



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Från planering till servering

En studie om restaurangbranschens arbete för minskat matsvinn

Matilda Holmgren

Nadia Ottosson

Gruppenr: 74

Handledare:

Hervé Corvellec

Examensarbete

VT 2016

Abstract

Due to the environmental impact of food waste and its implications on the economic performance of restaurants, the importance of reducing food waste has taken a central role in the management of restaurants. This paper examines the difficulties which arise in the restaurant industry in their efforts to reduce food waste. In addition the paper aims to answer the following questions: Is food waste perceived as a problem for businesses within the restaurant industry? How can businesses in the restaurant industry achieve an efficient management of raw produce in their strive for less food waste? What incentives works as a motivational factor for restaurants to implement such a management perspective on food waste?. This was accomplished through a qualitative research method which was based on ten interviews. They were conducted with management personnel in restaurants concerning their structuring of processes and routines within the organisations with the aim to reduce food waste. The applied theoretical frameworks consist of research regarding service management, lean management and environmental responsibility. This is used to make meaning of the empirical evidence in an attempt to answer the above questions. The results of this study indicate that there are three main difficulties arising within the restaurant industry when applying an environmental friendly management approach to reducing food waste.

The difficulties consist of estimation of demand, environmental impact and raw produce efficiency versus customer perceived service quality. Furthermore this study will give examples of different strategies that have been employed by the research objects to solve these issues. The primary reasons for adapting this management perspective is based on economical and moral grounds.

Key words: environmental responsibility, food waste, food waste prevention, lean management, service management, sustainability, waste hierarchy.

Förord

Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla som bidragit till denna kandidatuppsats. Ett stort tack vill vi rikta till de restauranger som var villiga att ställa upp i undersökningen och bidra med deras värdefulla kunskap och erfarenheter av matsvinn i deras bransch. Vidare vill vi även tacka vår handledare Hervé Corvellec som hjälpt oss på vägen med sin expertis och vägledning.

Helsingborg, 6 juni.

Matilda Holmgren & Nadia Ottosson

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 5 |
| 1.1 PROBLEMBESKRIVNING | 7 |
| 1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR | 7 |
| 1.3 AVGRÄNSNINGAR | 8 |
| 1.4 DISPOSITION | 8 |
| 2. TEORI | 9 |
| 2.1 INLEDNING | 9 |
| 2.2 SERVICE MANAGEMENT..... | 9 |
| 2.2.1 Kundförväntan | 10 |
| 2.3 LEAN MANAGEMENT | 11 |
| 2.4 MILJÖANSVAR | 13 |
| 2.4.1 Miljöstyrning..... | 15 |
| 2.5 TILLÄMPNING AV TEORI | 16 |
| 3. METOD | 16 |
| 3.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 17 |
| 3.2 URVAL..... | 18 |
| 3.3 BEARBETNING | 20 |
| 4. ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL | 20 |
| 4.1 INLEDNING | 20 |
| 4.2 SVÅRIGHETER MED MINSKAT MATSVINN | 20 |
| 4.2.1 Problematisk utgångspunkt | 20 |
| 4.2.1.1 PROBLEM MED BERÄKNINGSBARHETEN..... | 20 |
| 4.2.1.2 MILJÖ | 22 |
| 4.2.1.3 EFFEKTIVITET MOT KUNDFÖRVÄNTNINGAR..... | 22 |
| 4.2.2 Motiv | 24 |
| 4.2.2.1 EKONOMISKA MOTIV | 24 |
| 4.2.2.2 MORALISKA MOTIV | 25 |
| 4.2.2.3 HAND I HAND | 26 |
| 4.3 VEM BÄR ANSVARET?..... | 26 |
| 4.3.1 Ansvarstagande..... | 26 |
| 4.4 METODER FÖR MINSKAT MATSVINN | 28 |
| 4.4.1. Öppettider | 28 |
| 4.4.2 Menyner | 30 |
| 4.4.3 Inköp | 32 |
| 4.4.4 Mathantering & återanvändning | 33 |
| 4.4.5 Påverka konsumentbeteende | 35 |
| 4.5 SAMMANFATTNING..... | 36 |
| 5. SLUTSATSER | 36 |
| 5.1 INLEDNING | 36 |
| 5.2 PROBLEMATIKEN MED MATSVINN | 36 |
| 5.2.1 Problem med beräkningsbarhet | 36 |
| 5.2.2 Miljöproblem..... | 37 |
| 5.2.3 Effektivisering utan sämre tjänstekvalitet | 37 |
| 5.3 STRATEGIER FÖR ETT MINSKAT MATSVINN | 38 |
| 5.3.1 Underlättande av beräkningsbarhet..... | 38 |
| 5.3.2 Bemötande av miljöproblematiken..... | 39 |
| 5.3.3 Arbeta effektivt med tjänstekvalitet | 39 |
| 5.4 MOTIVATIONSFAKTORER..... | 40 |
| 5.4.1 Ekonomiska | 40 |
| 5.4.2 Moraliska | 40 |
| 5.5 SAMMANFATTNING..... | 40 |
| 6. DISKUSSION | 41 |
| 6.1 FRAMTIDA FORSKNING | 42 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| KÄLLFÖRTECKNING | 43 |
| BILAGA 1 | 48 |

