



LUNDS UNIVERSITET

Arkivnummer:

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen
FEKP90
Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2011

Svinnet som försvann

En fallstudie av CSR på ICA Malmborgs Tuna

Författare:

Eric Hagberg

Desirée Holmberg

Handledare:

Rolf G. Larsson

SAMMANFATTNING

UPPSATSENS TITEL:	Svinnet som försvann
SEMINARIEDATUM:	2011-05-24
ÄMNE/KURS:	FEKP90 Examensarbete Magisternivå, 30 poäng
FÖRFATTARE:	Eric Hagberg, Desirée Holmberg
HANDLEDARE:	Rolf G Larsson
FEM NYCKELORD:	ICA Tuna, CSR, Matsvinn, Resurskocken, Ansvarstagande
SYFTE:	Syftet med examensarbetet är att beskriva och analysera hur ICA Tuna i Lund aktivt arbetar med att reducera matsvinn genom projektet Resurskocken. Genom en fallstudie av Resurskocken vill vi visa hur denna livsmedelsbutik på ett konkret sätt realiserar företagsansvar, CSR, och förenar det med lönsamhet. Ytterligare syftar detta examensarbete till att inspirera och stimulera branschens ansvarstagande.
METOD:	En fallstudie utifrån en induktiv ansats. Fallstudien har en enfallsdesign som har baserats på semistrukturerade intervjuer samt tryckta källor.
TEORETISKA PERSPEKTIV:	Studiens teoretiska ramverk utgörs av teorier kring CSR, intressentmodellen och Porters värdekedja
EMPIRI:	Empirin har sin utgångspunkt i kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner från ICA Tuna
SLUTSATSER:	Det proaktiva arbetet med matsvinn; såsom att personalen förbättrat sina inköpsprocesser, att personalen samt kunderna blivit mer medvetna samt att soporna minskat, skulle alla vara fullt möjliga även utan Resurskocken, då det handlar om att ändra tankesätt och rutiner hos personal. Det reaktiva arbetet som Resurskocken utför genom att tillaga mat av det potentiella svinnet är däremot det som gör projektet så speciellt. För även om de proaktiva åtgärderna skulle utföras på bästa möjliga sätt vore det inte möjligt att helt eliminera svinnet. Av den anledningen kan vi dra slutsatsen att ICA Tuna har tagit sig an CSR både på ett proaktivt och reaktivt sätt genom att integrera arbetet i den övergripande strategin. Resurskocken skapar således det extra mervärdet.

ABSTRACT

TITLE:	Retaste the Foodwaste
SEMINAR DATE:	2011-05-24
COURSE:	FEKP90, Master thesis in business administration, 30 credits (ects)
AUTHORS:	Eric Hagberg, Desirée Holmberg
ADVISOR/S:	Rolf G Larsson
FIVE KEY WORDS:	ICA Tuna, CSR, Food Waste, Resurskocken, Responsibility
PURPOSE:	The purpose of this thesis is to describe and analyse how ICA Tuna in Lund is actively working towards reducing Food Waste through the project Resurskocken. Through a case study of Resurskocken we want to show how this supermarket actually realises Corporate social responsibility, CSR, and combines it with profitability. This thesis further aims to inspire and stimulate the industry's responsibility.
METHODOLOGY:	A case study based on an inductive approach. The case study has a single case design that is based on semistructured interviews and printed sources.
THEORETICAL PERSPECTIVES:	The study's theoretical framework consists of theories about CSR, Stakeholder theory and Porter's Value chain
EMPIRICAL FOUNDATION:	The empirical foundation is based on qualitative interviews with relevant employees from ICA Tuna
CONCLUSIONS:	The proactive work in reducing food waste; as to staff improved its procurement processes, staff and customers has become more aware and that waste decreased, would all be perfectly possible even without Resurskocken, when it comes to rethinking and practice of personnel. The reactive work that Resurskocken performs by serving food by the potential waste is, however, what makes this project so unique. For even if other measures would be carried out in the best possible way it would not be possible to completely eliminate wastage. For this reason, we can conclude that ICA Tuna has addressed CSR both proactive, and in a reactive manner, by integrating Resurskocken in the overall strategy. Thus, Resurskocken creates added value.

FÖRORD

Vi vill rikta ett varmt tack till Anna Billing, Ronnie Andersson, Christian Håkansson, Karl-Johan Remmert och Håkan Olsson på ICA Malmborgs Tuna för att ni ställt upp på intervju till denna uppsats. Vi vill även ge vår handledare Rolf Larsson ett stort tack. Din vägledning, inspiration och ditt kreativa arbetssätt har hjälpt oss under uppsatsen gång och även bidragit till många goda skratt.

Slutligen vill vi tacka er som givit oss inspiration, tankar och uppmuntrade ord under vårens gång

Lund, 13 Maj 2011

Eric Hagberg

Desirée Holmberg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INTRODUKTION	- 2 -
1.1.	BAKGRUND	- 2 -
1.2.	STUDIEOBJEKT	- 3 -
1.3.	PROBLEMDISKUSSION	- 4 -
1.4.	PROBLEMFORMULERING	- 5 -
1.5.	SYFTE	- 5 -
1.6.	FORTSATT DISPOSITION AV UPPSATSEN	- 6 -
2.	METOD	- 7 -
2.1.	VAL AV FORSKNINGSSTRATEGI	- 7 -
2.1.1.	<i>Fallstudien som forskningsstrategi</i>	- 8 -
2.2.	VAL AV FALLSTUDIENS VETENSKAPLIGA ANSATS	- 9 -
2.3.	VAL AV FALLSTUDIENS DESIGN	- 9 -
2.3.1.	<i>Enfallsdesign</i>	- 9 -
2.3.2.	<i>Flerfallsdesign</i>	- 9 -
2.3.3.	<i>Fallstudiedesign på ICA Tuna</i>	- 10 -
2.4.	VAL AV ANALYSENHET	- 11 -
2.4.1.	<i>Resurskocken</i>	- 11 -
2.5.	VAL AV DATA	- 11 -
2.5.1.	<i>Intervjuer</i>	- 11 -
2.5.2.	<i>Direkta observationer</i>	- 12 -
2.5.3.	<i>Dokument</i>	- 12 -
2.5.4.	<i>Blogg</i>	- 12 -
2.6.	VAL AV TEORI	- 13 -
2.7.	METODREFLEKTION	- 13 -
2.8.	KÄLLKRITIK	- 14 -
2.9.	KRITIK MOT FALLSTUDIER	- 14 -
3.	EMPIRI	- 16 -
3.1.	VARFÖR ÄR MATSVINN ETT PROBLEM?	- 16 -
3.2.	RESURSKOCKEN	- 17 -
3.3.	RESURSKOCKENS MEDARBETARE	- 19 -
3.3.1.	<i>Anna Billing initiativtagare</i>	- 19 -
3.3.2.	<i>Christian Håkansson, Försäljningschef - Kött</i>	- 21 -
3.3.3.	<i>Ronnie Andersson, Försäljningschef - Frukt & grönt</i>	- 25 -
3.3.4.	<i>Resurskocken Karl-Johan Remmert</i>	- 28 -
3.4.	DEN ETISKA BANANEN OCH DEN SOCIALA POTATISEN	- 31 -

4.	TEORI	- 34 -
4.1.	VAD INNEBÄR CSR	- 34 -
4.2.	CSR UR ETT HISTORISKT PERSPEKTIV	- 36 -
4.3.	CSR ENLIGT CARROLL	- 37 -
4.4.	INTRESSENTMODELLEN	- 39 -
4.5.	JEURISSENS CORPORATE CITIZENSHIP	- 42 -
4.6.	MICHAEL PORTERS VÄRDEKEDJA	- 46 -
4.7.	OPERATIONELL EFFEKTIVITET VS STRATEGISK POSITIONERING	- 47 -
4.8.	CREATING SHARED VALUE	- 48 -
4.9.	TEORETISK REFERENS RAM	- 50 -
5.	ANALYS	- 51 -
5.1.	EKONOMISKT	- 51 -
5.2.	SOCIALT	- 55 -
5.3.	MILJÖ	- 57 -
5.4.	PROFIT, PEOPLE AND PLANET ENLIGT TRIPLE BOTTOM-LINE TABELL	- 60 -
6.	SLUTSATS	- 62 -
6.1.	SLUTSATS	- 62 -
6.2.	FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	- 63 -
7.	REFERENSER	- 64 -

INLEDNING

Under det senaste året har svenska dagstidningar kontinuerligt publicerat artiklar med rubriker som *"Butiker slänger tusentals ton mat"* (Svenska Dagbladet [SvD], 2010), *"Butikerna slänger mat för miljoner"* (Dagens Nyheter [DN], 2009), *"Svensken slänger 100 kilo mat varje år"* (Sydsvenskan, 2011). Dokumentärer som *"Taste the Waste"* och *"Food Inc."* har visats på Tv och ämnet matsvinn har debatterats flitigt på Radio. Trots medvetenheten hamnar cirka 25 % av den mat vi producerar i soporna (Uppsala Nya Tidning [UNT], 2011). Sammanlagt i Sverige slängs det uppskattningsvis 1 miljon ton mat varje år vilket medför en otrolig belastning på vår miljö och det samhälle vi lever i (Goldstein, 2006). Det är dessutom en stor kostnad som ingen vill handskas med. ICA Malmborgs Tuna i Lund var inte beredda att acceptera den kostanden och bidra med de problem som deras butik orsakade i form av matsvinn. Istället omvandlades matsvinnets årliga kostnad på 1,5 mkr till att servera bra och prisvärda luncher. Idag säljs 250-300 luncher genom projektet Resurskocken varav 21 000 portioner lasagne varje år.

Genom att studera projektet Resurskocken ur ett ekonomiskt, socialt och miljöperspektiv ämnar denna uppsats visa att ansvarsfullt företagande är lönsamt och att problem kan vändas till möjligheter.

1. INTRODUKTION

Introduktionen ämnar ge läsaren en övergripande bild av bakgrunden till matsvinn. Problemformulering samt syfte kommer redogöras likväl som att studieobjektet presenteras. Avslutningsvis visas grafiskt uppsatsens fortsatta disposition.

1.1.Bakgrund

Tidiga förespråkare av Corporate social responsibility, CSR, har predikat vikten av ett ansvarsfullt företagande medan företagen själva blundat inför ansvaret och inte anammat tankesättet till den grad som av många idag anses är nödvändigt (Grafström, Göthberg och Windell, 2008). Kanske allra viktigast så har konsumenterna tidigare inte ställt tillräckligt höga krav på företagets agerande och därför har företagen inte pressats att agera på samma sätt som de gör idag (Forskningsprogrammet, 2010). Idag är konsumenterna alltmer medvetna om sina val, samtidigt som lobbyister får alltmer legitimitet och uppmärksamhet, följaktligen har företagen inte längre något annat val än agera mer ansvarsfullt (Grankvist, 2009; Skjöldebrand, 2009). Professor Karin M. Ekström poängterar att det däremot är viktigt att Gröna strategier måste matcha kundens önskemål (Forskningsprogrammet, 2010).

Naturvårdsverket (2008) refererar till Carlsson-Kanyama (2003) när de i sin rapport *Svinn i livsmedelskedjan* säger att svinn av livsmedel är en följd av att mer mat produceras än vad vi verkligen konsumerar och detta ökar de miljöproblem som hör till livsmedelsproduktionen och medför därmed en onödig belastning. Det är jämväl ett slöseri med naturresurser. Miljöbelastningen från livsmedelskedjan ökar exempelvis genom ökad import av frukt, tilltagen konsumtion av kött som är mer miljöbelastande i framförallt produktionsledet än grönsaker, och totalt sett ökad livsmedelskonsumtion av godis, läsk och glass. (Carlsson-Kanyama & Engström, 2003). Miljöbelastningen tillkommer när livsmedel produceras, transporter och lagras, då de på olika vis bidrar till utsläpp av koldioxid och metan, som driver på växthuseffekten som i sin tur bidrar till läckage av kväve och fosfor som ökar övergödningen av sjöar och hav. Om maten slängs har denna miljöpåverkan sålunda skett helt i onödan (Konsumentförening Stockholm, 2009). Svinnet i livsmedelskedjan kan vara rester

av tillagad mat, livsmedel som passerat bäst-före datum samt olika former av produktionsspill (Naturvårdsverket, 2008). Det är emellertid viktigt skilja mellan *onödigt matavfall* och *oundvikligt matavfall* så som tepåsar, kaffesump eller bananskal (Konsumentförening Stockholm, 2009). Aktörerna i livsmedelskedjan måste bli mer medvetna om svinnets betydelse för miljön och förstå att ett effektivare utnyttjande både gynnar ekonomi och miljö (Naturvårdsverket, 2008). Förutom miljöbelastningen innebär matsvinnet även problem för social och ekonomisk hållbarhet (Forskningsprogrammet, 2010). Det krävs även ett större socialt engagemang av människor som aldrig upplevt brist på mat och som därför inte tycker det gör något att man kastar maten. De ekonomiska incitamenten för att minska matsvinnet väntas emellertid bli starkare till följd av stigande världsmarknadspriser på jordbruksprodukter (Naturvårdsverket, 2008; Jordbruksverket, 2008).

1.2.Studieobjekt

Nedan följer en kort företagspresentation av ICA Malmborgs Tuna, hädanefter benämnt ICA Tuna. Butiken etablerades den 23 mars 1972 av de två köpmännen Sten Nilsson samt Bengt-Åke Billing. Sedan år 2001 drivs och ägs butiken av Stefan Billing, son till Bengt-Åke Billing. ICA Tuna bedriver affärsverksamhet inom dagligvaruhandel, främst livsmedel. Butiken är en Kvantumbutik vilket innebär en profil med *”mat för både vardag och fest. Hög andel färskvaror, många allergianpassade, hälsoriktiga och ekologiska alternativ samt lokalt sortiment”* (ICA Malmborgs Tuna). Räkenskapsåret 2009/2010 omsatte butiken 136 469 000 kr netto och uppvisade ett resultat efter finansiella poster på 2 491 372 kr (Stefan Billing Livs AB, 2010). Butiken har i dagsläget enligt butikschef Håkan Olsson totalt 78 anställda. Resurskocken är ett projekt som ICA Tuna startade år 2007. De anlidade en kock som ett led i butikens strategi att minska svinnet i den dagliga hanteringen av livsmedel. Resurskocken avser endast att ta tillvara på det livsmedel som riskerar att slängas, således *potentiellt svinn*.

1.3.Problemdiskussion

En stor del av världens befolkning, även i Sverige, lever i fattigdom och har inte råd till mat. Idag har 20 % av världens befolkning tillgång till mer än 80 % av alla tillgångar (United Nations Regional Information Centre [UNRIC]) vilket är en väldigt skev fördelning. Är det då etiskt försvarbart att producera och slänga stora mängder duglig mat, som dessutom medför en kostnad för samhället och följaktligen inte gynnar någon part. Svinnet beror i stor utsträckning på grundläggande faktorer i samhället, så som konsumtionsmönster, attityder, beteende och ekonomi. Faktorer ändras över tiden och därför bör inte alltför långtgående slutsatser dras från äldre, men även utländska rapporter (Naturvårdsverket, 2008). Det skapar belägg för att studier måste ske kontinuerligt och i olika miljöer.

”Handelns nyckelroll som länk mellan konsumtion och tillverkning gör att forskning som kan ge branschen ny kunskap om metoder och tekniska lösningar kan få stort genomslag på hållbarheten i hela ekonomin.” (Forskningsprogrammet, 2010, s.3).

På 1970-talet ansågs det att miljöarbete var en trade-off mellan miljömässiga och finansiella mål. Frågor som behandlade miljöpåverkan ansågs som distraherande snarare än en del av bra management. Utsläpp och sopor är två av dessa miljöproblem (Blowfield & Murray, 2008). Milton Friedman (1970) skrev artikeln "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", vilket översatt betyder att företagens sociala ansvar är att öka dess vinst. Många ansåg och anser fortfarande att företag enbart bör syssla med att generera lönsamhet. Problemet har således varit att få företagsrepresentanter att inse att de kan och bör göra något. Ett flitigt argument som används av CSR-kritiker såsom Milton Friedman är att det i grund och botten alltid handlar om lönsamhet, så fort något socialt eller miljömässigt blir lönsamt handlar det enligt dem enbart om pengar och inte en god gärning (Blowfield & Murray, 2008). Det är svårt att vid en mätning säkerställa att det specifikt är det sociala ansvarstagandet, och inte andra faktorer som påverkar företagets lönsamhet. Problemet är att olika studier ger olika resultat och inbegriper olika delar vilket gör det svårt för CSR-förespråkare att använda sig av resultaten. Företagens CSR-program har i stort utsträckning bildats efter påtryckningar från omvärlden och har länge betraktats som ett måste och en nödvändig kostnad för att upprätthålla företagets ryckte och skapa sig legitimitet (Porter & Kramer, 2011).

Ämnet matsvinn kan diskuteras inom teorier för CSR. En av matsvinnets ekonomiska slutsatser är smalt uttryckt; att svinn kostar pengar. Svinn är rent spill och kommer varken konsumenter eller producenter tillgodo (Forskningsprogrammet, 2010). Miljöministern Eskil Erlandsson besökte ICA Tuna hösten 2010 för att diskutera problematiken kring matsvinn och för att ta del av ICA Tunas lösning. I en intervju vid besöket sammanfattar Eskil Erlandsson problemet väldigt bra;

”Varje år slängs 900 000 ton mat i Sverige, mellan 20 och 30 procent av den mat som produceras. Ett problem för klimatet och miljön, men också ett etiskt dilemma.”
(Lantbrukets Affärstidning, [ATL], 2010)

1.4.Problemformulering

Denna fallstudie studerar hur ICA Tuna har gått tillväga för att minska matsvinnet i butiken. Studien ser till de tre delarna inom CSR, det ekonomiska ansvarstagandet, det sociala, tillika samhällseliga ansvaret samt det miljömässiga ansvaret.

Problemformuleringen ska besvaras utifrån följande frågeställning;

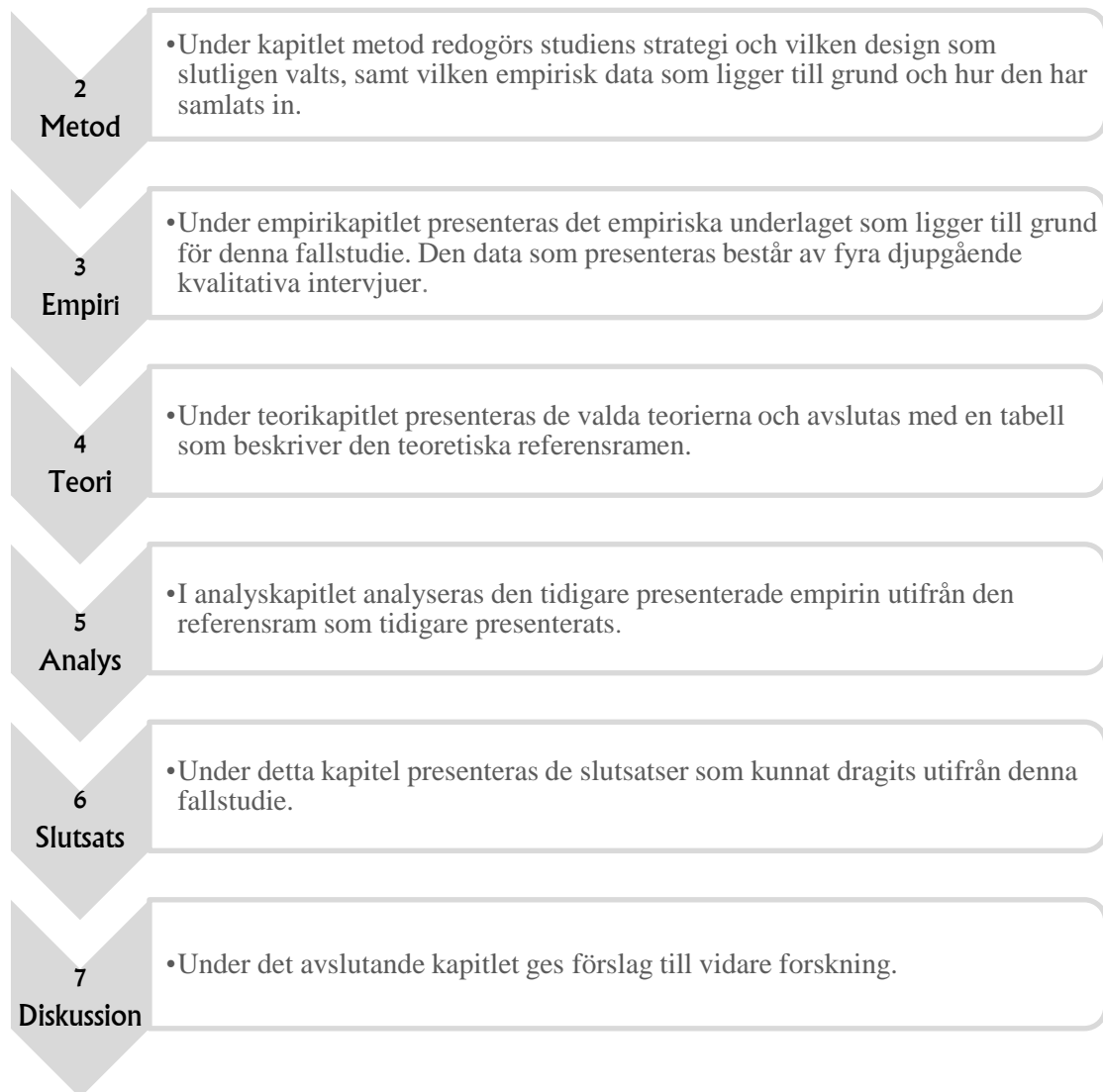
Frågeställning

- Hur har man genom projektet Resurskocken minskat matsvinnet i livsmedelsbutiken ICA Tuna i Lund?

