2007\\_SV.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/Arsredovisning2007_SV.pdf)

<sup>128</sup> Tengberg, Per. ICA Malmborg, Caroli, Malmö, VD. (2008). Intervju

<sup>129</sup> Christensen, Maria Juel. PA Consulting Group, Danmark, konsult inom Supply Chain Management, (2008). Intervju

<sup>130</sup> [http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/Arsredovisning2007\\_SV.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/Arsredovisning2007_SV.pdf)

<sup>131</sup> Anders Globalt Företag X Quality, Social And Environment Manager på X Food services (2008) Intervju

är stor. Det finns ingen mening i att ha dyra ekologiska produkter som ingen köper och ”som bara står på hyllan i butiken och samlar damm.”<sup>132</sup> Till exempel köper ICA in UTZ märkt kaffe. Det är relativt billigt i jämförelse med rättvisemärkt kaffe och tar hänsyn till både sociala och miljömässiga faktorer. På ICA AB:s hemsida kan man få exakt information om varifrån det kommer, av vem och under vilka arbetsförhållanden kaffet produceras.<sup>133</sup> På det viset arbetar ICA Sverige för att få det bästa möjliga priset, med största möjliga etiska hänsyn.

ICA Sverige är marknadsledande i Sverige och måste på grund av det hålla sig inom etiska ramar, samt att intressenterna ställer krav på detta. ICA arbetar utifrån den fokuserade affärsmodellen, vilket innebär att de har ett utökat sortiment av bland annat ekologiska och rättvisemärkta varor. ICA Sverige arbetar med etiska frågor enbart på en basnivå. De är inte aktiva på en nischmarknad och har därmed inte större utbud av etiska produkter än vad som efterfrågas av konsumenterna. Kostnadseffektiviteten och storskaligheten som en central inköpsorganisation bidrar till ger en större möjlighet att arbeta med etiska frågor och ändå behålla sin lönsamhet. Dock leder kostnadsfokuset hos den centrala inköpsorganisationen till en ökad risk att leverantörer väljs som inte kan efterleva de etiska grundregler som ställs enligt lag och standarder, och därmed orsaka skada för ICA Sverige.

---

<sup>132</sup> Anders Globalt Företag X Quality, Social And Environment Manager på X Food services (2008) Intervju

<sup>133</sup> [www.ica.se](http://www.ica.se)

## 5. Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att undersöka vad etik innebär för ICA Sverige. För att få svar på syftet har två frågor besvarats: Varför arbetar ICA Sverige med etiska frågor inom sin inköpsstrategi? Vilka konsekvenser får detta för deras sätt att utforma sitt etiska arbete?

För att kunna besvara syftet har empiriskt material insamlats genom intervjuer med olika personer inom branschen. Dessa har gett en inblick i vilka perspektiv företaget har gällande etiskt inköp. Ett flertal teorier har använts för att få en förståelse varför företaget agerar efter ett visst mönster. För att få en närmare inblick om ICA Sveriges organisation och deras policys till leverantörer har ICA Sveriges hemsida studerats.

Det för uppsatsen valda företaget ICA Sverige arbetar utifrån de riktlinjer ICA AB sätter upp för dem. ICA Sverige menar att man arbetar för att bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle genom att ta hänsyn till miljöfrågor samtidigt som de värnar om konsumenternas hälsa och garanterar produktsäkerhet och kvalitet. Man gör detta eftersom konsumenter och olika samhällsorganisationer ställer allt högre krav på etiska frågor. De efterfrågar ekologiska och rättvisemärkta produkter och olika intresseorganisationer ställer krav på företag att arbetet som de utför är gjort på ett ansvarsfullt och etiskt sätt. ICA Sveriges hållbarhetstänkande är att ta hänsyn till tre aspekter i sitt sätt att bedriva affärer: ekonomiska, sociala och miljömässiga. De använder sig av hållbarhetsredovisning för att på så sätt redovisa sin ambition och praktiskt arbete av etiskt tänkande till sina intressenter. Men den viktigaste poängen är att den etiska ambitionen som beskrivs i hållbarhetsredovisningen är kopplat till företagets lönsamhetstänkande. Detta kan förklaras av att ICA Sverige är ett aktiebolag där ägarna främst ser till sina egna vinstintressen. Vidare agerar inte ICA Sverige på en nischmarknad och konkurrerar inte med etik, utan etiska regler och standarder efterföljs på grund av de är tvunget, och etiska produkter erbjuds endast om konsumenterna efterfrågar dessa. På grund av att detta resulterar det i att deras hållbarhetsredovisningsarbete endast sker på en grundnivå. Det vill säga att de inte uppfyller alla mätningar som utifrån 3BL innebär ett hållbart arbete.