1. Inledning

I Sverige slängdes år 2012 1,2 miljoner ton mat som i många fall var fullt ätbar (Naturvårdsverket 2016). Matsvinnet uppstår i alla delar av livsmedelskedjan, från produktion till konsumtion, och innebär en onödigt stor miljöbelastning (Naturvårdsverket 2016). Samtidigt blir livsstilen i de rikare länderna allt mer resurskrävande och avfallsproducerande (Svenskadagbladet) då konsumenters attityder påverkas av den ekonomiska möjligheten att slänga inköpt mat (Gustavsson, Cederberg, Sonesson, van Otterdijk & Meybeck 2011, s. V). Detta skapar stora krav på matproduktion allt eftersom befolkningen ökar, vilket innebär ökande miljöbelastningar (Engfeldt 2009, s. 8; Gustavsson et al. 2011). Matsvinn är ett samhällsligt problem vilket har sina tydliga konsekvenser för miljön då matproduktion står för 25 % av människans klimatpåverkan (WWF). Producerad mat som inte konsumeras innebär en onödig förbrukning av resurser som nyttjas för matproduktion såsom markyta, energi och övriga tillsatser. Utöver de ekonomiska förluster som uppstår för värdet av bortkastad mat, leder matsvinn till en ökad koldioxidhalt (Gustavsson et al. 2011, s. 8).

Genom ett arbete för minskat matsvinn hade effektiviteten inom hela matkedjan kunnat förbättras vilket samtidigt hade medfört lägre kostnader och mindre miljöpåverkan (Gustavsson et al. 2011, s. 2). I Europaparlamentets och rådets direktiv från 2008 ställs krav på hur avfallshantering ska skötas i gemenskapen samt medlemsstaternas skyldighet att utarbeta avfallsplaner (Europaparlamentets och rådets direktiv 2008/98/EG). I direktivet ingår matavfall under biologiskt avfall och innefattas således också av detta direktiv. Principerna sammanfattades i en avfallshierarki, vilken fastställer den hierarkiska ordning enligt vilken avfallshanteringsalternativ ska prioriteras utifrån en

Figur 1.1 Avfallshierarkin. Källa: Europakommissionen



miljösynpunkt (Se figur 1.1) (Hultman & Corvellec 2012; Naturvårdsverket 2015). Hierarkins första steg, och därmed det steg vilket prioriteras högst, är avfallsförebyggande arbete. Därefter kommer följande steg i fallande ordning: återanvändning av resurser, materialåtervinning, annan återvinning som energiåtervinning genom förbränning och slutligen deponering (Europeiska kommissionen 2010; Europeiska kommissionen 2016). Trots att det förekommer olika definitioner av de fem stegen, uttrycks ett övergripande drag, vilket konstaterar att störst vikt läggs vid att arbeta uppåt i avfallshierarkin. Förebyggande arbete

prioriteras främst, eftersom de andra stegen endast behandlar avfallet då det redan uppstått (Papargyropoulou, Lozano, Steinberg, Wright & Ujang 2014; Eriksson, Strid & Hansson 2015; Filho & Kovaleva 2015). Genom att förebygga uppkomsten av matsvinn minskas på så sätt även den mängd arbete som läggs på de övriga stegen.