1.5.Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur ICA Tuna i Lund aktivt arbetar med att reducera matsvinn genom projektet Resurskocken. Genom en fallstudie av Resurskocken vill vi visa hur denna livsmedelsbutik på ett konkret sätt realiserar företagsansvar, CSR, och förenar det med lönsamhet. Ytterligare syftar detta examensarbete till att inspirera och stimulera branschens ansvarstagande.

1.6.Fortsatt disposition av uppsatsen



2. METOD

Detta kapitel förklarar inledningsvis den vetenskapliga strategi som använts i studien. Därefter presenteras studiens vetenskapliga ansats. Vidare klargörs studiens design och vilken analysenhet som studeras. Ytterligare presenteras vilka urval som gjorts gällande intervjuobjekt samt den intervjuteknik som valts. Avslutningsvis redogörs urvalet av teorier och hur dessa är tänkta att användas.

2.1.Val av Forskningsstrategi

Den metod som tillämpas i denna uppsats följer företagsekonomisk forskning vilken har sin grund i samhällsvetenskaplig forskningsmetodik. Yin (2007) beskriver vilken forskningsstrategi som lämpar sig bäst inom samhällsvetenskapen utifrån tre olika betingelser; *i) vilken typ av forskningsfråga som har formulerat? ii) den grad av kontroll som forskaren har över det konkreta skeendet, iii) om fokus ligger på aktuella eller historiska skeenden.* Yin (2007) använder sig av en tydlig och beskrivande tabell som definierar strategi utifrån de tre ovannämnda betingelserna. Tabellen återges i tabell 1 och är ett överskådligt verktyg för att urskilja de olika strategierna och följa resonemanget som lett oss till valet *Fallstudie*.

Strategi	Typ av forskningsfråga	Krävs det en kontroll av beteendet?	Fokus på aktuella händelser?
Experiment	<i>Hur, varför?</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
Survey	<i>Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?</i>	<i>Nej</i>	<i>Ja</i>
Analys av källor	<i>Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?</i>	<i>Nej</i>	<i>Ja/Nej</i>
Historisk studie	<i>Hur, varför?</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>
Fallstudie	<i>Hur, varför?</i>	<i>Nej</i>	<i>Ja</i>

Tabell 1. Relevanta situationer för användning av olika forskningsstrategier (Yin, 2007)

Gränslinjen mellan de olika strategierna - *Experiment, Survey, Analys av källor, Historisk studie och Fallstudie* är i litteraturen tydlig men kan i studiens olika faser överlappa varandra

och på så sätt utesluter inte den ena den andra. För en mer ingående redogörelse av de olika strategierna hänvisas läsaren till nämnd referenslitteratur. Utifrån de sagda betingelserna utkristalliseras däremot en strategi och dess angränsande strategier och det är med den utgångspunkten följande avsnitt motiverar vald strategi.

2.1.1. Fallstudien som forskningsstrategi

”Fallstudier som forskningsstrategi syftar till att bidra till den samlade kunskapen om individuella, gruppmissiga, organisatoriska, social och politiska företeelser [...] Fallstudiemetoden gör i korthet det möjligt för forskare att bibehålla helheten och det meningsfulla i verkliga händelser, till exempel individuella livscyklar, organisations- och ledningsprocesser, grannskapsarbete, internationella relationer och en industrigrens tillväxt och mognad.” (Yin, 2007, s.2)

Genom att formulera frågeställningen *”Hur har man genom projektet Resurskocken minskat matsvinnet i livsmedelsbutiken ICA Tuna i Lund?”* leder det in oss på metodiken kring historiska studier, experiment samt fallstudier. Som anges i tabellen 1 så kräver experiment en kontroll av beteendet. För att studera hur matsvinnet har reducerats på ICA Tuna anser vi inte att det krävs en sådan kontroll. Följaktligen återstår historisk studie samt fallstudie. Dessa två strategier skiljer sig åt huruvida det är fokus på aktuella händelser eller om det är något bakåt i tiden som ska studeras. Resurskocken startade hösten 2007 och pågår ännu vilket resulterar i att det i högsta grad är en aktuell företeelse. Trots detta kan vissa aspekter studeras ur ett historiskt perspektiv då vissa händelser i Resurskocken tillhör historien, såsom ändrade inköpsrutiner och avslutade ombyggnationer. Det finns dock särdrag mellan strategierna som är tydliga i vårt fall. En fallstudie har en viss historisk koppling men till skillnad från en historisk studie ges i en fallstudie möjlighet till direkt observation och även intervjuer med de personer som initierat och deltagit i projektet. Även aspekten att uppsatsen behandlar en aktuell företeelse i dess verkliga kontext bidrar till att forskningsstrategin fallstudie lämpar sig i detta fall (Yin, 2007). Uppsatsen studerar ICA Tunas arbete med matsvinn, där matsvinn i denna mening omfattas av teorier gällande CSR och dess relevans i strategiska beslut. Således representeras den aktuella företeelsen av CSR och vidare relevanta teorier, och ICA Tuna representerar dess verkliga kontext. Därav växer fallstudien fram som en tydlig strategi då vi har två empiriska belägg som inte ryms inom en historisk studie, i) tillgång till direkt observation av delar av projektet, ii) att intervjuer har varit med personer som i allra högsta grad varit delaktiga i händelseförloppet. Styrkan i detta fall ligger således i att fler slag av empirisk data varit tillgängliga; i) intervjuer med nyckelpersoner – både initiativtagare men

även personer som sköter det löpande operativa arbetet, ii) observationer i butik, iii) rapporter, iv) dagspress, v) bloggar och vii) branschrapporter i ämnet matsvinn. Således styrks reliabiliteten i datainsamlingen

I denna uppsats har en fallstudie valts med motiveringen att komma studieobjektet på djupet och för att beskriva och analysera denna unika lösning på ett mer generellt problem. Kombinationen av *hur*-formuleringen på frågeställningen tillsammans med fokus på aktuella händelser snarare än kontroll av beteende motiverar valet av fallstudie.

2.2.Val av fallstudiens vetenskapliga ansats

Denna uppsats har en induktiv ansats, men till skillnad från klassisk induktiv metod där tyngden ofta ligger på teorigenerering speglar denna uppsats den organisatoriska verklighet som ICA Tuna opererar i. Uppsatsen prövar därför inte några teorier som ofta är fallet i en kvalitativ strategi utan beskriver istället verkligheten och analyserar sedan det utifrån användbara teorier inom området. Att teorierna skulle vara inom ramen för CSR var nödvändigt för att skapa en förståelse för vad det var som skulle studeras. Specifika teorier har sedan valts utifrån studiens empiriska resultat. Se rubrik 2.6 för vidare resonemang om val av teori.

2.3.Val av fallstudiens design

Undersökningsdesignen *fallstudie* går ut på att detaljerat och ingående analysera ett fall, exempelvis en organisation, en viss situation eller en individ. Yin (2007) identifierar den grundläggande designen för fallstudier enligt fyra olika typer baserat på antalet fall samt antalet analysenheter inom fallet. Se figur 1.

2.3.1. Enfallsdesign

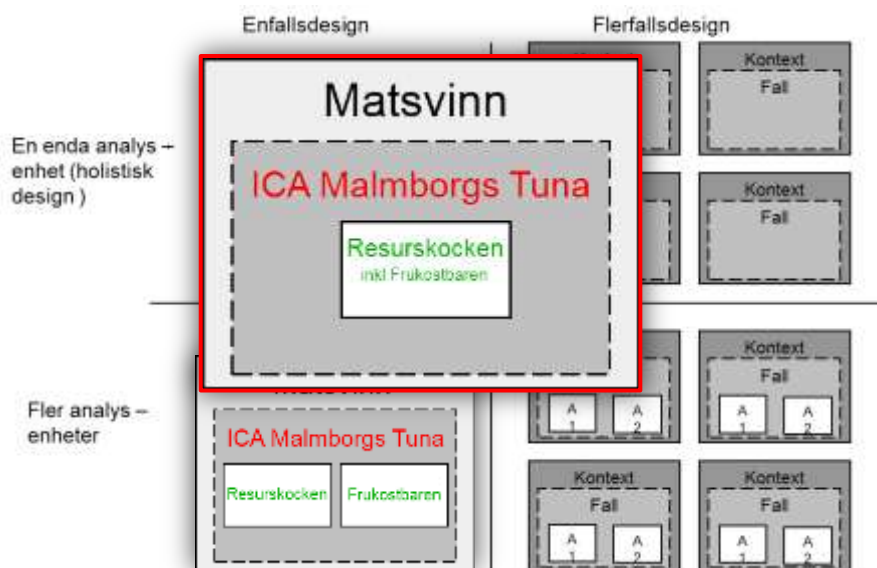
Kan vara av typ 1 och typ 2, där typ 1 innefattar ETT fall med endast EN analysenhet medan typ 2 innehåller ETT fall med TVÅ analysenheter. Enfallsdesign lämpar sig i detta fall då ICA Tuna representerar ett unikt fall – Projektet Resurskocken.

2.3.2. Flerfallsdesign

Omfattar typ 3 samt typ 4. Typ 3 innefattar flera fall med vardera analysenhet medan typ 4 omfattar flera fall varav vardera fall innehåller minst två analysenheter.

2.3.3. Fallstudiedesign på ICA Tuna

Denna fallstudie hade ursprungligen en enfallsdesign med två analysenheter. Fallet *Resurskocken* behandlar både aktuella händelser och historiska skeenden eftersom projektet startade hösten år 2007, medan det andra fallet *Frukostbaren* var till att implementeras parallellt med denna studie under våren år 2011. Initialt var det tänkt att det skulle bli två separata enheter, något som visade sig vara felaktigt, då hela ombyggnationen av butiken mynnade ut i att det blev en mat-ö, vilket integrerar all tillagning av mat i butik. Under studiens gång upptäcktes således att fallet *Resurskocken* och fallet *Frukostbaren* integreras till ett fall - *Resurskocken*. Det bör nämnas att ombyggnationen till en gemensam mat-ö i butiken var tänkt att genomföras oavsett om fallstudien gjorts eller inte.



Figur 1 Fallstudiedesign ICA Malmborgs Tuna, (Ursprunglig modell, Yin, 2007)

2.4.Val av analysenhet

2.4.1. Resurskocken

Den analysenhet som används i denna fallstudie är Resurskocken. Resurskocken är det verktyg som ICA Tuna implementerade under år 2007, och som framför allt präglar butikens arbete med att minska matsvinnet i den dagliga hanteringen av livsmedel. Det är utifrån analysenheten Resurskocken som vi valt att undersöka hur butiken arbetar för att minimera matsvinn i butik. Således krävs ingen vidare motivering utav analysenheten, förutom att Resurskocken startades i syfte att minimera butikens matsvinn, och därav dess relevans.

2.5.Val av data

Nedan presenteras de fyra huvudsakliga datakällorna som genomgående använts i denna uppsats. De intervjuer som utförts med personer inom ICA Tunas organisation är den datakälla som huvudsakligen använts i denna uppsats.

2.5.1. Intervjuer

Vi har främst valt att använda oss av kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom ICA Tunas organisation. I den inledande uppsatsfasen intervjuades även Christina Skjöldebrand, professor i förpackningslogistik, då med ett mer generellt perspektiv på problemet matsvinn. Vi eftersträvar att undersöka hur butiken arbetar med att reducera matsvinn och vill fånga den problematik och de utmaningar som de anställda står inför i deras dagliga arbete. Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär då det varit önskvärt att fånga deras personliga och yrkesmässiga engagemang i frågor gällande matsvinn, samt vad matsvinnet innebär för dem i deras yrkesroll. Vi har följaktligen använt oss av förberedda frågor som varit av öppen karaktär. Intervjuerna var strukturerade på det sätt som leder intervjupersonen till det berörda problemet, men inte hindrat dem från att prata fritt inom ramen för detta ämne. De grundläggande faktorerna inom CSRs tre grenar, socialt, ekonomiskt och etiskt har legat till grund för utformningen av frågorna. Längden på de djupgående intervjuerna har varierat från 1,5 - 2.5 timme och har pågått under respondentens arbetstid med godkännande från arbetsgivaren. Nedan presenteras kort de personer vi valt att intervjua. Personerna från ICA Tunas organisation presenteras i den ordningen de följer i empirin.

Personer utanför ICAs organisation:

- Christina Skjöldebrand - Gästprofessor vid lunds universitet, Förpackningslogistik

ICA Malmborgs Tuna:

- Anna Billing – Projektledare/ initiativtagare – djupgående intervju
- Håkan Ohlsson – Butikschef
- Ronnie Andersson – Försäljningschef frukt och grönt, mejeri, bröd och blommor – djupgående intervju
- Christian Håkansson – Försäljningschef kött, chark, fisk, delikatess och köket – djupgående intervju
- Karl-Johan Remmert – Ansvarig kock för projektet Resurskocken – djupgående intervju

2.5.2. Direkta observationer

Då vi haft möjlighet att kontinuerligt besöka butiken för direkta observationer har vi löpande kunnat följa utvecklingen av Resurskocken och ombyggnationen. Vi har därför kunnat se en viss förvandling av Resurskocken under uppsatsens gång. Vi anser att detta är en styrka då vi har kunnat verifiera viss data från intervjuerna. Genom tillgång till observationer har vi kunnat skapa oss en oberoende bild av hur Resurskocken fungerar i butik och framförallt kunnat se Resurskockens popularitet bland studenter. De direkta observationerna har som påpekats pågått kontinuerligt under uppsatsen gång och varit av mindre formell karaktär och utan direkt deltagande.

2.5.3. Dokument

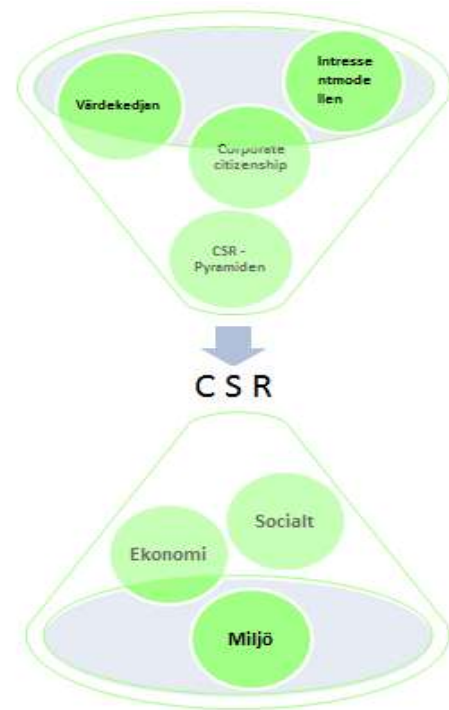
De dokument som använts som datakälla till denna uppsats gäller främst rapporter gjorda av olika intressegrupper rörande ämnet matsvinn. Den största begränsningen i denna källa är att rapporter fram till idag framför allt beskriver omfattningen av matsvinn och vart det uppstår, samt en kartläggning av hushållens svinn. Styrkan ligger i att dokumenten är diskreta, det vill säga; de är inte skapade som en följd till denna fallstudie (Yin, 2007).

2.5.4. Blogg

Redan innan starten av projektet Resurskocken men även under projektets gång har Anna Billing bloggat om tankar kring projektet. Detta har bidragit till att vi tillsammans med intervju av Anna Billing fått dokumentation både från projektets start år 2007, samt hennes perspektiv idag, år 2011.

2.6.Val av Teori

De teorier som valts i denna studie syftar till att behandla de tre delarna inom CSR – ekonomiskt-, socialt- och miljö – ansvar. Varje teori representerar minst två av dessa delar. Teorierna speglar även den relation som återfinns i CSRs tre delar. Teorikapitlet avslutas med en tabell där det tydligt framgår vilken teori som knyts till vilka delar inom CSR. Hur teorin speglar analysen kan illustreras med hjälp av figur 2.



Figur 2. Kopplingen mellan uppsatsens teori och analys

2.7.Metodreflektion

Då Yin (2007) tillämpats för uppsatsen metodval är även Yin utgångspunkten för resonemanget gällande *validitet, intern validitet, extern validitet och reliabilitet*. Enligt Yin (2007) innebär reliabilitet att man kan uppvisa att samma resultat kan upprepas vid liknande studie. Reliabiliteten stärks av att de genomförda intervjuerna dokumenterades med diktafon för att sedan transkriberas i text. Då data gått från diktafon till nedskrivna text och sedan till att sammanfattas i text finns det en potentiell risk att ursprunglig data har förändrats. Ett stärkande argument för reliabiliteten är att intervjudata ställts i relation till tryckta källor i den mån det varit tillgängliga. Till exempel har intervjun med Anna Billing jämförts med vad som dokumenterats i hennes blogginlägg under projektets gång. Den information som återfunnits i dagspress har även granskats utifrån intervjuerna och vice versa. Reliabiliteten stärks även av det faktum respondenterna inte varit fullt ut inbegripna med vad intervjuerna åsyftar. Reliabiliteten kan ifrågasättas då det inte kan säkerställas att intervjuade personerna arbetar på

ICA Tuna i ett senare skede vilket kan leda till andra resultat då de personliga resonemangen har varit av vikt i studiens resultat.

Gällande begreppsvaliditeten så har kritik riktats gentemot fallstudieforskare på det sätt "[...] att de underlåter att formulera mått som är tillräckligt operationella och att subjektiva bedömningar ligger till grund för insamling av data" (Yin, 2007, s.57). Begreppsvaliditeten har i denna fallstudie stärkts genom användandet av flera empiriska källor när det gäller data och i enlighet med Yin (2007) stärks begreppsvaliditeten då Anna Billing fått ta del av de transkriberade intervjuerna för att ge sitt godkännande, något som även stärker den interna validiteten. Vidare kan den interna validiteten styrkas genom att de fyra djupintervjuerna har ställts mot varandra i den kritiska granskningen av empirin. Eftersom designen på fallstudien är en enfallsdesign är det svårt att kunna generalisera resultaten från denna studie utan att upprepa på ytterligare fall. Det kan därför inte sägas att den externa validiteten är stark förutom i fallet ICA Tuna.

2.8.Källkritik

Resurskocken har fått stor medial uppmärksamhet på senare tid genom arbetet med att minimera matsvinn. I samband med det har olika medier ibland uttryckt sig klantigt och felaktigt när de beskrivit matsvinnet i butiken. Detta har lett till att Anna Billing blivit mer restriktiv när hon uttrycker sig kring matsvinn, allt för att inte bli misstolkad. Anna Billing är således idag en mer tydliga projektledare för Resurskocken, något som kan leda till att respondenterna blivit mer försiktiga i sina uttalanden. Det kan därför finnas viss reflexivitet i intervjuerna, det vill säga att respondenten givit det som personen ifråga tror att intervjuaren önskar få. Vi har försökt undvika detta genom att inte låta respondenten vara alltför inbegripen med vad studien avser att undersöka.

2.9.Kritik mot fallstudier

Fallstudier är idag en relativt vedertagen metod men trots detta finns det en viss skepticism mot metoden. Främst har metodens brist på stringens varit det största bekymret då systematiken inte varit lika tydlig som i exempelvis experiment eller survey. Tänkbara förklaringar till det kan vara att det skrivs mindre metodologisk litteratur kring fallstudier än vad det gör rörande exempelvis undersökningar och experiment. En annan förklaring är att allt för ofta har författaren en tvetydig och partisk relation till ämnet som kan influera

riktningen på empirin och slutsatserna (Yin, 2007). Det finns på så sätt en viss kritik till att fallstudier inte följer ett och samma mönster, däremot menar Knights och McCabe (1997) (citerad i Bryman & Bell, 2005, s.72) att ”fallstudier utgör ett medel med vars hjälp ett flertal kvalitativa metoder kan kombineras och därigenom undvika att man förlitar sig i alltför stor utsträckning på en enda metod eller ett angreppssätt”. Huruvida det är en styrka eller svaghet att kombinera metoder beror till synes på vem man frågar.

3. EMPIRI

Detta avsnitt presenterar en sammanfattning av den empiri som ligger till grund för uppsatsen. En introduktion av Resurskocken följs av intervjuer med nyckelpersoner. Då intervjuerna med de fyra nyckelpersoner utgör huvuddelen av uppsatsens empiriska data kommer de presenteras mer djupgående. Avslutningsvis presenteras två essentiella varor som exemplifierar ICAs strategi.