Etiska aspekter är som sagt för ICA Sverige först och främst en ekonomisk fråga. De behandlar etik på samma sätt som frågor rörande nya smaker på yoghurt – om det finns en efterfrågan ser man till att erbjuda produkter för att tillgodose den. Undantaget är den

minimumnivå som efterfrågas av lagar, standarder inom branschen. Detta menar inköpsdirektören är hygienfaktorer och måsten.

Konsekvenserna av denna inställning till etik på ICA Sveriges sätt att behandla sina leverantörer blir att de utgår från vilken leverantör som kan erbjuda lägsta kostnader, eller om de liksom KC Ranch erbjuder produkter som är efterfrågade bland konsumenter. Gällande ekologiska produkter är de inte lika priskänsliga. ICA fokuserar inte på den etiska aspekten när det uppstår problem med leverantör. De avslutar samarbetet istället att fördjupa och integrera. Detta är förvisso ett sätt för företaget att visa sina konsumenter att de inte samarbetar med leverantörer som inte uppfyller ICA Sveriges etiska policys, men det agerandet går tvärtemot vad integrationsteorin om fördjupade relationer för att främja etiskt tänkande beskriver.

Den centraliserade inköpsorganisation som ICA Sverige har underlättar kontroller och sökandet efter passande leverantörer där de kvalitetssäkrade leverantörer insamlas i leverantörspoolen. Genom denna organisationsform har ICA Sverige en stark position och förhandlingsstyrka för priser gentemot sina leverantörer. På det viset har ICA Sverige möjlighet att arbeta med etiska frågor för att bemöta intressenters krav och bibehålla sin lönsamhet.

För att säkerställa att leverantörer lever upp till uppsatta policys görs det anmälda och oanmälda kontroller vilket kostar företaget. Eftersom ICA Sverige har ett lönsamhetsfokus på sitt etiska arbete innebär det att man vill minimera kostnader för etisk kontroll och därför är det lönsammare för företag att lita på företag som är certifierade. Så länge det inte uppmärksammas problem i media avstår man från kontroll. Dock leder kostnadsfokus hos den centrala inköpsorganisationen till en ökad risk att leverantörer väljs som inte kan efterleva de etiska grundregler som ställs enligt lag och standarder, och därmed orsaka skada för ICA Sverige.

Företaget primära är att generera vinst. ICA Sverige som har lönsamhetstänkande i sin affärsidé ser till att hålla sig inom lagens riktmärke. Med denna lönsamhet som grund drivs deras etiskt tänkande på en basnivå, ett måste som ska uppfyllas. Detta har

konsekvenser att det inte görs mera än vad som efterfrågas av konsumenterna och fastställs i lagar av statliga och ickestatliga organisationer.

## 5.1 Förslag till framtida forskning

Under arbetets gång har ett flertal frågan uppstått vilka vi vill ge som förslag till framtida forskning. Det vore intressant att undersöka hur stor efterfrågan på etiska produkter från konsumenterna faktiskt är, och hur medvetna de är om etiska produkter inom livsmedel. Är det etiskt att från konsumenternas sida lägga allt ansvar på företaget om inte vi själva som primära kunder till företaget är villiga eller inte har ekonomisk möjlighet att köpa de produkterna?

Vi tycker också att det vore intressant att undersöka, utifrån ett rent ekonomiskt perspektiv, vilket samband som finns mellan lönsamhet och etiskt tänkande, vilken är ”hönan” respektive ”ägget.” Var går gränserna för företaget att investera i de frågorna för att det ska vara lönsamt. På vems axlar ligger ansvaret när saken och ting går snett i den långa cirkeln – konsumenter, intresseorganisationer, staten och ickestatliga organisationer, företag, leverantörer, underleverantörer och tillverkare. Vi saknade en fallstudie för att kunna följa en produkt inom leverantörskedjan från ax till limpa för att se huruvida det är möjligt att överhuvudtaget ha kontroll över leverantörskedjan inom livsmedelsbranschen.

## 5.2 Slutreflektioner

Det har varit en otroligt lärorik och utvecklande process att arbeta med denna uppsats. Vi hade ett intresse för etiska frågor inom ett företags arbete, men vi hade varken djupa kunskaper eller erfarenhet inom området. Vi hade inga erfarenheter inom livsmedelsbranschen heller då vi valde att studera ICA Sverige. Under arbetets gång insåg vi hur pass komplicerad bransch och företag vi hade att göra med. Temat etik kändes brett och känsligt då det gäller människans etiska värderingar kring bland annat barnarbete och miljötänkande, och detta påverkar företagets vardag.

Vår forskning kring problemen, vad som är orsaken till att det finns efterfrågan på etiska produkter, vad ett etiskt tänkande är inom livsmedelskedjan, förståelse om etiska produkter som ett begrepp har fått oss författare att bli mer etiskt medvetna som konsumenter.