I Sverige har myndigheterna Livsmedelsverket, Naturvårdsverket och Jordbruksverket arbetat med att minska matsvinn på uppdrag av regeringen. Detta har genererat ett flertal initiativ och åtgärder för framförallt privatpersoner, men även en samverkansgrupp för olika aktörer i samhället, i syfte att minska matsvinnet. Enligt slutrapporten innebär ett minskat matsvinn mer pengar i plånboken för konsumenter, minskad miljöbelastning samt underlättande för den globala livsmedelsförsörjningen (Regeringskansliet 2016). Vidare har även VA SYD engagerat sig i förebyggandet samt hanteringen av matsvinn och matavfall genom bland annat kampanjer för att öka medvetenheten om matsvinn. VA SYD har på begäran av kommunfullmäktige i Malmö kommun infört krav på obligatorisk separering av matavfall (VA SYD 2014a; VA SYD 2014b). Flertalet av dessa initiativ och åtgärder riktar sig dock endast till privatkonsumenter, storkök, grossister samt livsmedelsbutiker, medan restaurangnäringen bortses.

I överlag är mängden forskning inom ämnet bristfällig i förhållande till problemets omfattning i samband med en kontinuerligt stigande efterfrågan på råvaror, vilket ställer högre krav på ökad matproduktion (Gustavsson et al. 2011, s. 8). Intresset för ett begränsat matsvinn har dessutom fått jämförelsevis lite uppmärksamhet inom restaurangnäringen då majoriteten av forskningen har haft fokus på hushållens och detaljhandelns produktion av matavfall (Papargyropoulou, Wright, Lozano, Steinberg, Padfield & Ujang 2016, s. 326-327). Det finns således otillräckligt med forskning och begränsat med information på området för matsvinn i restaurangbranschen. Det väcker frågeställningar kring vad denna kunskapslucka beror på och anledningar till det bristande intresset. Då ett arbete för minskat matsvinn är gynnsamt för samtliga berörda intressenter i form av ekonomiska och miljörelaterade fördelar torde ämnesområdet vara vidare undersökt och är således i behov av utveckling och ökad förståelse. Mängden matavfall har dock minskat inom restaurangbranschen de senaste åren vilket tyder på både ett intresse bland restaurangverksamheter samt möjlighet för förbättring (Livsmedelsverket 2016).

I forskningslitteraturen görs det skillnad på definition och benämning av matsvinn. En distinktion beror på det ögonblick i livsmedelskedjan i vilket matsvinnet uppstår: *Food waste* definieras som mat, ämnen eller produkter som förväntas konsumeras av människor, men istället blir kastade av

olika anledningar vid slutet av livsmedelskedjan på detaljhandel- eller konsumentnivå. *Food loss* benämns det svinn som uppstår i ett tidigare skede i livsmedelskedjan till följd av bristande teknik, logistiksystem och infrastruktur (Gustavsson et al. 2011; FAO 2012; Priefer, Jörissen & Bräutigam 2016; Filho & Kovaleva 2015). Det förstnämnda begreppet, *food waste*, benämner Jordbruksverket som matsvinn varvid *food loss* går under termen produktionssvinn (Jordbruksverket). Därtill gör Livsmedelsverket skillnad på matavfall och matsvinn, och skriver att matsvinn endast inbegriper mat som hade kunnat ätas beroende på hur den hanterats, medan matavfall även innefattar det oundvikliga matsvinnet, såsom banan- och äggskal, vilket vanligen slängs (Livsmedelsverket faktablad). På grund av de olika definitioner och begrepp som används för att beskriva ögonblicket då mat blir matsvinn, uppstår svårigheter med att precisera vad som ska uppfattas som matsvinn inom restaurangbranschen. Det beror på att restauranger befinner sig i en gråzon mellan vad som ska klassas som hushållsavfall och produktionssvinn inom deras bransch. Det klassas som hushållsavfall när kunden inte äter upp allt de blir serverade vilket leder till att restauranger tvingas kasta resterande mat. Produktionssvinn uppstår däremot i köket av inköpta råvaror som köps med intention att serveras men som inte kommer ut till kunden på grund av olika praktiska och tekniska felberäkningar. Därmed tvingas de slänga även denna mat.