3.1. Varför är matsvinn ett problem?

Problemet med matsvinn har sedan länge funnits i hela livsmedelskedjan, men varför har företagen börjat bry sig mer nu? Folk har blivit mer medvetna om vilka konsekvenser vårt leverne medför (Skjöldebrand, 2009). Christina Skjöldebrand berättar att i både Sverige och utlandet har de rapporter och undersökningar som gjorts fram tills nu framförallt riktat in sig på att undersöka hur stort matsvinnet är, och vart i livsmedelskedjan det uppstår. Fokus har dessutom varit på hushållen då det är där det absolut största matsvinnet blir till (Skjöldebrand, 2009). Olika rapporter ger olika siffror på exakt hur mycket som slängs, vilket delvis har att göra med vad man räknar in. Det rör sig dock, som landsbygdsminister Eskil Erlandsson nämner, om cirka 900 000 ton per år. Relativt sett slänger konsumenter den största andelen mat. I relation till detta är det mindre som slängs av butiker, men i absoluta tal är det ändå enorma mängder mat som slängs i butiker (Naturvårdsverket, 2008). Genom att livsmedelsbutiker föregår med gott exempel kan de agera som bra förebilder för hushållen och möjligtvis få dem att ändra sin inställning (Naturvårdsverket, 2008). Problemet med matsvinn kan avslutningsvis beskrivas vara en stor belastning på miljö, ekonomi och sociala faktorer.

3.2. Resurskocken

Under en middag hemma hos butiksägarna Anna och Stefan Billing diskuterades det hur de skulle komma åt det kostsamma problemet med matsvinn i deras ICA butik i Lund. En kostnad som utgjorde 1,5 mkr årligen (Anna Billing). Att minska beställningsvolymen för att på så sätt sälja slut på alla varor som köptes in är ett naturligt resonemang för att undvika att kasta maten (Naturvårdsverket, 2008). En sådan strategi skulle däremot riskera att kunden vänder sig till en annan butik på grund av att varorna alltför ofta är slut på hyllorna, en strategi som inte skulle fungera i en ICA butik eftersom kunden förväntar sig att butiken håller en viss standard. En rapport kring matsvinn visar att butikerna i undersökningen tycker att det är ekonomiskt lönsamt att ha ett brett varuutbud för att behålla kräsna kunder även om det gör att de måste slänga mer mat (Andersson, Köhlerstrand, Lindqvist, Mellgren och Rydmark, 2010). Detta resonemang var inte något som Anna och Stefan Billing ville ta till sig. Anna nämner även att den absolut största omkostnaden för en butik är personalen, och därför är butiksägare måna om att inte låta personalkostnaden rusa iväg, trots vetskapen om detta valde de att nyanställa en kock till butiken. Anna skriver i sin artikel på Taffel.se att;

”Vi bestämde oss för att göra tvärt om och satsa personaltimmar på att noggrant sortera ur plocket från diskarna och kontrollera vad som var av god kvalitet och kunde tas tillvara på. Sedan anställde vi en resurskock vars uppgift är att varje dag, tillsammans med färskvarucheferna, bedöma kvaliteten på det som plockats bort eller riskerar att gå ut i datum.” (Taffel, 2008)

Varor som färskvarucheferna sorterar ut utgör basen för vad Resurskocken sedan använder i sin matlagning. De varor som Resurskocken använder är varor vars bäst-före dag infaller samma dag eller varor som ratats på grund av skönhetsfläckar. Varorna tas in och tillagas omedelbart. Metoden kräver planering och högt tempo, men effekten av det har hittills varit en framgång i form av mindre sopor, intäkter av potentiellt svinn istället för en kostnadsbelastning och en ökad miljöprofil på butiken. Enligt Anna Billing är inte kocken i sig det viktiga, utan enbart ett verktyg för att bearbeta matsvinnet. Förklaring till detta grundar sig i att man inte vill ha någon hjältestatus på en enskild person då det är hela personalen gemensamt som utför detta arbete. ICA Tuna har valt att skydda projektmodellen Resurskocken och äga benämningen, med anledningen av att det blev många olika versioner och misstolkningar i media. Resurskocken är en anställd kock som tillvaratar det potentiella matsvinnet på ICA Tuna. Matvarorna är således fullt dugliga och används sedan till att tillaga

lunch- och middagsmat i butiken, som därpå säljs över disk samma dag. Resultatet har blivit kraftigt reducerat svinn i butiken. Exempelvis har det potentiella färssvinnet resulterat att det dagligen lagas fem till åtta bläck om dagen vilket blir 21 000 portioner lasagne årligen. Projektet har från dag ett varit en framgång; 250- 300 personer köper lunchmat varje dag. När ICA Tuna startade med Resurskocken såg det enligt Anna Billing helt annorlunda ut jämfört med idag. ”Under hela 1990-talet samt 2000-talet har det varit en otrolig hets kring färskvaror vilket var en följd av globaliseringen”. Anna Billing sätter det i relation till 1970-talet då vindruvor och mango var något speciellt och exotiskt och som inte fanns tillgängligt dagligen. Allt har sedan utvecklats till att varor ska vara färska och fria från konserveringsmedel, fokus har sålunda varit färskheten och inte svinnet. Problem man då tampades med var kostnaden för de varorna som inte kunde säljas, miljöaspekten var inte alls lika aktuell som den är nu år 2011. Som projektledare till CSR-arbetet tror Anna Billing inte att konceptet Resurskocken skulle medfört samma framgång i exempelvis Huskvarna eller Sjöbo, idag ser det möjligtvis annorlunda ut, men år 2007 skulle det enligt Anna Billing alltså inte varit aktuellt och förklarar att;

”Våra kunder är early adopters och otroligt medvetna, de är helt enkelt mer förändringsbenägna och nyfikna.” – Anna Billing

En stor del av kunderna är studenter och till skillnad från en vanlig ICA Kvantum butik där cirka 15000 kunder handlar för ungefär 250 kr har ICA Tuna en genomströmning av 25 000 kunder i veckan med ett snittköp på 147 kr (Håkan Olsson). Idén med att anlita en Resurskock är inte märkvärdig men fick ändå ett otroligt genomslag i media (Anna Billing). Den här formen av samhällsansvar bland livsmedelsbutiker har inte funnits innan. ICA Tuna var först ut med konceptet och Stefan Billing tycker det är för få kollegor som tar efter (ATL, 2010) även om ett fåtal andra butiker börjar anamma konceptet, bland annat en i Falköping och en i Norrköping (Anna Billing). Tanken med Resurskocken var att minska matsvinnet, inte att öka lönsamheten. Incitamentet i det här fallet var att göra en god gärning, eller som Anna Billing uttryckte sig under vår första telefonkonversation;

”Jag vill kunna sova gott om nätterna och veta att jag gjort mitt yttersta. Jag ser det som en typ av självsanering, helt enkelt gjort allt jag kunnat ”.– Anna Billing

3.3. Resurskockens medarbetare

Nedan presenteras fyra nyckelpersoner mer djupgående. Först presenteras Anna Billing som är projektledare för Resurskocken, sedan följer Christian Håkansson som är köttansvarig, därefter presenteras Ronnie Andersson som varit frukt & grönt ansvarig de senaste fem åren och slutligen Karl-Johan Remmert, som är förste kock/resurskock. Vi har valt att tydligt särskilja intervjuerna i empirin för att läsaren enkelt ska kunna följa varje persons resonemang.

3.3.1. Anna Billing initiativtagare

Följande avsnitt är från intervju med Anna Billing om annan referens ej är angiven.

Stefan och Anna Billing tog för åtta år sedan över ICA Tuna efter Stefan pappa Bengt Åke Billing. Varken Stefan, som tidigare arbetat inom militären, eller Anna Billing som arbetat inom media, hade någon bakgrund inom handelsbranschen. Båda hade ett stort intresse för mat, och särskilt Anna Billing som bloggar och skriver en hel del om mat och trender. När paret tog över butiken ville de göra det på sitt sätt och aktivt arbeta med frågor de själva värnar om. Anna framhäver att det inte var lätt i början, något som även intygats av övriga intervjuade personer på ICA Tuna. Personalen lyssnade inte, och då särskilt inte den äldre generationen. Det skede ett naturligt generationsskifte i butiken, både i frukt & grönt- och köttavdelningen, vilket medförde att Annas idéer fick en annan genomslagskraft. En av medarbetarna förklarar det skämtsamt som att man måste ju lyssna på chefens fru.

”När Anna kom in för åtta år sedan tyckte alla hon var jätte jobbig. De äldre tyckte det var jobbigt och ingen lyssnade på henne. Vi yngre lyssnade på henne för att hon var chefens fru, haha. Nä, men vi tog till oss det hon sa” – Ronnie Andersson

Anna Billing har ett engagemang avseende råvaror med god kvalitet, hon blev således en inspirationskälla, med idéer som, personalen själva uttryckte, sträckte sig från helt galna till väldigt bra och genomförbara.

”Ekonomiskt sett är hon kanske inte så jätte slipad, hon kommer ibland med helt vilda idéer och det kommer inte funka om man ser till lönsamheten, men man kan inte käfta emot alltför mycket eftersom hon har väldigt mycket bra idéer och är kunnig. Man måste tjäna pengar också så vissa idéer som hon tror kommer att fungera funkar helt enkelt inte.” – Ronnie Andersson

Stefan är officiellt ensam köpman för ICA Tuna och har således även personalansvar. Anna Billing har en frikopplad roll från butiken, och har därmed inget personalansvar. Istället arbetar hon med personalen som kreatör och inspiratör, med daglig telefon- och mailkontakt samt besök i butiken på veckobasis. Under de gångna åtta åren har ett samarbete etablerats mellan Anna Billing och färskvarucheferna. Hon arbetar med personalen genom att tillhandahålla relevant information om trender och nyheter. Färskvarucheferna är experter på hur det går tillväga i affären medan Anna Billing är uppdaterad på vilka trender som komma skall. Att ICA Tuna i branschen blivit något av ett pilotprojekt kan härledas till Annas val av butiksstrategi att satsa på Fairtrade, närodlad och ekologisk mat. Ett genom åren konsekvent handlande, som inte alltid satt lönsamhet i förgrunden utan istället arbetet utifrån ett bredare samhällsansvar, är något som kännetecknat agerandet. För att exemplifiera det konsekventa handlandet kan det nämnas att butiken valt att fortsätta i Bengt Åke Billings spår att inte sälja sötsaker vid kassorna, något han lovat en föräldraförening på 1980-talet. Ett annat exempel är att butiken valt att sälja bananer till 19,90kr/kg, ett pris man haft sedan tio år tillbaka, trots att både Ronnie Andersson, Håkan Olsson och Anna Billing nämner att de borde säljas för 24,90kr/kg för att vara lönsamt. Ytterligare ett exempel på hur man försöker få kunderna att köpa mer ekologiskt är att sälja ekologisk potatis till samma pris som konventionell potatis. De två senare exemplen kommer att presenteras i avsnitt 3.4.

Varför ICA Tuna kunde ta steget och etableras till en medveten butik och bli något av ett pilotprojekt har enligt Anna Billing, bortsett från ledningsstrukturen, att göra med företagskulturen samt kundkretsen. Redan under Bengt Åke Billings tid som köpman för butiken utvecklades personalen till att bli självständiga. ICA Tuna har följaktligen sedan lång tid tillbaka haft en kultur av självständighet och är inte särskilt toppstyrt. Det är viktigt att nämna att alla köpmän äger sin ICA butik, därför kan de utforma och styra butikerna efter eget tycke, vilket leder till skillnader runt om i Sverige. Sett till ICA Tunas kundkrets så skiljer den sig från övriga butiker i samma storleksordning då genomströmningen av kunder är högre än rikssnittet medan snittköpet är lägre. ICA Tunas statistik kan direkt härledas till dess omgivning och klientel som huvudsakligen består av studenter och personal från Ekonomi Centrum och arbetare från kringliggande företag som Astra Zeneca samt pensionärer.

3.3.2. Christian Håkansson, Försäljningschef - Kött

Följande avsnitt är från intervju med Christian Håkansson om annan referens ej är angiven.

Christian Håkansson har arbetat inom ICA i 17 år och har således stor butikserfarenhet, han har arbetat på olika avdelningar på ICA Tuna och även på ICA Maxi i Löddeköpinge. Sedan sommaren år 2010 somras är han försäljningschef för kött-, chark-, fisk- och delikatessavdelningen samt köket på ICA Tuna.

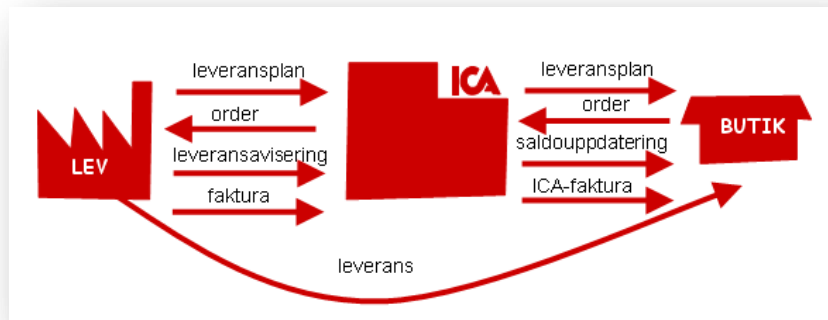
ICA Tuna har valt att hålla fast vid lokala köttleverantörer som Blentarp, KC-Ranch på Revingehed och Scan i Kristianstad och tar bara vid komplettering av storpacksprodukter in ICAs konsumentpackade kött, då detta transporterats till och från Västerås för finstyckning och paketering. I delikatessen försöker Christian att variera utbudet varvid leverantör kan förändras från vecka till vecka. Beställningar av det konsumentpackade köttet görs ca varannan dag medan beställning av övrigt kött i huvudsak sker manuellt måndagar och onsdagar samt när behov uppstår. Namnet Malmborgs indikerar det skånska samarbetet mellan 6 Kvantum butiker i Malmö och Lund som slagit sig samman för att säkra en stark färskvaruprofil med fokus på maten, människan och miljön. Samarbetet syftar till att stärka förhandlingspositionen med leverantörer. De använder således mycket lokala leverantörer vilket gör att leveranstiderna är korta och därför kan beställningar göras mer frekvent.

Sedan Christian började som ansvarig för köttavdelningen år 2010 har köttsvinnet värdemässigt minskat med ca 50 %. ICA Tuna låg tidigare på 6 % och ligger i dagsläget kring 3 %. Idag, år 2011, brukar svinnet från köttavdelningen ligga på ett genomsnitt av 7 000 kr/vecka, vilket även inbegriper även kyckling. Däremot är inte Resurskocken användning av de 7 000 kr medräknat och Christian berättar att ca 80 % av de 7 000 kr utnyttjas av Resurskocken. Han vill inte berätta vad det motsvarar i försäljningspris men den rena kostnaden för butiken är lika med inköpspriset. Enligt färsk data från Christian var köttsvinnet denna vecka 11 500 kr (inköpspris) medan försäljningen motsvarande samma vecka var 190 000 kr. I det fall då förpackningen har förstörts, exempelvis då kunden petat på köttet så att plasten gått sönder kan av säkerhetsskäl inte Resurskocken använda det. Vad som framgår av intervjun är denna siffra inte nämnvärd hög. Avslutningsvis säger han att det minskade svinnet inte har medfört mindre försäljning.

Köttavdelningen på ICA Tuna omsätter idag 80 % av eget styckat kött och resterande 20 % är konsumentpackat kött från ICAs centrallager i Västerås. Traditionellt sett har ICA butiker haft lite konsumentpackat kött då man har styckat i butik, men sedan uppkomsten av ICAs centrallager i Västerås har många butiker övergått till konsumentpackat kött. Även om det i början var svårt att locka köpmän till att köpa från centrallagret, främst på grund av att verktyg och maskiner för att stycka i butik redan fanns, så fick det konsumentpackade köttet stor genomslagskraft i och med köttfärsskandalen år 2007. ICA Tuna har däremot behållit den egna styckningen för att bidra till färskvaruprofilen som butiken har. Styckningens restprodukter omhändertas numera också av både korvtillverkning och Resurskocken.

Butiken har haft en historia av stort svinn på köttprodukter. Idag har det dock minskat och Christian förklarar framstegen med att ”framför allt att vi jobbar med färre leverantörer vilket gör att man får mer koll, samt att vi jobbar stenhårt på att kontrollera lagersaldot”. Han nämner även att de försöker arbeta med att successivt fylla på det styckade köttet istället för att fylla diskarna till max och påpekar att det kan innebära mer jobb men svinn minskar samtidigt som det blir fräschare i butiken. Detta gäller även konsumentpackat kött som fläskfilé där omsättningshastigheten är hög, istället för att blanda 4-5 datummärkningarna fylls det på successivt då kunderna väljer varan med längst hållbarhet.

Christian börjar arbetsdagen med att göra inköp. När det gäller konsumentpackat kött tar han hjälp av affärssystemet AOB (Automatisk Order i Butik). AOB analyserar försäljningen i butiken och räknar löpande ut hur mycket butiken kommer att behöva av en viss vara de kommande dagarna. Har butiken inte tillräckligt mycket av varan i lager gör systemet automatiskt en beställning åt butiken. Programmet har två klasser; en där order skapas automatiskt men kräver ett godkännande av ordern innan den sänds iväg, och den andra klassen där ordern skapas och läggs automatiskt. En viktig aspekt för att beställningarna ska bli korrekta är enligt Christian att vara nitisk med lagersaldot för att få rätt mängd levererat. Det kan även vara att AOB inte föreslår något av en viss vara vilket även indikerar att man bör kolla lagersaldot för att det ska stämma. AOBs analys bygger på åtta veckors försäljningshistorik där butiken själv kan korrigera för avvikelser som till exempel säsongsvarianser. Flödet förklaras i figur 3.



Figur 3. Inköpsflödet i AOB (Expert systems, 2011)

Ett led i tillvaratagandet av potentiellt svinn är att ICA Tuna har egen korvtillverkning, recepten görs själva och utvecklas efter hand av personalen i samarbete med Anna Billing. När ordinarie produkter putsas används putset till korvproduktionen istället för att hamna i soporna, och kan det inte gå till korvproduktionen så ges det till Resurskocken som beslutar om han kan, och hur han kan använda det i sin matlagning. Genom att även frysa in bitar, framför allt benbitar såsom märgben, kan Resurskocken slutligen använda sig av bitarna till att koka buljong som antingen används i matlagningen, alternativt säljas. Bakgrunden till egen korvproduktion kom från Anna Billing som såg en möjlighet att ta tillvara på visst potentiellt svinn genom egen korvproduktion. Personalen utbildade sig i att göra korv genom en kurs på Taylor and Jones korvtillverkning i Stockholm, något som Christian Håkansson uppskattar. Han bekänner att det innebär lite merarbete men det är kul och vidareutvecklande, och bidrar därmed till variation i arbetsuppgifterna.

I och med att 80 % av köttvarorna kommer från eget styckat kött så uppstår det små bitar som Resurskocken kan utnyttja. På så sätt håller köttet som säljs över disk hög kvalitet samtidigt som den färdiglagade maten kan hålla hög kvalitet. Det finns därför inga incitament att behålla vissa delar på köttet, då alla restdelar kan tillvaratas genom Resurskocken och korvtillverkningen. Korvtillverkningen kan däremot inte göras utifrån befintliga rester utan det måste även kompletteras med färs då det krävs relativt höga fetthalter för att binda korven. En annan faktor som reducerar användandet av potentiellt svinn i korven är att korvarna ska ha en viss hållbarhet. Då det potentiella svinn främst utgörs av kött som har en dag kvar till bäst-före datum kan det inte användas i korvproduktionen då korven ska ha en hållbarhet på minst fyra dagar, något som säkerställs av Anticimex. ”De fyra dagarna är det minimum vi har och det är den gränsen vi har begärt att få provat, sedan är det möjligt att korven håller

ytterligare men det är inget vi vill kommunicera då vi håller hårt på livsmedelsriktlinjerna”. Om kunden köper korven och förvarar den i kylskåpet ett par dagar så vill vi inte att den ska bli dålig för då kommer kunden inte köpa den igen kommenterar Christian. Så även här finns tydliga incitament till att inte tumma på bäst-före datumet. Christian berättar att de styckade delarna får en hållbarhetsmärkning på fyra dagar. Vakuumpförpackat kött håller tre till fyra veckor men när förpackningen öppnats är gränsen fyra dagar. Han berättar att i det fallet är Resurskocken överlägsen,

”Är det någon köttbit som har blivit brun av att köttbitarna legat på varandra, så kan biten trots den bruna hinnan vara hur fin som helst, det vet jag, men kunden kanske inte vill tro det, kunden vill inte ha den för att den inte lyser rött men då kan Resurskocken ta tillvara på det”.

Ni vi frågar Christian vad han anser om kundens preferenser förklarar han att kunden är för petig. Enligt Christian har kunden vant sig vid att köttet ska vara lysande rött, även om det innebär att det inte är som bäst då. Han förklarar även att han själv tänker som en konsument när han förbereder varorna för kunden.

”Även om jag vet att köttet är bra, så tycker jag också att det ser lite tråkigt ut om köttet är lite brunt, det ser inte lika fräscht ut. Framför allt inte om man vill ha en fin middag och ska bjuda på kött, då vill man ha det bästa.”

Den som främst berör Christian i hans arbete med matsvinn är tillvaratagandet på resurser. När det gäller större partier så ser han definitivt att mycket pengar går till spillo men framför allt är det maten som slängs han reagerar på.

”Jag vill inte slänga för att det är mat, det är mat som är framtaget för att vi ska äta och då vill man inte slänga, man vill ta tillvara på det.”