## Källförteckning

### Böcker

Axelsson, Björn. Rozemeijer, Frank & Wynstra, Finn ( 2005) *Developing Sourcing Capabilities, Creating strategic change in purchasing and supply management*. England: Jon wiley&sons Ltd.

Barrientos, Stephanie. & Dolan, Catherine. (2006). *Ethical Sourcing in the Global Food System*. London: Sterling, VA.

Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Berlings skogs.

Caroll, Archie B. (1996). *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*. University of Georgia. South – Western College Publishing.

Christopher, Martin. (2005). *Logistics and Supply Chain Management. Creating Value-Adding Networks*. Great Britain: Pearson Education.

Crane, Andrew. & Matten, Dirk. (2007). *Business, ethics*. Second edition. Oxford University press.

Eastham, Jane F, Sharples, Liz & Ball, Stephen D. (2001). *Food Supply Chain management. Issues for the hospitality and retail sectors*. Great Britain: Reed Educational and professional Publishing Ltd.

Elkington, John. (1999). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. United Kingdom: Capstone Publishing Ltd.

Friedman M (1962). *Capitalism and freedom* Chicago: University of Chicago

Grant, Robert M. (2008). *Contemporare strategy analysis. Sixth Edition*. Blackwell Publishing

Henderson D.(2001) *Missriktat välvilja* Svensk utgåva (2002). Timbo AB

Hassel, Lars G, Ljungdahl, Fredrik & Larsson Lars-Olle (2008) *CSR – från risk till värde. Författarna, Studentlitteratur och PricewaterhouseCoopers i Sverige AB.*

Johannessen, Per. & Tufte, Arne. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod /*

Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte ; översättning: Geije Johansson ; [fackgranskning: FOG (Field Research on Organizations and Groups) ...]

Nygaard C Bergtsson L 2001 *Strategizing – en kontextuell organisationsteori.* Studentlitteratur, Lund

Savitz, Andrew W. & Weber, Karl. (2006). *Triple bottom line.* Sverige: John Wiley och Sons Ltd.

### **Artiklar**

Berthiaume, Dan. (2006). *Reebok's Sourcing Strategy Places Ethics first.* Chain Store Age. Vol. 82, nr. 1. Sid. 23A, 33A.

Cramer, J.M. (2007). *Organising corporate social responsibility in international product chains.* Journal of Cleaner Production. Vol. 16, nr. 3. Sid. 395-400.

Gilbert, Helene. (2006). *Sourcing good CSR.* Supply Management. Vol. 11, nr. 7.

Kleindorf, Paul R. & Singhal, Kalyan. & Wassenhove, Luke N. (2005). *Sustainable Operations Management.* Production and Operations Management. Vol. 14, nr. 4. Sid. 482-492.

Maloni, Michael J. & Brown, Michael E. (2006). *Corporate social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry.* Journal of Business Ethics. Vol. 68, nr. 1. Sid. 35-52.

Manning, L. & Baines, R. N. & Chadd, S. A. (2006). *Ethical modelling of the food supply chain.* British Food Journal. Vol. 108, nr. 5. Sid. 358-370.

Smock, Douglas A, Rudzki, Robert A & Rogers, Stephen c. (2007). *Sourcing Strategy – The Brains Behind the Game*. Supply Chain Management Review. Vol. 11, nr. 4. Sid. 42

### **Internet**

Ethical Corporations webbplats, tillgänglig på:

<http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=3145>, (Besökt: 2008-05-08).

ICA Sverige ABs webbplats (2008), tillgänglig på:

[http://www.ica.se/FrontServlet?s=om\\_ica&state=om\\_ica\\_dynamic&viewid=450592&showMenu=om\\_ica\\_0\\_1](http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=om_ica_dynamic&viewid=450592&showMenu=om_ica_0_1), (Besökt: 2008-05-27).

[http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/Arsredovisning2007\\_SV.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/Arsredovisning2007_SV.pdf) (besökt 2008-05 13)

[http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/080507ICAABDelarsrapportQ12008.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/080507ICAABDelarsrapportQ12008.pdf), (Besökt 2008-05 13)

ICA Kvantum Malmborgs webbplats, tillgänglig på: [www.malmborg.se](http://www.malmborg.se), (Besökt: 2008-05-27).

ICA Kvantum Malmborgs Caroli i Malmö webbplats, tillgänglig på:

<http://www.malmborgs.se/?id=371>, (Besökt: 2008-05-27).

School of economics and commercial law. Göteborgs universitets hemsida Tillgängligt på:

<http://www.handels.gu.se/epc/archive/00003704/> ( Besökt 2008-05-10)

School of Economics and Commercial Law. Göteborg University webbplats, tillgänglig på:

<http://www.handels.gu.se/epc/archive/00003704/> (Besökt: 2008-05-27).