1.1 Problembeskrivning

Uppsatsen berör de svårigheter som uppstår i restaurangbranschen vid arbete för att minska matsvinn. För att uppnå detta krävs en strukturering av processer och rutiner som effektiviserar hanteringen av råvaror. Restaurangbranschen präglas av en osäkerhet gällande planeringen av mängden råvaror som kommer att nyttjas under en arbetsdag, då efterfrågan kan fluktuera starkt till följd av låga bytesbarrärer för kunder. Problematiken med att kombinera utmaningen med gästantal och mängden råvaror som krävs, försvårar möjligheter att minska matsvinn (Naturvårdsverket 2016).

1.2 Syfte och frågeställningar

Uppsatsen syftar till att undersöka hur restauranger bemöter de problem som uppstår i deras arbete för minskat matsvinn utifrån lednings- och organisationsperspektiv. Det kommer verkställas genom att granska om och hur strukturer och rutiner i restauranger används i syfte att förebygga matsvinn. Vidare syftar uppsatsen även till att undersöka de motiv som finns för att minska matsvinn.

Uppsatsen kommer att utgå från följande tre frågeställningar:

Vilka svårigheter förekommer vid uppståndet av matsvinn för företag inom restaurangbranschen?

Vilka metoder används inom restaurangbranschen för att minska matsvinn?

Vilka incitament finns för restauranger att motverka matsvinn?

1.3 Avgränsningar

De empiriska objekten för studien har blivit begränsade till att endast inkludera enskilda restauranger belägna i Sverige. De kommer inte att inkludera storkök, buffet- eller snabbmatsrestauranger. Därtill har en avgränsning gjorts gällande matavfallsögonblicket. Studien fokuserar endast på att undersöka vad restaurangerna och dess personal kan göra för att minska matsvinn upp till konsumtionsögonblicket. Eftersom förebyggande arbete av matsvinn beskrivs som det viktigaste steget i avfallshierarkin, har vi valt att fokusera på det förebyggande arbetet i denna studie. Vi har således valt att utgå från en definition av matsvinn som inbegriper förebyggande arbete av matsvinn vilket även innefattar återanvändande av tillagad mat, påverkning av kunders konsumtion samt överskott som uppstår vid inköp av mat. Alla handlingar för att minska matsvinnet som utförs fram till att tallriken placeras hos kunden och innan maten kastas anser vi vara förebyggande åtgärder som ingår i det som kallas för food waste prevention. Med matsvinn avser vi de båda typer av avfall som uppstår, det vill säga hushållsavfall och produktionsavfall som uppstår i en restaurang. En vidare förklaring till valet av dessa kriterier återkommer i metodavsnittet.

1.4 Disposition

I nästa avsnitt kommer en genomgång på de teoretiska begrepp samt teorier vilka kommer att verka som teoretisk utgångspunkt för uppsatsen. Följande huvudbegrepp kommer att diskuteras: Service management, Lean management och Miljöansvar. Därefter kommer vi redogöra för metodval vid insamling av empirin och genomförande av studien då vi argumenterar för studiens tillförlitlighet samt de resonemang som ligger till grund för studiens struktur. Vidare presenteras de resultat som framgår från uppsatsens empiriska material, vilka analysen kommer att utgå ifrån för att sedan analyseras utifrån de teoretiska begrepp samt teorier vilka verkat som utgångspunkt för uppsatsen. Analysen tar uttryck i att först redogöra för vilka problem som framträtt för att därefter beskriva varför matsvinn är problematiskt inom restaurangbranschen samt hur problemen kan angripas utifrån restaurangers respektive perspektiv. Slutsatserna, som följer därefter, kommer att binda

resonemang från analysen till uppsatsens frågeställningar i ett försök att besvara forskningsfrågorna. Slutligen kommer en diskussion att föras till ett större sammanhang. Utöver det kommer kortfattade reflektioner och förslag kring framtida forskning att beskrivas.

2. Teori

2.1 Inledning

Teoriavsnittet syftar till att ge en kontext utifrån vilken det empiriska materialet kommer att analyseras. Service management är ett teoretiskt perspektiv som bidrar med en förståelse för kundens centrala roll i utformandet av tjänsteleveransen och de värdeskapande processerna. Det kommer även redogöras för teorier kring kundförväntan. Lean management utgör ytterligare en teori som ställs i kontrast mot kundperspektivet genom att lägga fokus vid optimering och effektivisering av verksamheter. Under rubriken Miljöansvar beskrivs olika perspektiv som syftar till att förklara varför företag bör anta ett miljöansvar.