ICA Tunas arbete med Resurskocken är något Christian tror kommer utvecklas även i andra butiker eftersom det idag slängs onödigt mycket mat. Ofta är det säkerhetsaspekter som sätter gränser i livsmedelshanteringen. ”Många kunder kan nog reagera om jag försöker sälja vissa köttedlar efter datum, även om köttet är ok så uppfattar de det nog mer som säljsnack snarare än att jag vill ta tillvara på köttet. Så till viss del behövs det högre instanser för att komma åt problemet ordentligt, t.ex. att ändra datummärkningen”. Christian berättar att det

grundläggande i hans arbete är att respektera livsmedelsverkets riktlinjer, oavsett vad han själv anser vara korrekt. Han säger att det kan leda till att man är extra försiktig.

Även om Christian i sin yrkesroll arbetar med att minimera svinn så avslutar han med att säga att det krävs mer än så, att ett ansvar även ligger hos konsumenten.

”Sen måste konsumenten ändra sig, vi är så fruktansvärt datumfixerade, ingen luktar och smakar längre, man dör ju inte av att lukta”.

3.3.3. Ronnie Andersson, Försäljningschef - Frukt & grönt

Följande avsnitt är från intervjun med Ronnie Andersson om annan referens ej är angiven.

Ronnie Andersson har arbetat inom ICA i 15 år och sedan åtta år tillbaka på ICA Tuna. Han startade sitt arbete som mejeriansvarig och sedan fem år har han varit försäljningschef för frukt & grönt, mejeri, bröd och blommor. Ronnie Andersson har under sina fem år som frukt & grönt ansvarig byggt upp en gedigen kunskap kring vilka preferenser hans kunder har.

”Alla kan sin grej, ICA butiker ringer inte varandra, jag struntar i om ICA i Malmö säljer mycket apelsiner. Det går inte att jämföra sig med andra affärer, vi har bara studenter och är därför väldigt speciella.”

I försäljningen av frukt & grönt är det mycket som ska tas i beaktning, de stora förändringarna är säsongvariationen medan de dagliga förändringarna som väder eller vad Tv-kockar tillagat föregående dag. Tv-kockarnas påverkan är idag inte lika markant som när Mat-Tina började för några år sedan, något som Ronnie Andersson tror beror på att utbudet av matlagningsprogram nu är betydligt större och där folk har en uppsjö av olika program på olika kanaler att välja mellan. Effekterna av de enskilda programmen blir därför inte lika drastisk som tidigare, något som även Anna Billing nämnde under vår intervju med henne.

Ronnie förlitar sig på sin egen kunskap som han har byggt upp under åren som frukt och grönt ansvarig, han har lärt sig när, hur och vad som säljs och använder därför sig inte av något datasystem såsom AOB. Genom detta anser han sig spara tid då han inte lägger någon större tid till administrativa uppgifter. Exempelvis vet han att det går åt fyra lådor paprika på torsdagar. Han beskriver det själv som en arbetsskada att veta alla siffror i huvudet och inte ha något av informationen uppskriven. Ifall han skulle bli sjuk kan Paula sköta det, samt tre

killar till som kan det någorlunda. Han, och Paula som är andreman, går således heller aldrig samtidigt på semester. Enligt Ronnie Andersson måste man hela tiden känna av läget, då det konstant ändras. Han menar på att det inte är hela världen om han misslyckas med beställningen en dag eftersom han kan korrigera inköpet påföljande dag eller helt enkelt returnera varorna utan extra kostnad om de fortfarande är intakta. Ordern läggs via ICAs webbaserade portal där information och pris kring alla varor finns angivet. Således används inte AOB vid inköp av frukt & grönt. Sammantaget beställer Ronnie frukt & grönt sex dagar i veckan, söndagar kommer ingen leverans. Fruktavdelningar i livsmedelsbutiker som är i storleksordning med ICA Tuna fungerar alla på snarlikt sätt när det gäller arbetsrutiner. De använder sig alla av samma ordersystem från ICA och ordern för påföljande dag måste vara lagd innan klockan 12.00 för leverans påföljande morgon.

Ronnie Andersson påbörjar dagen med att sköta de administrativa uppgifterna. Klockan 07.00 till 08.00 rensas de frukt & grönsaker som inte kommer kunna säljas, detta innebär att man vänder upp och ned på alla lådor och utför dagens stora rensning samt förbättrar exponeringen av varorna. Därefter går han tillsammans med kocken igenom dagens varor. Vid niotiden packas den nya leveransen upp, vilket tar cirka fyra timmar. Färska varor kommer varje dag, cirka 30 burar, eftersom ICA Tuna inte tjänar något på att beställa stora volymer då det inte ges någon mängdrabatt. Ronnie Andersson rensar även bort dålig frukt efter lunch. Det plockas kontinuerligt under dagen, men oftast är det inte varor som Resurskocken har användning för då det handlar om mosad eller möjlig frukt.

På onsdagar får Ronnie Andersson reda på vilka varor som kommer vara i påföljande veckas "Veckansblad", en tidning som skickas ut till alla hushåll. Då ser de vilka varor som ICA valt att ha en kampanj på, dessa varor kan ICA butikerna sedan köpa in extra billigt från ICA leverantören, det rör sig om cirka tio varor. Även om dessa varor inte går i linje med de enskilda butikernas försäljningsstrategi måste de kunna tillhandahålla dem då kunderna annars skulle bli upprörda. Anna Billing exemplifierade detta under intervjun med frukten ananas. ICA Tuna försöker få kunder att köpa mer Fairtrade samt ekologiska varor. Att sälja ananas för 10 kr/st enligt Veckansblad gör att man underminerar arbetet med att exotiska frukter ska vara rättvist odlade. Ronnie Andersson säger under intervjun att;

”Pris och exponering är det viktigaste. Exponering är absolut viktigast, man ser först på varan och sedan på priset. Om priset då är dyrt kanske man låter bli men exponering är ju absolut viktigast.”

Är det för dyrt går de genast därifrån. Kunder har god kännedom om varor som gurka, bananer, tomater och potatis men ingen priskänsla för varor som avokado och stjälselleri. Ronnie Anderssons mål på marginal är 37-38 % på frukt & grönt även om ICA Kvantums riktlinjer är 40%. Han berättigar den lägre marginalen med att man måste ha i åtanke för vad som är rimligt att betala för en vara. Således går han mycket på magkänsla och hur mycket han själv kan tänka sig att betala. Ronnie Andersson köper in alla nya frukter som kommer för att prova att sälja dem i en till två veckor, dels för att han själv är nyfiken men framförallt för att han måste besitta kunskapen om en kund efterfrågar frukten. Kundernas priskänslighet kan exemplifieras med drakfrukt som kostar 90 kr kilot. Ronnie förklarar att problematiken består i att ”exotiska frukter ser fräcka ut och har fräcka namn men är dyra, folk köper det helt enkelt inte, inte en enda sålde. Svenskar är enligt mig tråkiga för de vågar inte prova nya produkter.”

Frukt & grönt avdelningen har fått ned kostnaden av svinnet till cirka 1 % medan rikssnitt ligger på 2 %, hur mycket det är i kilo kan han inte svara på men det rör sig om cirka 6000-8000 kr i veckan. Under intervjun utmärkte sig ett antal förändringar som medfört denna halvering. Varorna exponeras under två dagar och det finns inget behov av att sälja till nedsatt pris eftersom varorna säljs. Ronnie Anderssons företrädare hade ett svinn på cirka 1000 kr/dag. Nu är kostnaden under veckodagarna cirka 500 kr/dag. Största svinnet är på måndagar med en kostnad kring 3000 kr, det beror oftast på att helgens extrapersonal inte har samma kännedom som Ronnie Andersson. 70-80 % av svinnet kan däremot ges till Resurskocken, resterande slängs. Den avsevärt största förändringen som skett är att nya varor inte läggs på befintlig och att det successivt fylls på. Varje morgon töms alla lådor på frukt så att de nya varorna hamnar i botten, samt tar bort de varor som inte bedöms kunna säljas. Allt som rensas bort på morgonen är hanteringssvinn. Om varorna inte är i gott skick vid leveransen ingår de ej i hanteringssvinn, eftersom dessa varor kan returneras utan omkostnader. Personen som är ansvarig har enligt Ronnie Andersson ett stort ansvar, eftersom han eller hon kan påverka svinnet genom sitt agerande, och tillägger att Anna Billing spelat en stor roll i arbetet;

”Hon är vår extra spets, vi är redan bra men hon gör att det blir super kvalitet. Hon tänker på det lilla extra som inte vi inte alltid tänker på, tänker mycket på personalen. Ger Paula böcker och tidningar för att få djupare kunskap. Jag äter inte ens frukt, Anna tyckte det var jätte jobbigt [...] visst det är väl lite märkligt.”

Varje morgon genomför Ronnie Andersson en noggrann kontroll av varorna. Förr var bristande kvalitet ett bekymmer, vilket många ICA butiker påtalade. Kvalitén har förbättrats och det är sällan varor måste reklameras. Många av varorna är i gott skick men eftersom kunden är väldigt mån om färg och form så är det mycket som ratas till följd av kundernas preferenser, exempelvis broccolin som lätt blir gul utan att smaken påverkas. Följaktligen är det en vara Resurskocken kan ta hand om. Ytterligare ett konkret exempel som lett till mindre svinn är till exempel att äpplen numera säljs i platta lådor som staplas på varandra, istället för att läggas i lätt neråtlutande hyllor där de lätt kan falla ned. De äpplen som faller på golvet skadads vilket medför att kunden inte kommer köpa dem och blir därför hanteringssvinn.

Gällande framtida förbättringar för svinn anser Ronnie Andersson inte att det finns några utvecklingar. Dels har det att göra med att en del av den frukten som slängs har mögelskador, vilket medför att frukten måste slängas då hela frukten är infekterad och kan smaka surt om den har en mögelskada. Den typen av skadade frukter kan alltså inte användas i Resurskocken. Sammanfattningsvis kan sägas att svinn från frukt & grönt har halverats, av vilket Resurskocken kan tillvarata 70-80 %, resten är möjligt och måste slängas.

3.3.4. Resurskocken Karl-Johan Rimmert

Följande avsnitt är från intervju med Karl-Johan Rimmert om annan referens ej är angiven.

Karl-Johan Rimmert är idag anställd som kock på ICA Tuna i Lund. Hans roll på ICA Tuna är att ta tillvara på den mat som riskerar att slängas trots att den är fullt bruklig och inom ramen för livsmedelsverkets riktlinjer. Han är därmed en av Resurskockens viktigaste beståndsdelar då det är han som förädlar den mat som säljs över disk i butiken. Karl-Johan har en förflutet som kock i Norge och Danmark innan han kom i kontakt med ICA Tuna.

Karl-Johans dag börjar med att gå igenom de varor som färskvarucheferna sorterat ut. Det mesta går att tillvarata medan somliga varor blir kasserade.

”Allt går inte att använda, t.ex. om det är mosade apelsiner som är förstörda, men mycket är okej men som inte säljer pga. av kunderna preferenser, det kan vara smått vissna dillkvistar, eller att persiljan har bleknat något, men då brainstormar vi och ser vad vi kan göra utifrån de resurser vi har.”

Han säger att det inte råder någon tveksamhet för användandet av varorna då utgångspunkten är livsmedelsverkets riktlinjer. De riktlinjer som finns förenat med sunt förnuft, gör att tveksamheten elimineras. Karl-Johan har upplevt en stor förbättring gällande de varor som ges till honom på morgonen. Tidigare kunde det komma varor där bäst-före datumet var passerat och då kunde det inte användas. Nu har personalen dock lärt sig att sortera ut varorna i tid för att det ska kunna tillvaratas. Gällande grönsaker var det inte lika svårt då det som oftast handlade om utseendemässiga brister. På så sätt finns det ingen motvilja från personalen att sortera ut varorna från hyllan. Han förklarar också att det varit ett känsligt ämne för de kunder som inte vet vilka råvaror som används men summerar problemet tydligt.

Det är lätt missförstått i media att det är gammal mat som används men det är ju inte det, och det finns klara incitament för oss att inte göra det heller, för än så länge har inte en enda personen sagt något om att maten varit dålig, och skulle nu en person drabbas så är ryktet kört... så det är vi benhårda på. Att det inte hänt beror just på att vi är väldigt strikta på vad vi tar tillvara på.

Hans roll som kock har förändrats något från när han började. Tidigare var enbart de varor han fick på morgonen som stod till förfogande. Nu när konceptet är etablerat är det uttalat att det alltid ska finns luncher mellan klockan 11.00- 14.00, vilket medför att det kan behöva kompletteras med inköpta råvaror. Utgångspunkten är dock att menyn helt anpassas efter vad som finns att tillgå. Rätterna bestäms över lag varje morgon och han har idag lärt sig ungefär hur mycket mat han behöver laga. Det är således Karl-Johan som bestämmer vilka rätter som ska serveras baserat på råvarorna som finns att tillgå. Han berättar att varianser på vad som tillagas är hög, men säger att han även måste tänka på kunden och hålla sig inom ramarna för vad som går att sälja. En stor utmaning är att tillvarata frukten då den kan vara svår att integrera med köttprodukter. Karl-Johan Remmert ser dock en stor fördel med att kundklientelet till stor del består av studenter, då de är beredda att prova nytt. Planen är att tillvaratagandet av frukten skall öka med ombyggnationen, då även fruktsallad och juicer ska säljas.

”Jag kan laga köttfärslimpa med ananas och folk älskar det, men att blanda i melon kan ju vara att gå för långt, då säljer det inte och hela vitsen med tillvaratagandet försvinner, så man får laga med lite finess.”

Matlagningen startade med tillagning av lasagne då en stor del av köttsvinnet kom från färs. Idag serverar Resurskocken 21 000 portioner lasagne varje år. Karl-Johan berättar att tanken är att lasagnen ska finnas varje dag, smaka likadant varje dag då det alltid ska vara ett gott alternativ. Han ogillar att tillaga lasagnen men tycker det är kul att den säljer bra och uppskattas av kunderna. Färs är den vara med högst svinn varav lasagnen, således tillagas det stora mängder lasagne och köttfärslimpa. De 250-300 luncher som dagligen, säljs är en fördubbling jämfört med när Karl-Johan började som kock för två år sedan. Eftersom konceptet utökats har han idag även hjälp av en andrekock i köket, något som han själv säger underlättar när rätter ska komponera eftersom olika idéer kan diskutera fram. ICA Tuna har även börjat servera kvällsmat vilket är något som han tror kommer öka. Han berättar att i och med att Christian tagit över som köttansvarig så har svinnet därifrån minskat markant. Tidigare var det en utmaning att ta tillvara på allt men nu märker Karl-Johan att butikspersonalen är mer medvetna och följderna blir att han någon gång måste komplettera med varor. På frågan om Karl-Johan anser att det finns en risk för att projektet Resurskocken börjar skapa eget svinn poängterar han att samma medvetenhet som finns hos färskvarucheferna även återfinns i köket.

”Jag kan ibland ta med mig rester från den tillagade maten hem till familjen om det finns behov, för det gör ont i hjärtat att slänga mat.”

Som ansvarig resurskock har han blivit uppmärksam på problemet, vilket förändrat hans attityd. Det som främst berör Karl-Johan är det faktum att man stått och lagat maten, och dessutom betalat pengar för det. Privat försöker Karl-Johan undvika att slänga dyrbar mat, han äter nu mer baljväxter då det inte är lika kostsamt jämfört med kött. Han anser att folk äter för mycket kött och glömmer bort andra alternativ.

Karl-Johan tror Resurskockens popularitet beror på läget och klientelet. Studenter utgör den enskilt största gruppen, vilket är påtagligt under sommaren då genomströmningen av kunder avtar avsevärt. Enligt Karl-Johan är det lätt att tro att matlagningen är den enda anledningen till att svinnen minskat, men han betonar att alla personer i butiken ett ansvar och en nyckelroll. Även om Resurskocken alltid kommer att behövas i arbetet med att få ner svinnet,

då det är näst intill omöjligt att matcha utbud med efterfrågan och även den faktorn att kunden ratar så mycket på grund av utseendet, så är det medvetenheten bland personalen som essentiell. Anledningen till att matsvinnet uppstår anser han inte är märkvärdigt;

” [...] om man jobbat med en uppgift för länge så kan man bli blind, man sticker ner huvudet. Så när en ny person får en annan uppgift, som köttet i denna fråga, så kan det bli en oerhörd förändring. Ibland skiter det sig, men då får man analysera varför och göra någonting åt det istället, vi ger varandra feedback och det är viktigt. Man måste vara ödmjuk.”

Samarbetet mellan Anna Billing och Karl-Johan handlar till stor del om matlagning och recept. Karl-Johan uppskattar den vision Anna Billing har; att butiken ska moderniseras, vara föränderlig och följa trender, precis som projektet Resurskocken. Däremot ser han även en problematik i att vissa kunder och anställda menar att en butik ska vara en butik och inget annat. Han har själv erfårit att vissa kunder kan uppfatta en specifik maträtt som märklig men att konceptet att erbjuda mat i butiken är positivt. Han tror därför att konceptet är något andra livsmedelsbutiker kan dra lärdom av, även om deras klientel inte är studenter. Att nu börja erbjuda hälsomedveten mat är tänk att tilltala kvinnor, då klientelet idag främst består av män. Till följd av att det inom kort ska öppnas ett träningscenter i närheten av ICA Tuna, vill man kunna erbjuda mat som är anpassad till träning.

3.4. Den etiska bananen och den sociala potatisen

Bananer är en av de populäraste frukterna i världen, globalt produceras cirka 100 miljoner ton (Fairtrade Sverige). I Sverige äts det stora mängder bananer, vi äter de facto över nitton kilo per person under ett år vilket motsvarar cirka en bananlåda och ger oss därmed första placeringen i världen gällande banankonsumtion, odlingsländerna borträknat (AB Banankompaniet, 2011). Bananen har en utmärkande ekonomisk position då varan representerar cirka 1 % av en butiks omsättning (Taffel, 2009). Enligt Ronnie Andersson utgör bananen en av de fem mest sålda varorna på ICA Tuna. Dessa fakta förtydligar varför bananen är betydelsefull.

Bananen exemplifierar den utmaning butiker ställs inför gällande hantering av färskvaror. Bananen bedöms av handeln på en åtta-gradig skala. På vägen från att den plockats till att den kommit till butiken har den transporterats i 14 graders kylrum för att stoppa

mognadsprocessen (AB Banankompaniet, 2011). Den är en 3 till 4 när den kommer till butiken (Taffel, 2009). Anna Billing nämnde under vår första telefonkontakt hur otroligt kräsna kunder är, de scannar igenom affären och vill att allt ska se perfekt ut eftersom de annars snabbt tappar intressent för att handla. Kunderna har enligt Anna Billing väldigt höga krav på jakt efter de perfekta varorna, och bananerna säljer som bäst när den är en 5a. Detta tar oss till nästa steg på bananens bedömningsskala, eftersom bananen efter några timmar i affären övergår till en fullmogen gul 6a, något som kunder inte tycker är lika tilltalande. Kunder har alltså ytterst distinkta preferenser gällande hur bananer ska se ut när de köps, detta kan upplevas som att kunderna är otroligt kräsna vilket i stor utsträckning har att göra med bananaktörernas kampanjer som sedan årtionden skickligt bidragit till att vi kräver att bananen vi köper ska se ut på ett särskilt sätt (Taffel, 2009; AB Banankompaniet, 2011). En 7a på skalan innebär att bananen är prickig och även om den till smaken sätts är som bäst i detta stadium så är den dessvärre inte möjlig att sälja till kunder. Strävan efter att konsumera den perfekta bananen har lett till att exempelvis Fairtrade bananer måste kategoriseras som klass 2 då deras utseende inte överensstämmer med vad vi kunder förväntar oss när vi köper bananer (Taffel, 2009). Varor som bruna bananer eller prickiga äpplen går inte att sälja, enligt Anna Billing kan man dock inte skylla allt på konsumenten; ”finns det några enstaka bruna bananer bland de perfekta så kommer de var kvar även när affären stängt, kunden väljer den bästa varan, och det med allt rätt.”

På ICA Tuna väljer de att sälja Fairtrade bananer till samma pris som konventionella trots att det skiljer 7 kr i inköpspris. Just bananer har dessutom prisdumpats globalt vilket innebär att marginalerna för butiken minskar avsevärt (Anna Billing). Anna Billing menar att Fairtrade bananerna i princip subventioneras av ICA Tuna, men att man på så sätt kan ändra kundernas köpbeteende och få dem att vänja sig vid det inte alltid enhetliga utseendet av Fairtrade bananer. Kampanjen när butiken valde att visa dokumentären *Bananas* i samarbete med regissören Fredrik Gertten gjorde också intryck på kunderna, försäljningen av Fairtrade bananer ökade därefter. På sikt yttrade Anna Billing förhoppningar om att man bara kommer att sälja Fairtrade, men problemet i dagsläget är inte bara att få kunder att ändra sitt köpbeteende utan även svårigheten att få tag på tillräckligt med Fairtrade bananer, då det inte finns tillräckligt många leverantörer.

Den andra varan som är speciell är potatisen ICA Malmborgsbutikernas. samarbetet har lett till att de etablerat ett avtal med bönder runt om i Skåne, där de kan köpa in deras ekologiska potatis till ett fördelaktigt pris då de även köper in konventionell potatis. I butiken säljs de dock till samma pris och det säljs nästan dubbelt så mycket ekologisk potatis jämfört med konventionell, och den ökar konstant.