Supplier Ethical Data Exchange webbplats, tillgänglig på:

<http://www.sedex.org.uk/bc/cm/site.php>, (Besökt: 2008-05-14).

[www.lub.lu.se](http://www.lub.lu.se)



Svenska Dagbladet, Tillgängligt på:

[http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel\\_712903.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_712903.svd) (Besökt 2008-05-16)

SVT Program Uppdrag Granskning, Tillgängligt på:

<http://svt.se/svt/play/video.jsp?a=1144925> (Besökt 2008-05-13)

<http://svt.se/svt/play/video.jsp?a=730231> (Besökt 2008-05-13)

### **Muntliga källor**

Anders. Globalt företag X Quality, Social And Environment Manager på X Food services.

Axfordorff, Petra. Inköpsdirektör på ICA Sverige AB.

Christensen, Maria Juel. Konsult inom Supply Chain Management på PA Consulting Group, Danmark.

Dahlgren, Kerstin. KC Ranch, Ägare, Lokal leverantör till ICA AB.

Fredrik. Global företag Y, leverantör till ICA AB, Logistics and Supply Chain Management.

Tengberg, Per. VD på ICA Malmborg, Caroli, Malmö.

## **Bilagor**

ICA AB:s riktlinjer till leverantörer avseende etisk produkt. De ICA gör affärer med, ska ha en affärsmässig och etisk relation till sina kunder och omvärld.

**Organisk mat** – ICA ska tillhandahålla ett brett miljömärkt sortiment. ICA ska verka för att det finns miljömärkta alternativ i alla varugrupper som omfattas av miljömärkningsorganisationernas kriterier (Svanen, Bra miljöval, EU-blomman, ekologiskt märke). För kemisktekniska produkter gäller i Sverige att inom de produktgrupper där det finns kriterier för miljömärkning för minst två miljömärkningsorgan (Nordiska Svanen, Falken/Bra miljöval och EU-blomman) ska nyheter vara miljömärkta. Om undantag görs ska produktens påverkan på miljö och hälsa granskas av expertis.

För livsmedel ska ICA söka ekologiska alternativ inom alla produktgrupper.

**Djur välmående** – Kött och oblandade charkprodukter som ICA köper in ska komma från uppfödare och slakterier som har ett djuromsorgsprogram som omfattar de krav ICA ställer angående skötsel, tillsyn och god djurmiljö.

Djur ska behandlas väl och skyddas mot onödigt lidande och sjukdom

Djur ska ges tillräcklig tillsyn

Djur ska hållas och skötas i en god djurmiljö som främjar deras hälsa och ger dem möjlighet att bete sig på ett naturligt sätt.

**Rättvisemärkta** – För ICA är det viktigt att företag tar ansvar för människor och miljö. ICA ställer sig därför bakom regeringens initiativ ”Globalt Ansvar – Swedish Partnership for Global responsibility”. Det innebär att ICA ställer upp på OECDs riktlinjer för multinationella företag. ICA har även anslutit sig till FN:s ”Global Compact”. ICA handlar inte med varor som har tillverkats av barn eller ungdomar genom skadligt arbete enligt FN:s konvention om barnets rättigheter. ICA rekommenderar leverantörer, som vill visa att de tar sitt sociala ansvar, att arbeta för certifiering enligt SA 8000, som är en internationell standard för arbetsförhållande och omfattar bland annat barnarbete, tvångsarbete och arbetstider

*Produkter som säljs på ICA ska ha tillverkats på ett sätt som uppfyller kraven:*

*Inget skadligt barnarbete. Med skadligt arbete menas arbete där barn utnyttjas ekonomiskt, hindrar dem till utbildning eller äventyrar deras hälsa eller fysiska och sociala utveckling.*

*Inget tvångsarbete.*

*Ingen diskriminering av anställda.*

*Anställda har en säker arbetsmiljö där deras hälsa inte äventyras, olyckor undviks och det finns tillgång till drickbart vatten, sanitetsutrymme samt nödvändig skyddsutrustning.*

*Anställda har rätt till facklig anslutning och kollektiva avtal.*

*Anställda har acceptabla anställningsvillkor med avseende på lön, arbetstid och ledighet.*

Lokal produktion

*ICA ställer sig positiv till lokal produktion. Även dessa produkter ska vara säkra och producerade på ett etiskt och miljömässigt godtagbart sätt, i enlighet med ICA:s policier<sup>134</sup>*

**Sustainable** –ICA ska: *drivas med lönsamhet och god etik. lyssna på kunderna och alltid utgå från deras behov. ha en öppen dialog internt och med omvärlden. garantera produktsäkerhet och kvalitet. främja hälsa och goda vanor. verka för en god miljö med hållbar utveckling*

---

<sup>134</sup> [www.ica.se](http://www.ica.se)