2.2 Service management

En nyckelkomponent i tjänstesektorn utgörs av att företag tar tillvara på kundernas långsiktiga processbehov och önskemål, eftersom kunder i större utsträckning ställer krav på ett allomfattande tjänsteerbjudande (Grönroos 2008, s. 20 & 43). Kärnlösningen är sällan tillräcklig i dagens konkurrenssituation för ett företag att vara lönsamt. Företag måste därför bli bättre på att hantera de kringliggande elementen i erbjudandet för att vara konkurrenskraftigt (Ibid.).

Service management är den centrala förutsättningen för lyckad företagsledning i en tjänstekonkurrens där serviceperspektivet som strategisk ansats utgör en nyckelkomponent (Ibid., s. 20). Ett serviceperspektiv innebär en strategisk syn på tjänstekomponenternas betydelse för kundrelationerna (Ibid.). Service management bygger på ett ledningsperspektiv som förespråkar en marknadsinriktad ansats där tjänsters särdrag anpassas efter de villkor som ställs i tjänstekonkurrensen (Ibid., s. 216). En marknadsinriktad styrning betonar vikten av att förstå det värde som kunden skapar i interaktion med servicemötet och hur upplevd kvalitet bidrar till denna värdeskapande process (Ibid.). Grönroos (2008) skriver att det ställer krav på företag att förstå 1) vilken upplevd kvalitet och stöd kunder söker i sina aktiviteter och processer för att uppnå värdeskapande, 2) hur det går att tillgodose kunder med detta och 3) hur företag ska nyttja resurser för att uppnå ett servicebaserat värdeskapande (s. 216). Därtill utgör flexibilitet en viktig

komponent då de värden kunder söker kommer förändras med tiden. Därför måste företag på motsvarande sätt anpassa den kundupplevda kvaliteten och det värde som produceras, efter kunders skiftande förväntningar (Ibid., s. 216-217).

2.2.1 Kundförväntan

Kunderna upplever kvalitet på olika nivåer i förhållande till företagserbjudande, vilket formar den upplevda imagen som förknippas med företaget samt de förväntningar vilka ställs på kvalitetsupplevelsen (Ibid., s. 101). Kundförväntningar på tjänsteleveransen verkar som en referenspunkt mot vilket tjänstekvaliteten blir bedömd (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2012, s. 51). Kunder lägger stor vikt vid att handla miljövänligt men även personliga värderingar och behov spelar också in (Wong, Lai, Lun & Cheng 2015, s. 96). Således måste företag uppnå en omfattande förståelse för kunders preferenser för och attityder kring hållbar konsumtion för att kunna möta kunders förväntningar (Ibid.). Förväntad kvalitet påverkas av kundernas behov och olika värderingar som styr beslutsfattandet. Då kundernas erfarenheter av kvaliteten stämmer överens med den förväntade kvaliteten blir upplevelsen god (Grönroos 2008, s. 84-85). Företags arbete med att styra kundförväntningar bottnar oftast i beroendet av en lyckad kommunikation till kunderna och kan genomföras med bland annat marknadsföring och de löften som ges till konsumenterna (Wilson et al. 2012, s. 371). Upplever kunder frågetecken kring tjänsteleveransen och deras roll i serviceprocessen kan de bli besvikna. Därav är det viktigt att företagen antar ansvar för att utbilda kunder i deras roll för att på så sätt kunna styra de förväntningar som ställs på tjänsteleveransen (Ibid., s. 376). Vad gällande matsvinnproblemet kan de huvudsakliga orsakerna till uppkomsten av matsvinn bland andra vara konsumenters preferenser och sociala trender såsom sjunkande matpriser och förbättrat välstånd i samhället (Priefer et al. 2016) som därav bidrar till att påverka kunders förväntningar. På senare tid har kundernas förväntningar stigit när det kommer till variation på valmöjligheter och produkters färskhet. Kraven blir då en bidragande faktor till den ökande risken för uppkomsten av mer matsvinn (Priefer et al. 2016, s. 156). Därav blir styrning och hantering av förväntningar en viktig del av företagsstrategin i restaurangers arbete för ett minskat matsvinn.