”Nu kör vi samma pris på eko som vanligt och säljer 250 kilo per dag och cirka 150 kilo vanlig. Det är äldre som inte köper eko då de har alltid köpt vanlig potatis. Det är mest studenter som köper eko men de är otroligt prismedvetna så vi skulle inte sälja lika mycket om det var dyrare.” – Ronnie Andersson

4. TEORI

I följande avsnitt presenteras de valda teorierna för denna uppsats. Avslutningsvis illustreras den teoretiska referensramen i en tabell för att åskådliggöra teorins användningsområde i denna uppsats.

4.1. Vad innebär CSR

Corporate social responsibility, CSR, kan på svenska översättas till *företagens frivilliga samhällsansvar* (Grankvist, 2009). Det innebär att företagen ska ta ett socialt ansvar utöver att bara generera vinst till aktieägare. Delas orden upp får man följande definitioner på social respektive ansvar i Nationalencyklopedins elektroniska ordlista (Nationalencyklopedin):

Social - samhällelig

Ansvar - skyldighet att stå till svars

Ansvarstagandet är i sin tur uppdelat i tre delar; socialt-, ekonomiskt- och miljömässigt ansvarstagande (Grankvist, 2009). CSR är ett begrepp som är väldigt övergripande, har stor vidd och har en uppsjö av olika tolkningar på vad det exakt ska innebära beroende på vem man frågar. Det kan antingen tolkas som att företag är skyldiga att minimera sin skada på samhället, eller så kan det tolkas som att maximera nyttan för samhället, således undvika handlingar som får negativa konsekvenser eller aktivt arbeta med saker som gynnar samhället (Grafström et al, 2008). Enbart formuleringen av CSR är en svårighet i sig. EU definierar (refererad i Löhman & Steinholtz, 2003) termen CSR enligt följande:

”Ett begrepp som innebär att företag på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenter utöver vad lagen kräver”. (Löhman & Steinholtz, 2003, s.3)

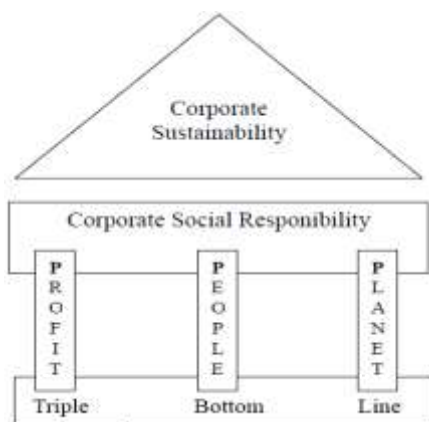
De tre delarna, tillika utmaningarna har även presenterats i *Triple bottom line, TBL*, där de utgörs av people, planet och profit, med resonemanget att det rör sig om ett bredare sätt att se och mäta de organisatoriska och samhälleliga värderingar utöver de ekonomiska. De tre måtten delas in i i) *ekonomisk framgång*, ii) *miljökvalitet*, och iii) *social rättvisa* (Elkington, 1997). Elkington menar att om företag förnekar utmaningen att respektera alla tre delar så

riskerar de att utplånas (Elkington, 1997). Millie Painter–Morland (2006) beskriver det som att det måste bli ett levande dokument där frågorna inte ses som distraherande från kärnverksamheten. Hon poängterar även att genomförandet av TBL förutsätter en förändring av tankesättet. TBL är således ingen revolutionerad väg till framgång utan helt enkelt nya spelregler som varje spelare i samhället måste acceptera för att överleva och för att vara framgångsrik. följaktligen är resonemanget beträffande TBL snarlikt det om CSR. Företag använder sig därför både av CSR och även TBL vid framställande av hållbarhetsredovisningar (Millie Painter–Morland, 2006). TBLs ökande betydelse innebär att rapportering av nyckeltal, som representerar ekonomi, social och miljö, måste bli tydlig för att intressenter på ett överskådligt sätt ska kunna se hur företag förverkligar sitt ansvar (World Business Council for Sustainable Development, [WBSCD], 2000).

Ordet sustainability, vilket översatt till svenska betyder hållbarhet, brukar nämnas i förening med CSR. Sustainability ses ibland som ett komplement till CSR och ibland som en del av CSR. Ett välciterat uttalande som är lämpligt att nämna i denna kontext är det från Gro Harlem Brundtland, Norges första kvinnliga statsminister; (citerad i Grankvist, 2009)

”En hållbar utveckling tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.”-Gro Harlem Brundtland

Marrewijk (2003) menar att företag kan genom TBL närma sig det erkända begreppet CSR och därmed mot en hållbar utveckling. Relationen mellan begreppen illustreras av figur 4. Marrewijk (2003) illustrerar TBL genom profit, people och planet, här har däremot rutan Triple Bottom Line lagts till som ett komplement till Marrewijks ursprungliga modell.



Figur 4. Relationen TBL, hållbarhet och CSR (Marrewijk, 2003)

4.2.CSR ur ett historiskt perspektiv

Teorier kring företagens samhällsansvar kan härledas till 1930-talet, redan 1932 kom Adolf Berle och Gardiner Means med den första corporate responsibility teorin i boken *The Modern Corporation and Private* (Blowfield & Murray, 2008). Dock kan framväxten och definition sägas ha fått en tydligare sammansättning under 1950-talet (Carroll, 1999). Den initiala definitionen var Social Responsibility, SR men Howard R. Bowens bok *Social Responsibility of the businessman* som kom 1953 anses i kontexten vara startskottet för den nya benämningen av CSR (Grafström et al, 2008). Även Keith Davis har haft en betydande roll i historien då han i början av 1960-talet framhöll att socialt ansvar i sig var en något oklar idé, men att det ändå borde ses i sammanhang med chefers verksamhet. Det var just den påstådda relationen mellan socialt ansvar och näringslivets makt som Davis blev känd för, tankesättet blev dock först accepterat på 1970- och 1980-talet (Carroll, 1999). 1962 släppte biologen Rachel Carson sin framstående bok *Silent Spring*, boken debatterade miljöansvar och hur användandet av bekämpningsmedel påverkade samhället, boken kom senare att översättas till svenska med titeln *Tyst vår* (Grafström et al, 2008). Även om dessa exempel visar att man kan spåra diskussioner om företagens sociala ansvar i olika kontexter långt tillbaka så är det först i mitten av 1990-talet som antalet vetenskapliga artiklar gällande CSR ökar markant med i stort sett stigande kurva för varje år fram till idag (Grafström et al, 2008). Från 1950-talet fram till 2000-talet har diskussionen tagit olika former; dock har omfattningen av begreppet samt betydelsen vidgats. Under 1970-talet breddades CSR begreppet, och andra närliggande teorier som exempelvis Corporate Social Responsiveness, CSP, tillkom. Problemdiskussion har således växt fram sedan 1930-talet, tilltagit de senaste 20 åren men verkligen ökat de senaste 10 år (Grafström et al, 2008). Det har även diskuterats om CSR ska benämnas Corporate ethics och på senare tid har man även presenterat Corporate citizenship. Det har dock enbart handlat om relationen mellan företaget och dess anställda, varken aktieägare, konsumenter, samhället som företaget verkar i eller övriga intressenter har inkluderades (Carroll, 1998). Problematiseringen består i att reda ut vad företag bör vara och göra för att vara en god corporate citizenship, och då med hänseende till om det är förenligt eller snarare avogt till företagets tillväxt- samt vinst mål (Carroll, 1998).

Diskussionerna kring CSR har inte enbart inbegripit förespråkare, det finns även starka kritiker varav Milton Friedman är den mest framstående kritikern när han säger att företagens sociala ansvar är att maximera dess vinst (Carroll, 1991; Grafström et al, 2008). Dock framhäver Carroll att andra delen av Friedmans citat ofta hamnar i glömska. Friedman

påpekar där att att det ska var i enlighet med de grundläggande samhällsreglerna, både lagstiftade och etiska (Carroll, 1998). Friedman har aldrig påstått att företag *inte* har socialt ansvar utan att det sociala ansvaret endast består av ett ekonomiskt ansvar (Grafström et al, 2008). Det har mer och mer visat sig att det finns en länk mellan social- och miljö- samt business performance. (Blowfield & Murray, 2008) Det finns även en del belägg för att företagens samhällsansvar har en positiv effekt på business performance (Blowfield & Murray, 2008). Det finns dock delade åsikter om vad som är drivkraften för företagen, enligt Porter och Kramer (2011) är det inte filantropiskt agerande utan snarare beteende som bygger på egenvinning, det vill säga att skapa ekonomiskt värde för företaget genom att skapa samhällsvärde. Följaktligen är det enligt dem inte det etiska perspektivet som är incitamentet för handlingen. För att förtydliga resonemangen kring CSR kan man sammanfattningsvis säga att det är två läger; varav det ena är att socialt ansvar står i motsättning till vinst medan det andra är att det är en förutsättning för företagens vinst och lönsamhet (Drucker, 1984; Grafström et al, 2008).

4.3.CSR enligt Carroll

Inom CSR teorin finns det ett framstående namn som huvudsakligen refereras när ämnet berörs; Archie B. Carroll, han har satt en tydlig prägel på CSR teorins utveckling då han frambringat en mängd texter rörande ämnet och i etablissemangen anses vara något av en gudfader (Grankvist, 2009). Carroll har utvecklat en pyramidformad modell som belyser de olika stadierna för CSR (Carroll, 1991). I ett senare skeende har denna utvecklats så att corporate citizenship istället benämns *the four faces* och då snarare är i samklang med varandra än att de följer varandra stegvis (Carroll, 1998). Varje ”ansikte”, aspekt, bidrar till helheten och de gäller enskilda medborgare likväl som företag. Samhällsmedborgaren har ett ekonomiskt-, ett juridiskt, ett etiskt- samt ett filantropiskt ansikte (Carroll, 1998).



Figur 5. Carrolls pyramid (1991)

Carrolls pyramid består av fyra steg eller komponenter som alla måste finnas för att täcka hela spektrumet av CSR (Carroll, 1991). Avsikten är att skildra företagets verksamhet med dess olika delar för att visa att de utgör en helhet. Komponenterna separeras följaktligen enbart för redogörelsen då de inte utesluter varandra utan att snarare alltid finns en dynamisk spänning. Carroll (1991) framhäver tre spänningar som anses vara mest kritiska; det ekonomiska och juridiska, det ekonomiska och etiska, samt det ekonomiska och filantropiska.

Nedan följer en redogörelse för de fyra komponenterna som Carroll definierat (Carroll, 1991; 1998)

Det ekonomiska ansvaret: Historiskt sett har företag bildats för att tillhandahålla tjänster och varor, där vinst har varit den primära drivkraften för entreprenörskap. Botten av pyramiden består således av det ekonomiska ansvaret som företaget har, då det enligt Carroll är grundbulten som hela företaget vilar på. Ekonomiska ansvarsområden har varit att maximera vinst per andel, vara så lönsam så möjligt, behålla en stark position gentemot konkurrenter, ha en effektiv verksamhet samt att företaget ska vara stabilt och lönsamt på sikt.

Det legala ansvaret; Det legala ansvaret handlar om ett *socialt kontrakt* mellan näringslivet och företaget. Att verksamheten håller sig inom ramen för vad som är tillåtet. Grafiskt sett är det andra steget i pyramiden men Carroll menar till att det samexisterar med det ekonomiska ansvaret då företagets verksamhet ska följa de utsatta reglerna. Konkret nämns att företaget ska agera enligt lagar och regeringens förväntningar, följa statliga och lokala förordningar, vara en laglydig samhällsmedborgare, företaget ska även uppfylla rättsliga skyldigheter samt tillhandahålla varor och tjänster som åtminstone uppfyller rättsliga minimikrav (Carroll, 1991). Carroll utvecklar det hela när han förklarar att om företag vill agera som goda samhällsmedborgare särskilt ska beakta lagar som avser till att på ett eller annat sätt reglera deras relationer med berörda parter; exempelvis konsumenter, anställda, samhället och miljön (Carroll, 1998). Lagar uppstår ofta när man anser att det finns ett behov, särskilt där man anser att den fria konkurrensen har misslyckats och då enskilda medborgares och företagens agerande för att skapa egen vinning inte överensstämmer med samhällets krav och värderingar. Konkreta exempel som Carroll nämner är säkra och rena produkter, rättvis och bra arbetsförhållanden, och en oskadad miljö (Carroll, 1998).

Det etiska ansvaret; Det är viktigt att agera på ett sätt som överensstämmer med samhällets förväntningar och etiska normer, det etiska ansvaret inbegriper både det nämnda ekonomiska

samt det legala ansvaret, även om det etiska ansvaret finns med i de två ovan nämnda. Det legala ansvaret bygger på ett sätt på att människor ändrar värderingar och normer, således skulle man även kunna säga att det etiska ansvaret föregår i processen att implementera ny lagstiftning. Förutom att agerandet ska överensstämma med förväntningarna så karakteriseras det även av att man respekterar och erkänner nya eller framväxande etiska förhållningssätt, då samhället är en föränderlig miljö. Etiskt ansvar är dessvärre ofta dåligt definierat och leder därför ständigt till samhällsdebatter, diskussionerna gäller huruvida vissa handlingar är legitima eller inte, vilket i sin tur gör det svårt för företag att ta ställning till om det är etiskt eller inte (Carroll, 1998). De etiska normerna ska inte åsidosättas för att uppnå ekonomiska mål och det är viktigt att förstå att företagens integritet och etiska beteende sträcker längre än att följa lagar och regler, vilka Carroll (1998) poängterar kan ses som minimikrav. Det etiska ansvaret är tredje steget i pyramiden men i verkligheten är det ett dynamiskt samspel med det juridiska ansvaret då de på olika avseenden reglerar vad som är acceptabelt beteende.

Det filantropiska ansvaret; Är det sista steget i pyramiden. Distinktionen mellan det etiska ansvaret och det filantropiska är att det senare är frivilligt handlade, exempelvis genom att företag donerar pengar, det ska dock tilläggas att det finns samhälleliga förväntningar på hur företagen ska agera så det är inte helt oproblematiskt. Några exempel på filantropiska komponenter som Carroll (1991) nämner är; viktigt att ge stöd till privata och offentliga utbildningssystem, stöda projekt som förbättrar livskvaliteten samt att chefer och anställda frivilligt deltar i välgörenhetsorganisationer. Sammanfattningsvis skall det filantropiska ansvaret inbegripa både ekonomiska men även mänskliga resurser.

4.4.Intressentmodellen

Teorin om intressentmodellen, *Stakeholder theory*, är idén om hur företag fungerar (Freeman, 2009). Teorin beskriver att om företag ska bli framgångsrika så måste företaget skapa värde för sina intressenter. Intressenter är t.ex. kunder, leverantörer, anställda, samhället och finansärer, såsom banker och ägare. Företag kan inte se varje intressent enskilt utan deras samlade intressen måste förenas och det är företagsledarens uppgift att komma underfund med hur kundernas, leverantörernas, de anställdas, samhällets och finansierarnas intressen kan förenas. (Freeman, 2009).

“Stakeholder theory says, if you just focus on financiers, you miss what makes capitalism tick. What makes capitalism tick is that shareholders, financiers, customers, suppliers, employees and society can together create something that no one of them can create alone” (Freeman, 2009)

En av intressentmodellens ursprungliga idéer var att försöka finna sätt att integrera det sociala och det ekonomiska (Harrison & Freeman, 1999). En idé som knyter an till den gamla traditionen att se företag som en väsentlig del av samhället, snarare än en ren ekonomisk institution. Genom att identifiera och analysera intressenter bekräftade man deras roll i företaget. Insikten blir att företaget måste ägna strategisk uppmärksamhet till dessa grupper för att bli framgångsrika (Freeman & Liedtka, 1997). Intressentmodellen förenar företagande och etik då intressentmodellen ger uttryck åt företag att inte endast identifiera intressenter, utan framförallt urskilja dem som är viktiga i företagets värdeskapande process. Intressenter är således inte bara en tillgång eller en produkt utan levande människor som är lovade ett löfte genom produkten de köper, på så sätt står företagande och etik i nära relation till varandra (Freeman, 2009).

”Att tänka på intressenter är att tänka på etiskt företagande”
(Freeman, 2009)

Genom interaktion med samhället uppstår problemet att definiera vad en intressent är. På ett internt memorandum vid Stanford Research Institute, SRI, 1963 gavs definitionen ”Those groups without whose support the organization would cease to exist” (Freeman & Reed, 1983). Freeman och Reed (1983) utvecklar detta till vad som idag kan anses vara den mest använda definition där de valt att presentera en bred definition och en smalare definition. “A stakeholder in an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objective (on which the organization is dependent for its continued survival)”, där den smala definitionen representeras av parenteserna. Senare har Freeman i sin välkända bok *”Strategic management: A stakeholder approach”* från 1984 främst valt att använda sig av den breda definitionen och lämnar uppgiften till företagen att precisera sina intressenter närmare.

Intressentmodellen illustreras i figur 6 och identifierar alla centrala aktörer; modellen består av företaget som är den centrala medelpunkten; samt investerare, politiska organisationer,

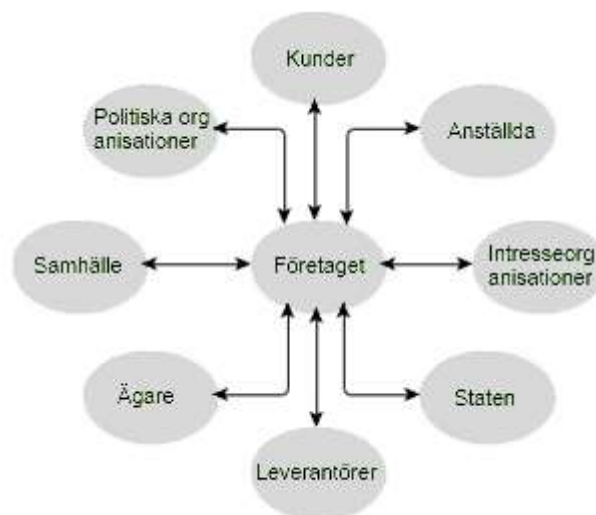
konsulter, kunder, anställda, bransch organisationer, leverantörer, media, intresseorganisationer samt stater. De nämnda intressenterna delas sedan i primära och sekundära intressenter. Åtskillnaden är att de primära intressenterna är helt nödvändiga för att företaget ska överleva, medan de sekundära kan skapa opinion och således ha en positiv eller negativ effekt på företaget men inte direkt påverka företaget (Grafström, 2010). Denna uppdelning är inte helt oproblematis, särskilt med hänsyn till att företagets anseende har fått en allt viktigare roll att de senaste åren. Exempelvis kan intresseorganisationer genom kampanjer stödja ett företag vilket får förödande följder, och därav är epitetet sekundära intressenter inte helt korrekt då de även kan ha en direkt påverkan på företaget. (Grafström, 2010). Något som istället blivit vanligare är att vissa intressenter blir mer eller mindre viktiga beroende tid och situation.

Freeman (2009) framhäver att teorin försöker lösa de konflikter som finns emellan intressenter, varav företaget måste se till att förena intressenternas intressen i samma riktning.

”Stakeholder theory is the art of not making trade-offs”

(Freeman, 2009)

Det innebär inte att trade offs inte existerar utan genom att upptäcka motsägelsen kan man skapa något som eliminerar en trade off och på sätt blir resultatet värdeskapande.



Figur 6. Intressentmodellen, (inspirerad från Freeman, 1984)

Teorin kring intressentmodellen kan beskrivas genom två centrala frågeställningar; i) Vad är syftet med företaget? Och ii) Vilket ansvar har företagsledare gentemot sina intressenter? Första frågan uppmanar företagsledningen att uttala betydelsen av det värde som företaget skapar, samt vad som förenar företagens intressenter. Den senare frågan driver företagsledare att uttrycka på vilket sätt de vill göra affärer, och att framförallt skapa önskvärda relationer till sina intressenter, detta för att kunna leverera det uttalade syftet med företaget.

4.5. Jeurissens Corporate citizenship

Corporate citizenship förväxlas och likställs ofta med CSR (Carroll, 1991). Då det som tidigare nämnts inte finns någon klar definition av begreppet CSR råder det en viss förvirring vilket gör att somliga företag talar om corporate citizenship medan andra företag benämner det CSR i sina i sina uppförandekoder och årsredovisningar. Jeurissen's (2004) teori som nedan kommer att introduceras behandlar enbart corporate citizenship vilket på svenska kan översättas till företagens medborgaransvar.

Jeurissen modell förklarar innebörden av corporate citizenship, eftersom det blivit mer brukligt att företag använder sig av termen. För att få fram huvuddragen i corporate citizenship försöker Jeurissen först klargöra vilka fyra moraliska egenskaper en vanlig medborgare har, för att i nästa steg presentera företagens moraliska egenskaper. Att se företag agera som *Corporate citizens* har enligt Jeurissen stora konsekvenser för deras handlande med hänseende till att företag tappar fokus på sitt enskilda företagsansvar, när de istället enbart ser till det gemensamma ansvaret, således det kollektiva samhällsansvaret. Teorin belyser och lägger även fram förslag på hur företag kan undvika att tappa fokus på det enskilda ansvaret (Jeurissen, 2004).

Medborgarrollen presenteras som en aktiv roll, med både plikter och olika ansvarsområden. De fyra områden som tillsammans formar denna aktiva medborgarroll är *the social contract*, *collective responsibility*, *active responsibility* och *juridical state*. Nedan följer en redogörelse för de fyra moraliska kännetecknen såsom Jeurissen (2004) beskriver dem;

The social contract; ses som den frivilliga viljan att leva enligt de universella lagarna. Det är ett starkt moraliskt engagemang att leva upp till denna sociala överenskommelse. Det sociala

kontraktet bibehålls till stor del den moraliska förpliktelsen, och tron på att det kommer löna sig sett över längre tid.

Collective responsibility; är varje medborgares ansvar att bidra till den gemensamma uppgiften att skapa och gynna den gemensamma bästa. För att exemplifiera vad *collective responsibility* är kan nämnas att medborgare röstar och betalar sin andel skatt.

Active responsibility; Medborgaren är en självständig individ med en lämplig riskuppfattning och ett ansvar gentemot gemenskapen. Medborgaren är således delvis aktiv i samhällsutvecklingen men Jeurissen (2004) talar även om idén att sociala processer kan vara okända för individens insatser till att kontrollera dem, det vill säga att det sker även om medborgaren försöker leda eller motverka det på ett eller annat sätt.

The juridical state; Medborgare är intresserade av rättvisa lagar som de frivilligt rättar sig efter. Frihet i ett välordnat samhälle ska nämligen inte likställas med laglöshet.

De fyra moraliska egenskaperna har omdefinierats när det gäller corporate citizenship, som i tabellen representeras av högerspalten.

Moral characteristic of citizenship and corporate citizenship	
<i>Ethics of citizenship orientation towards</i>	<i>Ethics of corporate citizenship orientation towards</i>
Social contract	Social contract of business
Collective responsibility	Institutional responsibility
Active responsibility	Precautionary principle
Juridical state	Just international institutions

Tabell 2. Moral characteristic of citizenship and corporate citizenship

Social contract of business; kan ses som relationen mellan företaget och samhället. Medborgarna får vinning av företagets verksamhet och företagen i sin tur får legitimitet av samhället. Social contract of business handlar dock inte enbart om att företag ska få legitimitet, det omfattar också en form av ramverk för hur företagen ska bli ansvarsfulla samhällsmedborgare.

Institutional responsibility; Att skapa ett hållbart samhälle är ett gemensamt ansvar av både företag och andra organisationer men främst av regeringar, detta kan ses som motsvarigheten till ett gemensamt ansvar för medborgarna.

Precautionary principle; vilket på svenska skulle kunna beskrivas som försiktighetsprincipen. Detta är den tredje moraliska egenskap för corporate citizenship. Den framhäver att det finns risker i vårt samhälle som medborgarna utsätts för, dessa risker har ett socialt ursprung men även ett så kallat organisatoriskt ursprung. Det Jeurissen avser med organisatoriskt ursprung är att företagen måste vara uppmärksamma på hur deras organisation sköts så att missförhållanden upptäcks samt åtgärdas i tid. Russ (2003) (citerad i Jeurissen, 2004, s.87)

"When an activity raises the threat of harm to human health or the environment, precautionary measures should be taken even if some cause and effect relationships have not been fully established scientifically. In this context the proponent of the activity should bear the burden of proof"

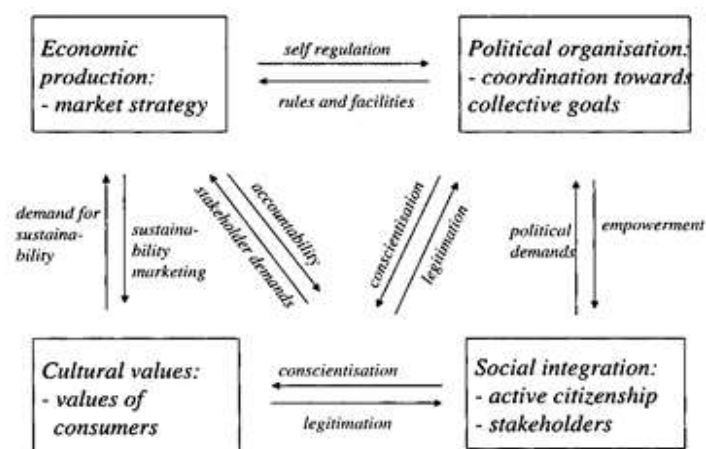
Precautionary principle handlar till stor del även om företagens ansvar att lämna ekologiska fotavtryck, då dagens handling kommer medföra konsekvenser för kommande generationer. Jeurissen menar till att även om man inte har kännedom om framtida generationers behov och önskemål så vet man att dagens utarmning av ändliga resurser och miljöpåverkan är en kritisk fråga, då de framtida generationerna kommer att få leva med konsekvenserna. Försiktighetsprincipen handlar således även om ansvar att investera hållbara lösningar.

Just international institutions; Inbegriper att medborgare förutsätter att företagen, liksom medborgarna själva, frivilligt följer lagar och regelverk. FN-fördraget om mänskliga rättigheter, Internationella arbetsorganisationen, ILO, konventionerna om arbetsnormer, samt OECDs riktlinjer för multinationella företag är några av dessa riktlinjer på internationell nivå som Jeurissen nämner.

De nämnda egenskaperna för medborgarens ansvar respektive företagens medborgaransvar måste klarläggas då nästa steg är att sätta dem i en kontext med externa faktorer. Tanken med företagens medborgaransvar är inte att de ska ansvara för och åtgärda samhällets alla problem utan enbart att de ska ta sin del av ansvaret. Sett ur ett affärsmässigt perspektiv frågar Jeurissen sig om dessa förväntningar på företagen är realistiska. Företag kan bidra med samhällsnytta genom sin verksamhet, och då exempelvis genom att minska miljöpåverkan

genom att minska råvarorna i produktionen, således en positiv korrelation. Jeurissen (2004) menar dock att läget för många företag i dagsläget är tufft med hård konkurrens och prispress vilket inte ger etiskt agerande högsta prioritet.

Varje samhälle kännetecknas av särskilda ekonomiska, politiska, sociala och kulturella institutionella mönster. De fyra delarna skapar ett säreget företagsklimat då de har inflytande på hur företag kan agera, corporate citizenship kommer således att skilja sig samhällen emellan. De fyra delarna samspelar med varandra och skapar på så sätt ett nätverk där de både kan försvaga men även förstärka vissa effekter. Som man i figur 7 kan åskådliggöra finns det ingen tydlig ordningsföljd med uppenbar början och slut, utan det är ett samspel. Samspelet kan både skapa en god spiral för företagens medborgarskap men även en ond spiral genom att delarna kan hämma varandra. Jeurissen (2004) exemplifierar hur denna samverkan kan te sig; intressenter eller regeringar kan genom riktade kampanjer påverkar konsumenter i deras agerande, kunder kan i sin tur sedan ställa krav på företagets agerande. Kampanjer kan även stimulera samhället i stort för att öka medvetenheten. Företagen i sin tur agerar eftersom kunderna kommer vara benägna att köpa en viss vara, eller för att öka bolagets anseende samt bättra varumärket. De ovannämnda sambanden är rent hypotetiska och endast till för att exemplifiera. Modellens syfte är att den ska hjälpa till med att förklara hur och varför företagen är ansvariga men även att de inte är ensam ansvarig. En bättre förståelse av samspelet kan hjälpa företag, myndigheter, intressenter och konsumenter att bättre anpassa insatser, så att det resulterar i en god spiral. Modellen hjälper således till att klargöra vilka villkor som gäller corporate citizenship.



Figur 7. Interactions among conditions of corporate citizenship

4.6. Michael Porters Värdekedja

Inledningsvis presenteras Porters (1985) generiska värdekedja då den utgör grunden för hans vidare teorier och resonemang. Därefter diskuteras de två element som Porter (1996) valt att benämna operationell effektivitet, *operational effectiveness*, och strategisk positionering, *strategic positioning*. Avslutningsvis presenteras Porter och Kramers (2011) *Shared Value*, en princip som fokuserar på sambandet mellan den sociala och ekonomiska utvecklingen.

För att åstadkomma långsiktig konkurrenskraft måste företag analysera sin kostnadsstruktur och identifiera strategier för att bygga långsiktig lönsamhet. Det krävs ett brett fokus för att kunna hantera denna kostnadsstruktur samt övervaka effektiviteten i strategin, något som Michael Porter valt att kalla *Värdekedjan* (Hoque, 2003).

Värdekedjan beskriver den kedja av värdeskapande aktiviteter i företaget som är nödvändiga för att leverera en produkt eller service till kunden (Porter, 1985). Modellen identifierar de primära aktiviteterna, såsom *Inbound logistics*, *Operations*, *Outbound logistics*, *Marketing & Sales* och *Service*, och de stödjande aktiviteterna, *Firms infrastructure*, *Human resource management*, *Technological development* och *Procurement*. Porter föreslår att man identifierar de aktiviteter som utförs samt vilka kostnader som associeras till varje aktivitet, i syfte att optimera, koordinera och eventuellt re konfigurera sin egen värdekedja (Porter, 1985). Marginalen mellan kostnader och intäkter som genereras är produkten av vilka aktiviteter som utförs och hur effektivt de utförs och samverkar (Hoque, 2003).



Figur 8. Den generiska värdekedjan (Porter, 1985)

Ett attribut i analys av värdekedjan är förståelsen för de komplexa sambanden och interrelationerna mellan olika affärsenheter i företaget. En aktivitets prestation bestäms ofta av hur väl en annan aktivitet utförs och därför är kedjan av aktiviteter det centrala i modellen. Genom att identifiera samband mellan aktiviteter kan relationer exploateras på ett effektivt sätt, och därigenom skapa konkurrensfördelar (Porter, 1985). Det är därför viktigt att identifiera samband både internt såväl som externt så att rätt värde genereras. Det är viktigt att förstå att värdekedjan är den unika uppsättning av aktiviteter som återfinns i företaget. Skulle alla företag operera på samma sätt så suddas de komparativa fördelarna bort och därmed så småningom marginalerna (Porter, 1996). Mer kring detta behandlas under kommande rubrik *Operationell effektivitet kontra strategisk positionering*.

4.7. Operationell effektivitet vs Strategisk positionering

I Michael E. Porters artikel "*What is Strategy?*" från 1996 skriver Porter att medan företagsledare försöker förbättra sig på alla fronter så rör de sig samtidigt åt motsatt håll relativt sina konkurrenter, och därmed längre ifrån målet att erhålla en långsiktig konkurrenskraftig position. Roten till detta problem är misslyckandet att skilja på *operationell effektivitet* och *strategisk positionering*. Företag fokuserar på operationell effektivitet men glömmer bort sin strategi (Porter, 1996). Operationell effektivitet och strategisk positionering är bägge viktiga komponenter för ett företag att kunna uppnå högsta prestation, men det företagsledare måste förstå är att dessa två komponenter fungerar väldigt olika och bör därför särbehandlas.

Operationell effektivitet innebär att företaget utför liknande aktiviteter bättre än vad deras rivaler utför dem (Porter, 1996). Det kan liknas vid att företag har en liknande värdekedja som dess konkurrent och det som avgör tävlingen är vem som utför varje aktivitet mest effektivt. Operationell effektivitet innefattar men är inte begränsad till effektivitet. Det är metoder som tillåter företag att bättre utnyttja dess insatser, exempelvis att; minska brister hos produkter, eliminera aktiviteter som inte är nödvändiga eller inte tillför något värde till slutkunden, att anställa mer avancerad teknik och även att kunna motivera sina medarbetare bättre (Porter, 1996). Sådana skillnader i operativ effektivitet är en viktig källa till skillnader i lönsamhet bland konkurrenter eftersom de direkt påverkar den relativa kostnadspositionen och graden av positionering (Porter, 1996).

Strategisk positionering innebär ” att utföra andra aktiviteter än vad ens konkurrenter utför eller att utföra liknande aktiviteter annorlunda” (Porter, 1996). Porter menar att strategin härstammar från tre olika källor: i) *Variationsbaserad positionering* där positioneringen baseras på variationer i tjänste- och produktutbudet som finns på en marknad. Företaget väljer således att fokusera på vissa varor/tjänster. ii) *Behovsbaserad positionering* där företaget strävar efter att täcka de flesta behoven inom en specifik grupp av konsumenter. Kan t.ex. vara priskänsliga kunder, kvalitetskänsliga kunder eller servicekänsliga kunder. Tredje källan härstammar från tillgängligheten till kunderna iii) *tillgänglighetsbaserad positionering*. Där rör det sig om att skapa unika aktiviteter för att nå ut till kunden (Porter, 1996).

Genom en kombination av väl utförd operationell effektivitet och en klar strategi så skapar sig företaget långsiktiga konkurrensfördelar. Genom strategin skapar företagen sig ett fokus i sin operationella effektivitet. Porter menar att företag inte bör begränsa sig till en position om de vill uppnå en långsiktig fördel gentemot sina konkurrenter, därigenom krävs det vissa kompromisser för att lyckas. Då man genom sin positionering frambringar ett behov av beslut såsom avgränsningar kring vad man inte ska göra så är dessa kompromisser nödvändiga för att lyckas (Porter, 1996).

4.8. Creating shared Value

Under senare år har företag alltmer utpekats som orsaken till sociala-, miljörelaterade- och ekonomiska problem. Det finns en klar bild av att företags framgång åter på det breda samhället. Företag fortsätter att ha en smal syn på vad värdeskapande är, de optimerar kortsiktiga finansiella mål men missar oftast det väsentliga kundbehoven som avgör deras långsiktiga framgång. (Porter & Kramer, 2011).

“Societal needs, not just conventional economic needs, define markets, and social harms can create internal costs for firms” (Porter & Kramer, 2011, s.65)

Lösningen på detta ligger i teorin om delat värde, *shared value*, eller snarar principen om delat värde som de själva uttrycker det. Principen innebär att skapa ekonomiskt värde på ett sådant sätt som även skapar ett socialt värde. Företag måste återgå till affärsframgång som även medför sociala förbättringar. Delat värde är enligt Porter och Kramer (2011) den nya vägen till att skapa ekonomisk framgång. Syftet för företag måste omdefinieras till att skapa

detta delade värde och inte bara se till själva monetära vinsten. Det är denna princip som kommer ligga till grund för nästa våg av innovation och produktivitet i den globala ekonomin och framför allt så är det denna princip som kommer legitimera de kritiserade företagen igen (Porter & Kramer, 2011). Idag har företag syftet att skapa vinst åt sina ägare, de sociala problemen har adresserats till regeringar och icke statliga organisationer. CSR program har delvis vuxit fram som ett verktyg för företagen att svara på externa motståndskrafter, t.ex. företagens intressenter, där CSR kommunicerats för att förbättra företagets rykte och därmed ansetts varit en nödvändig kostnad. Regeringar har reglerat företag på ett sätt som försvårat möjligheterna till delat värde. Således har regeringar sett företag som ett hinder i jakten på ökat värde och företag sett regeringar som ett hinder i deras arbete. (Porter & Kramer, 2011) Även Drucker (1984) diskuterar hur sociala problem överlåtits till regeringar. Vidare beskriver Drucker (1984) två amerikanska företagare från tidigt 1900-tal, där det finns två skilda uppfattningar på socialt ansvarstagande, ”*you have to do well in order to do good*” och den senare ”*you have to be able to do good to do well*” Den senare meningen innebär att konvertera sociala behov och problem till lönsamma affärsmöjligheter. Han menar att den korrekta CSR attityden är just att vända sociala problem till ekonomiska möjligheter och ekonomiska fördelar, till produktivitet, till mänsklig kompetens, till välbetalda jobb och till välstånd (Drucker, 1984).

Definitionen av delat värde är enligt de två författarna, svensk översättning, ”*policy och operativ praxis som ökar konkurrenskraften i ett företag och samtidigt främjar de ekonomiska och sociala förhållandena i de samhällen där de verkar*” vidare definierar de värde som ”*fördelar i förhållande till kostnader, inte enbart fördelar*” (Porter & Kramer, 2011, s.66). Delat värde uppnås således genom att företag skapar ekonomisk värde genom att skapa socialt värde. Porter och Kramer identifierar 3 distinkta vägar till detta och genom att öka värde i en del så skapas värde i en annan. De tre vägarna består av att; a) *återskapa produkter och marknader*, b) *omdefiniera produktivitet i värdekedjan*, c) *Möjliggöra utvecklandet av lokala kluster*.

Att *återskapa produkter och marknader* handlar till stor del om att möta dagens och morgondagens behov. Att återskapa produkter som är anpassade till de nya möjligheterna, såsom ny teknologi, ekonomisk utveckling och sociala preferenser. Det handlar om att besvara frågan; är vår produkt bra för våra konsumenter, eller för våra konsumenters konsumenter (Porter & Kramer, 2011).

Att omdefiniera produktivitet i värdekedjan handlar till stor del om att optimera områden såsom energianvändandet och logistiklösningar, användandet av resurser, anskaffning, distribution och produktivitet hos de anställda. Genom att rekonstruera värdekedjan utifrån perspektivet om delat värde kan företag skapa sig nya vägar till innovation och ekonomiskt värde (Porter & Kramer, 2011).

Att möjliggöra utvecklandet av lokala kluster behandlar tillvaratagandet av lokal infrastruktur. I stort sett alla företag påverkas av sin lokalisering. Vare sig det är konkurrenter, universitet eller andra organisationer så driver de utveckling, innovation och produktivitet. Företag kan skapa sig delat värde genom att bygga kluster för att förbättra produktiviteten samtidigt som de adresserar luckor i klusters omgivning (Porter & Kramer, 2011).

4.9. Teoretisk referensram

De teorier som presenterats under detta kapitel är alla relevanta teorier inom ramen för CSRs tre grenar, ekonomi-, social- och miljö. I tabellen 3 presenteras de valda teorierna i för att tydliggöra vilka av CSRs områden teorin avser att behandla. Sambandet mellan ekonomisk, socialt och miljömässigt ansvarstagande speglas av de olika teoriernas resonemang då det ofta är svårt att behandla en av CSRs grenar utan att beröra en annan.

CSR \ Teori	Ekonomi	Socialt	Miljö
Carrolls Pyramid	X	X	X
Intressentmodellen	X	X	X
Corporate citizenship	X	X	X
Värdekedjan	X	X	

Tabell 3. Teoretisk referensram.

5. ANALYS

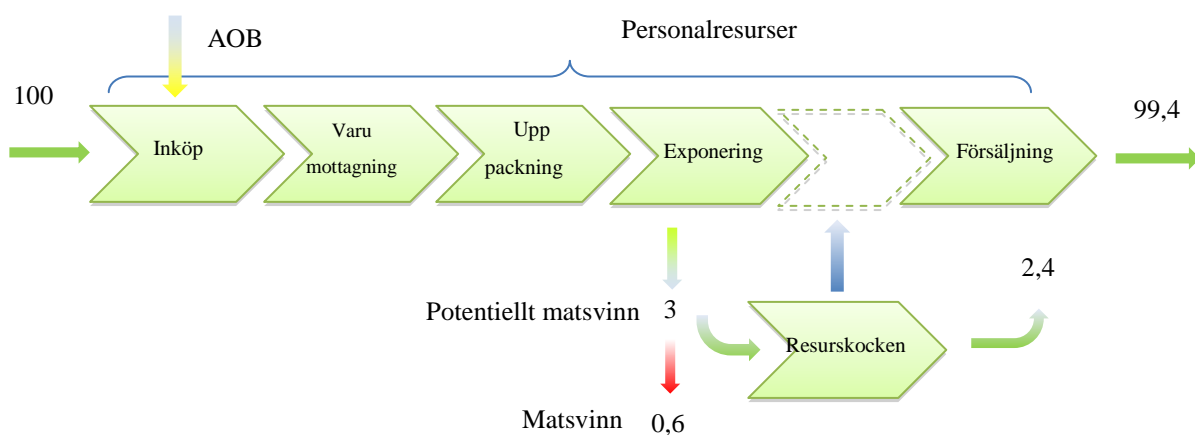
I följande avsnitt kommer vi analysera empiri utifrån de ovan presenterade teorierna. Vi har till skillnad från teorin försökt identifiera och åtskilja de ekonomiska, sociala-, samt miljömässiga argumenten.

5.1. Ekonomiskt

Katalysatorn till Resurskockens framväxt var till stor del av ekonomisk karaktär. Matsvinnet som utgjorde en kostnad på 1,5 mkr årligen var inte försvarbart utifrån ett ekonomiskt perspektiv, och detta var en av de anledningar som ledde till projektets start. Precis som Carroll (1991) beskriver i sin pyramid så är lönsamhet fundamentalt för att kunna existera som företagare. Det vill säga att man som företagare inte kan beröra de tre övriga delarna under längre tid om verksamheten inte genererar intäkter. Som kommer presenteras senare i denna analys så var den primära drivkraften för projektet Resurskocken inte endast ekonomisk, men en förutsättning i enlighet med Carrolls resonemang. Som Jeurissen (2004) poängterar så ges det etiska agerandet inte högsta prioritet när företagen lever i en värld med tuff konkurrens och hård prispress, att världsmarknadspriset på livsmedel stiger och varor som bananer prisdumpats, är således två faktorer som ICA Tuna måste ta hänsyn till i sin dagliga verksamhet och därför en utmaning när ICA Tuna eftersträvar en grön strategi.