Skulle ett företag misslyckas med att nå upp till kunders förväntningar till följd av att den förväntade kvaliteten inte stämmer överens med den erfarna kvaliteten, sätts företagets kundinriktning på prov. Service recovery är ett processinriktat tjänstekriterium vilket nyttjas i syfte att tillfredsställa kunder trots ett servicemisslyckande (Grönroos 2008, s. 129-130).

Servicemisslyckande kan beskrivas som en utförd tjänst vilken faller under kundernas förväntningar och leder till missnöjdhet (Wilson et al. 2012, s. 340). Även i service recovery-processen är det viktigt att ha en uppfattning om vad kunder förväntar sig vid ett servicemisslyckande för att behålla sina kunder (Ibid., s. 340). Vid en sådan händelse ansvarar företag för att identifiera misslyckandet och borde aktivt ta initiativ till att meddela kunden om detta samt informera om hur företaget planerat att åtgärda misslyckandet (Grönroos 2008, s. 131).

2.3 Lean management

Lean management är ett ämnesområde som syftar till att systematiskt effektivisera resurshanteringen i organisationer genom att minska kostsamma aktiviteter som inte bidrar till det upplevda kundvärdet (Carlborg, Kindström & Kowalkowski 2013, s. 291-292). Utifrån ett sådant synsätt elimineras överflödiga aktiviteter som inte bidrar till kundernas värdeskapande processer, varefter verksamheten effektiviseras och konkurrenskraften ökar (ibid., s. 291-292). Olika metoder och strategier inom lean har fått stor uppmärksamhet och visat sig fördelaktiga i att förbättra produktivitet och effektivitet samt att minska avfall (Ibid., s. 291-292). Corvellec (2015) yrkar på att just Lean management är den managementteori som har störst fokus på att undvika uppståendet av allt som inte genererar värde för kunderna. En minimering av avfall är centralt ur detta perspektiv och det avfall som trots allt produceras blir ett bevis på ett företags misslyckande att effektivisera deras processer (Corvellec 2015, s. 9). Managementperspektiv med fokus på att minska avfall är även i linje med initiativ till waste prevention. Waste prevention är ett begrepp för avfallsförebyggande arbete och definieras som de förebyggande åtgärder som tas för att minska skapandet av avfall. Tre aspekter är av vikt i förebyggande arbete: 1) minskningen av avfall vilket inkluderar återanvändning av produkter eller förlängning av produkters livslängd, 2) minskningen av skadlig påverkan från avfall på miljö och hälsa och 3) minskningen av skadliga ämnen i produkter. Inom waste prevention är det således centralt att undvika både skapandet av matavfall samt skadliga konsekvenser av avfall (Corvellec & Czarniawska 2015, s. 88).

Lean management anpassat till tjänstesektorn går under termen Lean service i vilken kundens aktiva roll i värdeskapandet betonas. Kunden inkluderas i serviceprocessen och tillför egna resurser, i form av egenskaper, tid och kunskap, vilket är ett nytt fenomen inom området för Lean management då kunden tidigare varit separerad från produktionen (Andrés-López, González-Requena & Sanz-Lobera 2015, s. 25). Eftersom kunden påverkar värdeskapandet blir det av vikt att belysa kundernas perspektiv för att skapa en vidare förståelse för produktivitet inom tjänstesektorn.

Det är dock en utmaning att arbeta med Lean service då det ska verka för både ökad effektivitet och ökad kundnöjdhet vilka i tjänsteverksamheter har en tendens att motarbeta varandra. Vidare uppstår svårigheter relaterade till diversifierad efterfrågan då det skapar osäkerhet kring hur mycket resurser som krävs, vilket gör styrningen av efterfrågan betydelsefull (Carlborg et al. 2013, s. 293-294). Vid fluktuerande efterfrågan kan företag kartlägga detta för att upptäcka mönster och därefter anpassa strategier för att bemöta svårigheten. Det kan göras genom att antingen arbeta med styrning av kapacitet eller styrning av efterfrågan (Wilson et al. 2012, s. 317-320).