Resurskocken är en värdeskapande aktivitet i ICA Tunas värdekedja, det är ett verktyg för att bearbeta matsvinnet och optimera utnyttjandet av resurser. Anna Billing betonar att Resurskocken varken är en enskild kock, ett enskilt kök eller en enskild handling eftersom samspelet dem emellan är det väsentliga, och kan därav ses som ett verktyg. Precis som Porter (1985) uttrycker i sin modell *värdekedjan*, så beskriver Anna Billing Resurskocken som en viktig del i ICA Tunas värdeskapande process. Resurskocken möjliggör ett mer effektivt utnyttjande av butikens resurser. Låt oss illustrera detta med ett exempel: I livsmedelsindustrin produceras det mer mat än vad som konsumeras av oss människor, från själva råvaran till slutprodukten försvinner delar i form av matsvinn. Applicerat på butiken ICA Tuna så innebär detta att alla de varor som köps in inte når konsumenten av olika

anledningar. Exempelvis passerat bäst-före datum, produkten motsvarar inte kundens preferenser, den skadas etcetera. Resurskocken är en aktivitet som kan tillvarata de varor som är på väg till att bli svinn. Istället för att slängas och bli en kostnadsbörda kan varorna i ett tidigt skede omhändertas och tillagas för att sedan säljas som färdigmat över disk och följaktligen se till att de varor som köps in säljs och blir en intäkt. Resurskocken är således en värdeskapande aktivitet i ICA Tunas värdekedja. Det ekonomiska värdet resulterar i att det säljs mellan 250-300 portioner mat per dag, således har kostnaden på 1,5 mkr gått till att bli en intäkt. Omvandlingen från en intern men såväl samhällelig kostnad till en intern intäkt och mindre socialt belastande pekar på det delade värde som Porter och Kramer (2011) poängterar är så viktigt i företagets värdekedja för att skapa långsiktiga fördelar. I figur 9 kan det urskiljas hur Resurskocken tillvaratar 80 % av det potentiella svinnet för att till slut sälja det över disk.



Figur 9. Resurskockens utnyttjande av svinn.

I Christians inköp av konsumentpackat kött från ICAs centrallager tar han hjälp av inköpssystemet AOB. Systemet fungerar som en stödjande aktivitet i ICA Tunas värdekedja vilket illustreras i figur 9 med pilen ovanför inköp. Personalen är också en viktig faktor i butikens arbete med reducerandet av matsvinn. Man kan däremot utifrån värdekedjans perspektiv se att i inköpsaktiviteten innebär personalens förbättrade inköpsrutiner att Resurskockens betydelse minskar. I verkligheten kommer det alltid finnas ett behov av Resurskocken då det är ytterst svårt att fullständigt matcha utbud med efterfrågan, men sett till endast Resurskocken och inte till hela butikens verksamhet så fungerar sambandet som sådant att desto bättre personalen utför sina inköp desto mindre behov finns det av Resurskocken. Det ska däremot tilläggas att Resurskockens roll som ytterligare värdeskapare

utöver att minska matsvinn, som att; erbjuda mat, locka fler kunder, merförsäljning och legitimitet, är starkt beroende av personalens arbete och därför är personalen i allra högsta grad en viktig stödjande aktivitet i ICA Tunas värdekedja.

Det presenteras i empirin att matsvinnet från köttavdelningen har minskat med cirka med 50 %. Från att initialt ha legat kring 6 %, är det nu cirka 3 %. Därutöver minskas det ytterligare med hjälp av Resurskocken då ca 80 % av det svinn som uppstått nu kan tillvaratas. I detta resonemang framkommer det således att svinnet halverats utan Resurskockens direkta tillvaratagande av mat. I enlighet med Porters (1996) resonemang kring operationell effektivitet och strategisk positionering kan företag uppnå kostnadsräddningar genom högre operationell effektivitet. Christian Håkansson och Ronnie Andersson poängterar att matsvinnet har minskat till följd av en mer noggrann kontroll av lagersaldo, bättre inköpsrutiner, färre leverantörer samt en ökad medvetenhet kring matsvinn. Detta identifierar vi i allra högsta grad som operationell effektivitet, vilket medför positiva ekonomiska resultat. ICA Tuna utför det operationella arbetet mer effektivt och skapar sig därmed fördelar gentemot sina konkurrenter. Som Porter beskriver kan dessa komparativa fördelar däremot minska genom att konkurrenter också effektiviserar sin operationella verksamhet. Resurskocken har bidragit med att ytterligare effektivisera den operationella effektiviteten samtidigt som det skapat en fördelaktig strategisk positionering. Christian Håkansson behöver tiden extra enheten kan tillvaratas av Resurskocken. En daglig utmaning i hans arbete är att matcha utbud med efterfrågan. Ett problem som inte helt går att eliminera, då det är många faktorer som ska tas i beaktning, såsom matprogram till följd av Tv-program, väder etcetera. Men precis som ovan beskrivet skapar Resurskocken en säkerhetsmarginal. Följaktligen eliminerar Resurskocken delvis behovet av att behöva matcha utbud med efterfrågan till fullo i inköpsprocessen. Problematiken med att matcha utbud med efterfrågan har däremot förskjutits till ett senare skede i ICA Tunas värdekedja vilket är något som vidare behandlas under analysens avsnitt om miljö.

Den strategiska positioneringen härstammar precis som Porter påpekar från i) en variationsbaserad positionering då ICA Tuna erbjuder variation i form av hemlagad mat istället för paketerade färdigrätter, ii) en behovsbaserad positionering där ICA Tuna ser till studenternas behov att snabbt få god, prisvärd mat, samt de kunder som inte vill eller orkar laga mat utan istället köper Resurskockens mat i butik, iii) en tillgänglighetsbaserad

positionering då de skapar unika aktiviteter för att attrahera kunder till butiken. Resurskocken bidrar därför med att ICA Tuna utför andra aktiviteter (matlagning) än vad deras konkurrenter gör samtidigt som det medför att de utför liknande aktiviteter (inköpshantering, färre leverantörer) bättre än vad deras konkurrenter gör. Genom Resurskocken är även närliggande lunchrestauranger en konkurrent. ICA Tuna skapar emellertid en unicitet genom att erbjuda både färdiglagad mat och livsmedel. Genom kombinationen av väl utförd operationell effektivitet och strategisk positionering bidrar Resurskocken med att ICA Tuna skapar sig långsiktiga fördelar.

Man kan även se den ekonomiska aspekten utifrån ett intressentperspektiv. ICA Tuna har en strategi där de valt att agera etiskt genom att förespråka Fairtrade produkter, tillvarata bra mat genom Resurskocken samt värna om miljön. En butiksstrategi som i enstaka fall inte alltid är i linje med ICA koncernens. Exempelvis följer ICA Tuna *Veckobladet* med specialerbjudanden som skickas ut av ICA koncernen på veckobasis, eftersom kunderna, som Anna Billing uttrycker sig, skulle bli upprörda om varorna som ICA koncernen publicerar i bladet inte återfinns i den enskilda butiken. Problematiken exemplifieras med frukten ananas; det underminerar hela arbetet med att få kunderna att köpa Fairtrade produkter när man har specialpris på konventionell ananas och säljer den för 10 kr styck. Således står ICA Tuna i konflikt med ICA koncernen i denna situation. Kunderna som intressent är dock så viktig att ICA Tuna väljer att åsidosätta huvudstrategin men genom att placera Fairtrade ananasen bredvid den konventionella hoppas de kunna påverka kunden på lång sikt.

Ronnie Andersson, Anna Billing och Christian Håkansson anger alla att ICA Tunas speciella kunderkrets som en av framgångsfaktorerna, och det blir därför tydligt att denna intressentgrupp har stort inflytande på succén kring Resurskocken. En annan relation som kan framhävas, då den medbringat positiva ekonomiska följder, är den mellan ICA Tuna och media. Som nämnt har Anna Billing tidigare arbetat inom media branschen. Att ICA Tuna fått så stor medial uppmärksamhet kan till stor del kopplas till att Anna Billing haft kunskap kring vilka kanaler hon ska använda för att sprida nyheten. Sett ur en kostnadssynpunkt har den positiva marknadsföringen varit ovärderlig, då butiken inte har resurser för detta. Inte bara i det avseendet att ICA Tuna fått gratis publicitet, så har den mediala uppmärksamheten bidragit till att öka intresset för projekt som Resurskocken.

5.2.Socialt

Det klargjordes inledningsvis i analysen att kostnaden på 1,5 mkr årligen till följd av matsvinn var en katalysator till Resurskocken. Ytterligare en viktig aspekt i etablerandet av Resurskocken var även det etiska ansvarstagandet. När Anna Billing beskrev att;

”Jag vill sova gott om nätterna och veta att jag gjort mitt yttersta. Jag ser det som en typ av självsanering, helt enkelt gjort allt jag kunnat”.

så impliceras det som Carroll (1991) behandlar i sin pyramid, att det ekonomiska ansvaret är fundamentalt men att det även krävs en etisk samt filantropiskt del för att företaget ska kunna agera ansvarsfullt med hänsyn till CSR. Det är i detta fall svårt att skilja på det etiska och det filantropiska agerandet då det är lätt att argumentera för båda delarna. Enligt Carroll (1991) så är distinktionen dem emellan att den filantropiska aspekten grundar sig i frivilligt agerande. Resurskocken härstammade dels utifrån ett kostnadsperspektiv men även från ett frivilligt val med tanke på att Anna Billing sa att Resurskocken skulle gå plus minus noll. Även genom kommentarer som Christian Håkanssons;

”jag vill inte slänga för att det är mat, det är mat som framtaget för att vi ska äta och då vill man inte slänga, man vill ta tillvara på det”.

visar att den sociala aspekten är väldigt slående, och inte något som applicerats som hastigast. Ytterligare bevis till ICA Tunas filantropiska agerande enligt Carroll (1991) är att fortfarande hålla fast vid löftet om att inte sälja godis vid kassan. Ett agerande som Friedman (1970) skulle klassificera som irrationellt om man enbart önskar maximera sin lönsamhet. Det är dock inte sagt att det skulle innebära minskade intäkter för ICA Tuna. Enligt Drucker (1984) måste ett företag nämligen göra gott för att lyckas ur ett långsiktigt perspektiv, således är det utifrån hans perspektiv ett fördelaktigt agerande. ICA Tunas konsekventa agerande gällande lösgodiset samt projektet Resurskocken har en stark koppling till vad Jeurissen (2004) menar är *the social contract of businesses* vilket är en del av corporate citizenship. Då det är en relation mellan ICA Tuna och samhället, där ICA Tuna vinner legitimitet och förtroende genom sitt agerande medan samhället profiterar av tjänsterna; dels i form av att föräldrar uppskattar att handla i butiken men även för att de kan köpa prisvärd färdiglagad mat. Även prissättningen på den ekologiska potatisen samt Fairtrade bananerna styrker resonemanget att lönsamheten inte är den primära drivkraften. ICA Tunas handlingar kan även diskuteras

utifrån det Jeurissen (2004) menar med *precautionary principle*. Att även om det inte finns tydliga långsiktiga orsak och verkan samband där man kan se framtida konsekvenser så ska företag investera i hållbara lösningar, något som Resurskocken, den ekologiska potatisen och Fairtrade bananerna är bra exempel på.

Studenterna som utgör merparten av Resurskockens kunder är speciella, med avseende till att de är mer nyfikna och förändringsbenägna än andra kunder, samt att de har en väldigt begränsad budget. Detta gör det möjligt för ICA Tuna att utveckla Resurskocken, då de märkt att studenterna blir tillfredsställda av maten som erbjuds. Harrison och Freeman (1999) beskriver att en av intressentmodellens ursprungliga idéer är att integrera det sociala och ekonomiska. Studenterna efterfrågar variationsrik och prisvärd mat, ett utbyte i denna relation blir att ICA Tuna tillfredsställer denna intressents behov samtidigt som det är ekonomisk lönsamt, då den sålda maten medför extra intäkter. De anställda utgör också en av ICA Tunas viktiga intressenter. Förklaringen är att personalen måste trivas för att verkligen kunna prestera bra. Genom att aktivt försöka involvera och entusiasmera personalen i verksamheten skapar man en tilltalande arbetsmiljö där personalen verkligen bryr sig. Den egna korvtillverkningen är ett exempel på detta. Christian Håkansson beskriver att det innebär lite mer arbete emellanåt men att det samtidigt är väldigt kul, vidareutvecklande och bidrar till variation i arbetsuppgifterna. Ytterligare exempel som stärker relationen mellan anställda och ICA Tuna är att personalen får åka på mässor som är relevanta för deras ansvarsområde. Något som även intressentgruppen, kunderna, gynnas av då personalen är kunnig inom respektive område.

Både Ronnie Andersson och Christian Håkansson poängterar att ca 80 % av det svinn som uppstår i respektive avdelning sedan utnyttjas av Resurskocken. Det finns ett tydligt delat värde mellan ICA Tuna och samhället i Resurskockens aktivitet. Resurskocken har även återskapat en produkt, den färdiglagade maten, och även återskapat en marknad som svarar för dagen och morgondagens behov; att få god hemlagad mat på ett tillgängligt sätt och till ett bra pris. Därigenom har ICA Tuna skapat delat värde enligt Porter och Kramers (2011) första väg till detta mål, och svaret på frågan om produkten är bra för våra konsumenter är tydlig: Ja. Den andra vägen Porter och Kramer introducerar, är att omdefiniera produktivitet i värdekedjan. Kopplat till den operationella effektiviseringen och den strategiska positioneringen vi nämnde i analysens ekonomiska del så omdefinieras produktiviteten på

flera sätt. Genom att åtgärda problemet med matsvinn ur ett socialt perspektiv rekonstrueras värdekedjan. Det har gett upphov till högre produktivitet hos de anställda och bättre utnyttjande av resurser som i sin tur resulterat i innovation, i form av Resurskocken, och även ett ekonomiskt värde. Tredje vägen till delat värde handlar om att möjliggöra utvecklandet av lokala kluster. Det är svårt att belägga att Resurskocken möjliggör ett sådant utvecklande men det faktum att studenter såväl som personal frekvent äter lunchen som serveras på ICA Tuna visar tendenser på att Resurskocken adresserat en lucka i det kluster som universitetet snarare än Resurskocken skapat. När Jeurissen (2004) talar om företagens medborgaransvar så menar han inte att företagen ifråga ska axla hela ansvaret för samhällsproblemen, utan istället agera utifrån sin egen affärsverksamhet. Enligt detta resonemang ansvarar ICA Tuna inte för att lösa alla problem, utan enbart ta sin del av ansvaret.

5.3.Miljö

Som beskrivet tidigare så skapar Resurskocken en säkerhetsmarginal i inköpsarbetet. Problematiken med att matcha utbud med efterfrågan här däremot förskjutits till Resurskocken då det är svårt att veta hur mycket mat som kommer säljas under dagen. Att genom Resurskocken lägga extra resurser på att tillaga potentiellt svinn och sedan ändå slänga det är en ekonomisk förlust, men framför allt problem ur ett miljöperspektiv, då energiåtgången ökat. Utöver energiåtgången belastas miljön även då maten hamnar i soporna.

Medvetenheten att värna om miljön har ökat på senare år, så det var ingen tillfällighet att Resurskocken började år 2007. Trenden hos kunderna övergick från att konserveringsmedel och andra tillsatser var accepterade till att det blev en hets kring färskhet. Följden blev att fler matvaror slängdes då hållbarhetstider förkortades, och butikerna fick tampas med ett nytt problem; ökat matsvinn. Även om matsvinnet alltid existerat så uppmärksammade samhället inte fullt de konsekvenser detta hade för miljön på det sätt som det uppmärksammas idag. Detta trendskifte till att samhället nu värnar om miljön beskriver Jeurissen (2004) med försiktighetsprincipen där våra ekologiska fotavtryck kommer påverka de kommande generationer, något som ICA Tuna med projektet Resurskocken tar ansvar för. Främjandet av ekologiska produkter är bra i det avseendet att inga pesticider tillämpas i odlingsprocessen och därmed mer skonsamt för miljön.

Jeurissen (2004) menar till att enskilda parter i samhället som exempelvis livsmedelsbutiken ICA Tuna kan påverka genom att föregå med gott exempel och således skapa en positiv spiral, det vill säga att beteendet om att värna om maten sprider sig som ringar på vattnet så att andra tar efter. I ICA Tunas fall kan detta yttra sig i att man väljer att sälja ekologisk potatis till samma pris som den konventionella, och på så sätt påverka kundernas köpmönster. Även valet att få kunderna att köpa Fairtrade bananer genom att sälja dem till samma pris som konventionella bananer kan ses som ett sätt att frambringa uppmärksamhet kring vår miljöpåverkan, således en positiv spiral.

Resurskockens tillvaratagande av potentiellt svinn medför vissa positiva miljöeffekter. Tidigare kastades stora mängder frukt & grönt, kött och restprodukter från köttstyckningen i soporna. Förutom sopornas belastning på miljö så minskar även utsläppen i form av minskade transporter då sopbilen inte hämtar soporna lika frekvent. Detta har även positiva ekonomiska fördelar i form av lägre sophanteringskostnader eftersom man betalar sopor efter vikt, men den främsta anledningen till det är inte av ekonomisk karaktär. Ett exempel som kan nämnas är att personalen inte har något incitament till att behålla vissa delar på det färdigstyckade köttet då dessa delar kan tillvaratas av Resurskocken. Från ett ekonomiskt perspektiv hade det varit mer gynnsamt att behålla små benbitar på en färdigstyckad bit och lämna över problemet till konsumenten, dessutom skulle prislappen på den enstaka köttbiten gå upp i och med att priset baseras på vikt. Nu saknas sådana ekonomiska incitament och istället är det bevarandet av resurser och det minskade avfallet som är anledningen till tillvägagångssättet. Det är således ett ansvar som överensstämmer med Jeurissens (2004) resonemang om *precautionary principle* då minskade sopor speglar ansvaret om att lämna ekologiska fotavtryck.

Intressentmodellen är i många avseenden relevant när man talar om ICA Tuna ur ett miljöperspektiv. Ett samarbete där många intressenter gynnas är det mellan de sex olika Malmborgs butikerna, där ICA Tuna är med. Samarbetet som bygger på att fokusera på närodlat och ekologisk gynnar samhället då det möjliggör i) kortare transportsträckor, ii) butikerna kan frambringa bättre avtal, iii) och konsumenterna gynnas genom att man kan erbjuda närodlat matvaror av god kvalitet till ett bra pris.

Ett projekt som Resurskocken är inte helt oproblematiskt. Det potentiella matsvinnet kan enkelt likställas eller misstolkas med att man tillagar och säljer gammal mat. Carroll (1991)

och Jeurissen (2004) menar båda till att det är viktigt att följa de lagar och regelverk som finns i samhället, och att dessa inte får åsidosättas för att skapa ekonomisk lönsamhet även om det innebär miljömässigt ansvarstagande. Något som ICA Tuna är väldigt tydliga med att framföra då de bär ansvaret för att maten uppfyller alla givna riktlinjer från Livsmedelsverket. ICA Tuna säkerställer kvaliteten genom att inte använda sig av varor där det finns minsta tvekan om att den skulle vara dålig. De ekonomiska påföljderna av att en konsument skulle bli dålig av maten är mer fatala än att man vill agera miljövänligt genom att ta tillvara på all mat. Även om ICA Tuna inte tummar på säkerheten och således agerar väldigt försiktigt anser de intervjuade personerna att konsumenter idag är alldeles för datumfixerade. De menar på att konsumenter varken luktar eller smakar på varorna, utan slaviskt följer bäst-före datumet. Jeurissen (2004) markerar att kulturella värderingar, som är en del av de externa komponenterna i modellen, visar konsumenternas värderingar. Deras preferenser och inställning kan påverkas av ICA Tunas agerande eftersom de externa komponenterna alla samverkar, där ICA Tuna kan starta en positiv spiral. Det finns däremot en tydlig begränsning för inom vilka ramar ICA Tuna kan påverka konsumenten i och med de lagliga regler som Livsmedelverket sätter upp.

5.4.Profit, people and planet enligt Triple Bottom-Line tabell

RESURSKOCKEN

Profit	People	Planet
Resurskocken omsätter idag 2 750 000 kr/år. (Baserat på 275 st lunch/dag, snittpris 50kr/lunch/månfre, 40 veckor per år	Personalnöjdhet - <i>Det innebär lite mer jobb, men det är kul och vidareutvecklande – Christian</i>	Närodlat och ekologiska produkter – mindre pesticider
Kostnad på 1 500 000 kr/år till följd av svinn. Resurskocken utnyttjar cirka 80 % av detta= 1 200 000 mkr	Självtilfredsställelse – <i>Jag vill kunna sova gott om nätterna och vet att jag gjort mitt yttersta, jag ser det som en typ av självsanering - Anna Billing</i>	Färre transporter leder till mindre Co2 utsläpp
Lägre sophanteringskostnader då man halverat svinn. I köttet från 6% till 3%, i frukt & grönt från 2% till 1%	Stort utbud av Fairtrade produkter	Effektivare utnyttjande av resurser leder till lägre energiförbrukning
Publicitet och således gratis marknadsföring i TV, radio och dagspress	Etiskt ansvarstagande i form av subvention på ekologisk potatis	Mindre sopor till följd av bättre utnyttjande av resurser
TRIPLE BOTTOM LINE		
Unikt koncept, merförsäljning då det nu är både livsmedelsbutik och lunchrestaurang	Legitimitet	Påverka genom att föregå med gott exempel; öka medvetenheten om matsvinnets miljöpåverkan och konsekvenserna på den globala livsmedelsförsörjningen.

Figur 10. Hypotetisk rapportering enligt TBL

Figur 10 visar de ekonomiska-, sociala- och miljöaspekterna som projektet Resurskocken möjliggjort. Genom framställande av ett sådant dokument kan intressenter och företagets ledning få en tydlig bild av alla de aspekter som ska tas i beaktning och fungerar därför som ett styrkort för företaget. Vi har valt ett hypotetiskt framställande med argument från fallet ICA Tuna men i utformningen av ett verkligt styrkort bör nyckeltal, både finansiella och icke-finansiella formuleras.

Sammanfattningsvis kan sägas att Resurskocken skapar ett unikt värde. Istället för att avskeda personal vid en kostnadsbelastning på 1,5 mkr för svinnet valde ICA Tuna istället att anställa ytterligare en person och därmed initialt öka kostnadsbelastningen. Genom strategin lyckades de inte enbart eliminera svinnkostnaden utan även generera nya intäkter till butiken samtidigt

som de minskat miljöbelastningen med effektivare resursutnyttjande och mindre sopor. Projektet har utöver det entusiasmerat personalen så att alla blivit mer medvetna i sina arbetssysslor och därmed påverkat deras arbetsrutiner.

Ica Tuna tar sitt samhällsansvar för den påverkan deras butik har på samhället. Genom att inte alltid sätta den ekonomiska aspekten i förgrunden och istället värna om det etiska samt miljömässiga ansvaret och vara konsekventa skapar de sig legitimitet. Resultatet av projektet Resurskocken har således haft en positiv inverkan på ekonomin, miljön och det sociala vilket är grundtanken med CSR. Ingen del behöver dock negligeras på lång sikt då alla interagerar med varandra för att skapa långsiktigt hållbara strategier.

6. SLUTSATS

Under detta avsnitt presenteras de slutsatser vi kunnat dra från denna studie.

6.1.Slutsats

Syftet med uppsatsen har varit att beskriva och analysera hur ICA Tuna i Lund aktivt arbetar med att reducera matsvinn genom projektet Resurskocken, samt visa hur de på ett konkret sätt realiserar företagsansvar och förenar det med lönsamhet.

ICA Tuna väljer att åsidosätta den ekonomiska aspekten för vissa varor. Det är inte ekonomiskt lönsamt sett till den enskilda varan men speglar ett strategiskt ställningstagande. Varor som däremot publiceras i Veckobladet, oavsett om dem stödjer ICA Tunas ställningstagande eller inte, är av sådan vikt för lönsamheten att vi kan dra slutsatsen att det ekonomiska perspektivet är fundamentalt. Det primära är att tillhandahålla de varor kunderna efterfrågar. Slutsatsen är att kunderna har en framstående roll, och deras preferenser är viktiga för lönsamheten och butikens långsiktiga verksamhet. ICA Tuna har skapat sig långsiktiga fördelar på det sätt att den *operationella effektiviteten* ökar genom kontroll av lagersaldo, bättre inköpsrutiner, färre leverantörer, samt en ökad medvetenhet kring matsvinn. Resurskocken skapar en fördelaktig *strategisk positionering* genom i) att erbjuda hemlagad färsk mat, ii) ta till vara på kundernas behov att snabbt kunna få god billig mat, iii) Resurskocken attraherar nya kunder till butiken. Sett till ICAs värdekedja bidrar aktiviteten Resurskocken med att minska svinn, omvandla kostnader till intäkter, minska sopor, erbjuda en utökad tjänst, generera merförsäljning, samt skapa legitimitet åt ICA Tuna.

Det proaktiva arbetet med matsvinn; såsom att personalen förbättrat sina inköpsprocesser, att personalen samt kunderna blivit mer medvetna samt att soporna minskat, skulle alla vara fullt möjliga även utan Resurskocken, då det handlar om att ändra tankesätt och rutiner hos personal. Det reaktiva arbetet som Resurskocken utför genom att tillaga mat av det potentiella svinnet är däremot det som gör projektet så speciellt. För även om de andra åtgärderna skulle utföras på bästa möjliga sätt vore det inte möjligt att helt eliminera svinnet. Av den

anledningen kan vi dra slutsatsen att ICA Tuna har tagit sig an CSR både på ett proaktivt och reaktivt sätt genom att integrera arbetet i den övergripande strategin. Resurskocken skapar således det extra mervärdet.

En slutsats utanför den teoretiska referensramen är att den mänskliga faktorn är ytterst relevant för framgången med Resurskocken. Den gemensamma viljan att minimera svinnet och arbeta för en hållbar verksamhet är något som byggts upp genom att projektledaren Anna Billing lyckats få med sig personalen. De enskilda medarbetarna påverkar varandra och tar därutöver ansvar för sina respektive arbetsområden. Resurskockens framgång bygger således till stor del på att personalen tillsammans arbetar mot ett gemensamt mål, som Anna Billing drivit fram.

6.2.Förslag på vidare forskning

För att kunna generalisera slutsatserna från denna fallstudie krävs det upprepning på flertalet livsmedelsbutiker, först då kan det klarläggas om konceptet Resurskocken är applicerbart på andra butiker med annan infrastruktur. Vi har med Resurskocken velat framhäva en explicit åtgärd för att visa hur företagsansvar kan vara lönsamt. Det krävs däremot fler fallstudier som visar ytterligare lösningar på problemet matsvinn. Vi ser även ett framtida behov av nyckeltal relevanta för matsvinn.

7. REFERENSER

AB Banan-Kompaniet. (u.å.). *Bananens ursprung*. Hämtad 2011-05-03, från <http://www.banan-kompaniet.se/90ar.htm>

Actionaid. (u.å.). *Vem betalar för dina bananer*. Hämtad 2011-05-03, från http://www.actionaid.se/omraden/mat_och_hunger/bananer/

Andersson, E., Köhlerstrand, M., Lindqvist, M., Mellgren, E., & Rydmark, H. (2010). *Maten som försvann: En studie om färskvarukassation inom Coop*. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet. Hämtad 2011-05-03, från http://www.konsumentforeningenstockholm.se/upload/Konsumentfr%C3%A5gor/Maten%20som%20f%C3%B6rsvann_KfS_slutversion_light.pdf

Anna Billing. (2011). *Resurskocken*. Intervju på Coffeehouse by George i Lund, med Eric Hagberg & Desirée Holmberg, 8 Mars 2011

Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (1. uppl.). Malmö: Liber ekonomi

Carlsson-Kanyama, A., & Engström, R. (2003). *Fakta om maten och miljön. Konsumtionstrender, miljöpåverkan och livscykelanalyser*. Stockholm: Naturvårdverket. Hämtad 2011-05-03, från <http://www.framtidahandel.se/pub/data/doc/a00/b49.pdf>

Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A.B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100(1), 1-7.

Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Christian Håkansson. (2011). *Resurskocken*. Intervju på ICA Tuna i Lund, med Eric Hagberg & Desirée Holmberg, 10 Mars 2011

Christina Skjöldebrand. (2011). *Matsvinn*. Intervju på IKDC i Lund, med Eric Hagberg & Desirée Holmberg, 2 februari 2011

Dagens Nyheter [DN], (2009, april 14). De förvandlar ratade råvaror till utsökta luncher. Hämtad 2011-05-07, från <http://www.dn.se/nyheter/sverige/de-forvandlar-ratade-ravaror-till-utsokta-luncher>

- Drucker, P. (1984): The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks [Elektronisk resurs] : the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Expert Systems. (2011). *Handledning för ICA AOB*. Hämtad 2011-05-03, från http://www.expertsystems.se/es/images/stories/expertsystems/pdf/kunder/manualer/exder/handledning_aob.pdf
- Fairtrade Sverige. (2005). *Frukt och Grönt*. Hämtad 2011-05-03, från <http://www.fairtrade.se/cldoc/96.htm> [2011-05-03]
- Forskningsprogrammet (2010) *Hållbar Butik*. Stockholm: Formas och Handelns utvecklingsråd. Hämtad 2011-05-03, från <http://www.hur.nu/BinaryLoader.axd?OwnerID=c3ed8c1b-0f81-48ba-b67e-27ab49488243&OwnerType=0&PropertyName=Files&FileName=H%c3%a5llbar+butik.pdf&Attachment=True>
- Freeman, R.E., & Reed, D.L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 93-94.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston [Mass.]: Pitman.
- Freeman, R.E., & Liedtka, J. (1997). Stakeholder capitalism and the value chain. *European Management Journal*, 15(3), 286-296
- Freeman, R.E. (2009). Stakeholder Theory. [Video] hämtad 2011-05-13, från <http://www.youtube.com/watch?v=Ih5IBe1cnQw&feature=related>
- Friedman, M. (1970, september ,13). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, hämtad. 2011-05-07, från <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Gefle Dagblad* (2010, juli 28). Matsvinn ett stort problem. Hämtad 2011-05-03, från <http://gd.se/nyheter/gavle/1.2210898-matsvinn-ett-stort-problem?headlineDate=20100826>
- Goldstein, B. (2006) *Miljövinster med att minska totala avfallsmängder*. Stockholm: Naturvårdsverket. Hämtad 2011-05-09, från http://www.naturvardsverket.se/upload/06_produkter_och_avfall/avfall/mal%20strategier%20och%20resultat/miljomal_for_avfallet/miljovinster_med_att_minska_totala_avfallsmangder_av_berit_goldstein.pdf
- Grafström, M., Göthberg, P., & Windell, K. (2008). *CSR: företagsansvar i förändring*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Grankvist, P. (2009). *CSR i praktiken: hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. (1. uppl.) Malmö: Liber

Harrison, J.S., & Freeman, R.E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives, *Academy of Management Journal*, 42(5),479-485.

Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R.W. (2007). *Issues in management accounting*. (3. uppl.) London: Prentice Hall.

Håkan Olsson. (2011). *Resurskocken*. Intervju på ICA Tuna i Lund, med Eric Hagberg & Desirée Holmberg, 21 Januari 2011.

ICA Malmborgs Tuna. (u.å.) *Historik*. Hämtad 28 juli, från <http://www.malmborgs.se/tuna>

Jeurissen, R. (2004). Institutional Conditions of Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics*, 53(1), 87-96.

Jordbruksverket. (2008). *Global Livsmedelstrygghet: vilka effekter får höga livsmedelspriser*. Jönköping: Jordbruksverket. Hämtad 2011-05-13, från http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra08_29k.pdf

Karl-Johan Remmert. (2011). *Resurskocken*. Intervju på Sparta konferens i Lund, med Eric Hagberg & Desirée Holmberg, 11 Mars 2011.

Konsumentförening Stockholm. (2009). *Rapport från en slaskhink*. Stockholm: Konsumentföreningen Stockholm. Hämtad 2011-05-13, från http://www.konsumentforeningenstockholm.se/upload/Rapport%20fr%C3%A5n%20en%20slaskhink_mars_2009.pdf

Lantbrukets affärstidning [ATL]. (2010, september 3). Jordbruksministern vill minska matsvinn. Hämtad 2011-05-13, från <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=61991&a=Jordbruksministern%20vill%20minska%20matsvinn>, [2011-04-29]

Lantbrukets affärstidning [ATL]. (2010, september 6). Här blir det läckert i stället för sopberg. Hämtad 2011-05-13, från <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=62030>

Löhman, O., & Steinholtz, D. (2003). *Det ansvarsfulla företaget: corporate social responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlid

Nationalencyklopedin:

i) Ansvar. (n.d) I *Nationalencyklopedin*, Hämtad 2011-05-03, från <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/kort/ansvar>

ii) Social. (n.d) I *Nationalencyklopedin*, Hämtad 2011-05-03, från <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/social>

Naturvårdsverket. (2008). *Svinn i livsmedelskedjan. Möjligheter till minskade åtgärder*. Stockholm: Naturvårdsverket. Hämtad 2011-05-03, från <http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/978-91-620-5885-2.pdf>

Painter-Morland, M. (2006). Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate code of conduct. *Business Ethics: A European Review* 15(4), 352-364.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press

Porter, M.E. (1996). What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

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

Ronnie Andersson. (2011). *Resurskocken*. Intervju på ICA Tuna i Lund, med Eric Hagberg & Desirée Holmberg, 9 Mars 2011.

Skjöldebrand, C. (2009). *Food Waste: en studie över livsmedelsvinn och hur detta kan reduceras för att förbättra miljö och användningen av våra livsmedelsråvaror*. Skånes Livsmedelsakademi.

Stefan Billing Livs AB. (2010) Årsredovisning 2009/2010. Hämtad 2011-03-06, från www.retriever.se

Svenska Dagbaldet [SvD] (2010, juli 27). Butiker slänger tusentals ton mat. Hämtad 2011-05-11, från http://www.svd.se/nyheter/inrikes/butiker-slanger-tusentals-ton-mat_5044451.svd

Sydsvenskan (2011, mars 24). Svensken slänger 100 kilo mat varje år. Hämtad 2011-05-11, från <http://www.sydsvenskan.se/sverige/article1421701/Svensken-slanger-100-mat-varje-ar.html>

Taffel (2008, augusti 28). Mat eller sopor? [Blogg] Hämtad 2011-05-03, från <http://matgasten.taffel.se/2008/08/28/mat-eller-sopor/> [2011-05-03]

Taffel (2009, oktober 15). Bananer: Favoritfrukt på fallrepet. [Blogg] Hämtad 2011-05-03, från <http://taffel.se/artiklar/bananas-favoritfrukt-pa-fallrepet>

United Nations Regional Information Centre [UNRIC] (u.å). Hämtad 2011-05-03, från http://www.unric.org/html/swedish/Briefing_papers/Fattigdom/main.htm

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (1. uppl.) Malmö: Liber

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.

World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] (2000). *Meeting changing expectations*. Geneva: WBCSD. Hämtad 2011-05-10, från <http://www.wbcsd.org/DocRoot/Fc7YqesJY1mU6ilvhnSZ/CSRmeeting.pdf>

”DET GÖR ONT I HJÄRTAT ATT SLÄNGA BRA MAT”

En stor del av världens 7 miljarder människor lever idag i fattigdom och har inte råd med mat. 20 % av världens befolkning har tillgång till mer än 80 % av världens resurser, vilket är en minst sagt skev fördelning. Är det då etiskt försvarbart att vi slänger nästan en fjärdedel av all mat som produceras? Med handen på hjärtat, är du beredd att köpa stötta apelsiner eller slokig sallad när du handlar för att agera etisk? Med största sannolikhet kommer ditt svar att vara nej. ICA Tuna i Lund insåg detta men ville inte bidra till slöseriet och startade därför ett unikt projekt vid namnet Resurskocken.

Ordet matsvinn innebär enkelt den mat som blir svinn, det vill säga den mat som ska till att slängas. I livsmedelsbutiker kan svinn till exempel bestå av varor som passerat bäst-före datumet, rester av tillagad mat eller skadade förpackningar. Det är emellertid viktigt att åtskilja *onödigt matavfall*, som det ovan nämnda och *oundvikligt matavfall* så som tepåsar, kaffesump eller bananskal. Därutöver är det stor skillnad på den mat du som konsument slänger och den mat som slängs i livsmedelsbutiker. Du som privatperson kan använda ditt luktsinne och måste inte slaviskt följa datummärkningen. Bäst-före datum betyder nämligen inte, vilket många

verkar tro, att du kommer bli magsjuk om du äter produkten när den passerat det angivna datumet. Det handlar enbart om att varan är garanterad att hålla fram tills det satta datumet. Livsmedelsbutiker måste däremot följa ett tufft regelverk gällande hantering, bäst-före datum och obrutna kylkedjor för att vi som konsument ska känna oss trygga. Detta stränga regelverk medför tyvärr att ofantliga mängder duglig mat går direkt ner i soptunnan.



skafferiet.taffel.se

ICA Tuna i Lund ville inte fortsätta agera oetiskt och bidra med den miljöbelastning samt bära den kostnad på 1,5 Mkr som svinn medförde och startade därför projektet Resurskocken. Den här formen av samhällsansvar bland livsmedelsbutiker har inte funnits innan, och projektet är unikt till sin art. Resurskocken är en anställd kock som tillvaratar det potentiella matsvinnet på ICA Tuna, alltså den mat som är till att bli slängd. Praktiskt fungerar det hela som så att butikens färsksvaruchefer på morgonen sorterar ut

det kött, den frukt och de grönsakerna som fortfarande är bra men som man av erfarenhet lärt sig att kunder inte kommer att köpa under dagen, och ger till Resurskocken. Kunderna kommer likväl ta det finaste salladshuvudet, äpplet utan märken och färsen med längst hållbarhet, så det är ingen idé att låta de andra produkterna ligga kvar ute i butiken. Dessa varor tas istället omhand av Resurskocken som sedan har helt fria händer att tillaga maträtter som säljs över disk i butiken. Projektet Resurskocken startade hösten år 2007 och har från första dagen varit en succé. Idag tillagas 250-300 portioner mat och årligen det säljs över 21000 portioner av lasagnen som är ett stående inslag i lunchmenyn.



readbangkokpost.com

Visst är det svårt att för oss som aldrig upplevt hunger att se problematiken med att vi slänger den skrupna paprikan som ligger i kylan men vi måste räta på huvudet och se utanför vår egen sfär eftersom alla handlingar bidrar till ett större problem. I detta fall kan man verkligen tala om många bäckar små, då alla de soporna vi tillsammans åstadkommer blir ett gigantiskt sopberg och en miljöbelastning. Den etiska aspekten att folk i många delar av världen svälter kryddar argumentet lite extra. Resurskocken på ICA Tuna har förklarat sitt engagemang med ”det gör ont

att slänga bra mat”. En inställning som är värd att rikta uppmärksamheten på då alltför många av oss inte tänker på vad vi slänger för mat, utan gör det per automatik.

Det handlar om att alla, företag som privatpersoner, tar sitt samhällsansvar och bidrar med att skapa en bättre värld. Medvetenheten har på senare år ökat och det har blivit trendigt att vara medveten, ett ord som allt som oftast dyker upp i sammanhanget medvetenheten och etik är CSR. CSR står för *corporate social responsibility*, och betyder på svenska företagets samhällsansvar. Ansvarstagandet är i sin tur uppdelat i tre delar; socialt-, ekonomiskt- och miljömässigt ansvarstagande. För att ett företag idag år 2011 ska anses vara legitimt i västvärlden kräver samhället i det närmaste att de ska bidra med något. Tidiga förespråkare av CSR har predikat vikten av ett ansvarsfullt företagande medan företagen själva blundat inför ansvaret och inte anammat tankesättet till den grad som av många idag anses är nödvändigt. Kanske allra viktigast så har konsumenterna tidigare inte ställt tillräckligt höga krav på företagets agerande, och därför har företagen inte pressats att agera etisk, på samma sätt som de gör idag. Konsumenterna är alltmer medvetna om sina val, samtidigt som lobbyister fått alltmer legitimitet och uppmärksamhet och följaktligen har företagen inte längre något annat val än agera mer ansvarsfullt. Problematiken består i att CSR är ett väldigt övergripande begrepp, med en uppsjö av olika tolkningar på vad exakt det ska innebära beroende på vem man frågar. Det kan antingen tolkas som att företagen är skyldiga att minimera sin skada på samhället, eller det kan tolkas

som att de ska maximera nyttan för samhället, följaktligen undvika handlingar som får negativa konsekvenser eller aktivt arbeta med saker som gynnar samhället. Att ta sitt företagsansvar är inte helt lätt när formuleringen i sig en svårighet.



emmaeriksson.se

Ica Tuna har dock visat att det går, och tagit sitt samhällsansvar för den påverkan deras butik har på samhället. För resultatet av projektet Resurskocken har haft en positiv inverkan på ekonomin, miljön och det sociala vilket är grundtanken med CSR. Genom att inte alltid sätta den ekonomiska aspekten i förgrunden och istället värna om det etiska samt miljömässiga ansvaret, men framförallt att genom att agera konsekvent, har de skapat en långsiktigt hållbar strategi och legitimitet. Det briljanta med Resurskocken är att de tjänar mer pengar än någonsin, det etiska agerandet har nämligen visat sig vara otroligt lönsamt.

Resurskocken skapar ett unikt värde. Istället för att säga upp personal vid en kostnadsbelastning på 1,5 Mkr för matsvinnet valde ICA Tuna istället att anställa ytterligare en person och därmed initialt öka kostnadsbelastningen. Genom strategin lyckades de inte enbart eliminera svinnkostnaden utan även generera nya intäkter till butiken, samtidigt som de minskat miljöbelastningen med effektivare resursutnyttjande och mindre sopor, projektet har utöver det entusiasmerat personalen så att alla blivit mer medvetna i sina arbetssysslor och därmed påverkat deras arbetsrutiner.

Projektet Resurskocken har visat att en livsmedelsbutik på ett konkret sett kan realisera företagsansvar och förenar det med lönsamhet. ICA Tuna har tagit sitt ansvar men vad tänker du som konsument göra?

Eric Hagberg & Desirée Holmberg