Lean Service bygger på appliceringen av sex grundläggande principer:

1. Definiera värdeskapande: det värde som uppstår till följd av att kunder tillgodoser ett behov genom att nyttja en tjänst, vilket endast kan definieras av kunden (Andrés-López et al. 2015, s. 25). Utifrån den definitionen bör resurser och aktiviteter som inte bidrar till värdeskapande klassas som avfall och elimineras för ökad effektivitet och kundnöjdhet (Carlborg et al. 2013, s. 296).
2. Identifiera värdeflöde: kundvärdet skapas genom interaktion i olika sekvenser vilka tillsammans bildar värdeflödet (Andrés-López et al. 2015, s. 25). Genom kartläggning av de olika flödena utifrån ett kundfokus kan aktiviteter som inte bidrar till värdeskapandet identifieras och elimineras, vilket resulterar i förbättring av effektiviteten samt den upplevda tjänstekvaliteten för kunder. På så sätt kan företag uppnå en mer effektiv resurshantering samt bättre koordination mellan alla aktörer i värdeflödet (Carlborg et al. 2013, s. 297).
3. Kontinuerligt flöde: fokus ligger på att optimera flödet i de olika värdeskapande sekvenserna så att det kan ske kontinuerligt utan avbrott genom hela tjänsteleveransen (Andrés-López et al. 2015, s. 25). Ett avbrott medför resursslöseri, varvid det blir viktigt att säkerställa kontinuiteten och belastningsgraden för att nå optimal tjänstekapacitet (Carlborg et al. 2013, s. 297).
4. Kundorderstyrning: det innebär att det är efterfrågan som styr produktionen, då det strävar efter att endast leverera vad som efterfrågas och när det efterfrågas. Därav finns det alltid en mottagare och slöseri av resurser undviks (Andrés-López et al. 2015, s. 25; Carlborg et al. 2013, s. 298). Då tjänster i regel inte kan produceras utan konsumenten utgör detta en inneboende egenskap hos tjänster, trots att de till viss utsträckning kan förberedas. Denna princip, om den hanteras på rätt sätt, kan utnyttjas för att matcha utbud med efterfrågan på ett effektivt sätt samt förbättra kundupplevelsen (Ibid., s. 298).

5. Standardisering: applicering av de mest fördelaktiga metoderna för att minska variationer i efterfrågan i syfte att generera optimal effektivitet. Genom anpassning av tillförda resurser i form av produktionsprocesser, teknologi och tid minimeras därigenom avfall (Andrés-López et al. 2015, s. 27). Principen kan vara svår att applicera i tjänsteverksamheter som kräver diversifierade tjänster med möjlighet till kundanpassning varpå standardisering hade orsakat minskad kundnöjdhet (Carlborg et al. 2013, s. 298).
6. Uppnå perfektion: med kundens perspektiv i fokus ska perfektion åstadkommas genom att endast producera exakt vad kunden efterfrågar vid just den tidpunkt som kunden önskar det (Andrés-López et al. 2015, s. 25). Om samtliga föregående principer har uppfyllts ska kundnöjdheten ha maximerats genom användningen av endast de resurser som krävts för leveransen av efterfrågade tjänster, vilket innebär effektivitet på högsta möjliga nivå (Carlborg et al. 2013, s. 299).

Lean service är således en fördelaktig metod att använda inom servicebranschen med syfte att förbättra och utveckla serviceprocesser. Det innebär ett tänk kring maximerat värdeskapande vilket bidrar till förbättrad tjänstekvalitet (Suárez-Barrazaa, Smith & Dahlgaard-Park 2012, s. 376-377). Applicerandet av Lean service på tjänsteverksamheter kan vidare bidra med att förstärka konkurrenskraften och kundnöjdheten samt minska processvariationen och avfallsmängden (Andrés-López et al. 2015, s. 30).

2.4 Miljöansvar

Intresset för företagsetik har vuxit men meningarna kring ämnet går isär. Corvellec (2006) skriver i artikeln *Etik som teknik och som kritik* att det ökande intresset för företagsetik bottnar i att företag som institution fått en mer central samhällsroll. Det har lett till en förskjutning där frågor som tidigare utgjorde politiska områden nu ställs i företagsetiska termer, som exempelvis ansvarsfullt företagande (CSR) (Corvellec 2006, s. 19-20).

Corporate social responsibility (CSR) är ett begrepp vilket syftar till att beskriva det ansvar företag bör ta gentemot samhället utifrån ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. De tre utgångspunkterna skapar det som kallas för de 3 *P:na* (People, profit, planet) och det är mot samtliga tre faktorer som företagsledare blir bedömda och inte endast finansiella prestationer (Okpara & Iduwo 2013, s. XV). De ökande andelar CSR-initiativ och rapporter har lagt en grund för insyn i företags ansvarstagande och miljöengagemang (Wong et al. 2015, s. 9). Ett engagemang

för CSR-aktiviteter kan till exempel ta sig uttryck i att restauranger väljer råvaruleverantörer baserat på miljöpraxis eller att de arbetar på ett sätt som tar hänsyn till uppsatta avfallsförebyggande mål. Ursprungligen lade CSR-aktiviteter fokus på att vara socialt ansvarstagande genom samhällsbaserade initiativ. Det har dock skett en utveckling där allt större vikt läggs vid ett ansvarstagande för miljöpåverkan (Flammer 2013, s. 759). Följaktligen har det bidragit till att fler företag kommunicerar deras miljövänliga ställningstagande till konsumenter då sådan information formar kundernas uppfattning om företag och deras miljöengagemang (Wong et al. 2015, s. 9). Miljövänliga initiativ har blivit en integrerad del av CSR där det kommit att bli en framstående och viktig roll i företagslandskapet. Det har också lett till att allt mer forskningslitteratur studerar de anledningar som finns till grund för att företag bör engagera sig i miljöanpassade CSR-initiativ och hur detta ställer sig i förhållande till företags ekonomiska resultat (Flammer 2013, s. 758).

Det har skett en övergång från att se CSR som en skyldighet till en utarbetad värdeskapande strategi för företaget. Därför lägger företag fokus vid strategiska områden som stämmer överens med företagets värderingar (Lee & Kotler 2005, s. 4-10). Företag kan utnyttja de värdeskapande egenskaperna hos CSR för att tilltala kunder då medvetenheten om företagsetiska och moraliska ståndpunkter ökat bland kunder, varpå detta guidar deras beteende (Okpara & Idowu 2013, s. XVI; Lee & Kotler 2005, s. 4-10). Det inneboende värdet i att implementera miljömedvetenhet i företagsstrategin är beroende av externa normer kring miljöanpassad CSR. Externa intressenter utövar inflytande och sätter press på företag att bli mer miljövänliga, exempelvis genom olika miljöinriktade förordningar eller kunders känslighet i miljörelaterade frågor (Flammer 2013, s. 759). Genom att miljönormen institutionaliseras i samhället, styr den kunders förväntningar. Då företag väljer att inte anpassa sig efter kunders förväntningar kan det generera negativa effekter då de löper risken att bli straffade av konsumenterna (Flammer 2013, s. 759).

Frederiksen & Juul Nielsen (2013) redogör för tre olika synsätt att se på frågan 'varför företag bör engagera sig i CSR'. Det första synsättet grundar sig i de ekonomiska fördelar som uppstår och benämns *the instrumental approach* (Frederiksen & Juul Nielsen 2013, s. 18-19). Det andra sättet heter *the ethical approach* och trycker på den moraliska skyldigheten ett företag har. Företag bör utifrån ett sådant perspektiv engagera sig i CSR eftersom det är 'rätt sak att göra' och inte endast på grund av att det är lönsamt (Frederiksen & Juul Nielsen 2013, s. 18-19). En kombination av de två skapar tillsammans det tredje och sista synsättet, *the hybrid approach*. Hybridstrategin syftar till att förena de instrumentella och etiska förhållningssätten till CSR och anspelar på att samhällets och

företagets intressen sammanfaller. Då etiska krav och lönsamhetskrav matchas skapas synergieffekter till fördel för samtliga parter (Frederiksen & Juul Nielsen 2013, s. 19). Genom att anamma hybridansatsen erbjuds en lösning på de dilemman som kan uppstå mellan ekonomiska och etiska överväganden. Synsättet hävdar att lönsamhet och etiska ställningstaganden sammanfaller och därmed även företags- och samhällsintressen (Frederiksen & Juul Nielsen 2013, s. 20). Oavsett vad som motiverar företag att arbeta med CSR, härleds många av de viktiga delarna i en organisations framgång från relationen med samhället då de är beroende av varandra (Okpara & Idowu 2013, s. XVI). Genom att ta tillvara på det värde som uppstår till följd av synergier, erbjuds företag möjligheten att uppfylla intressenters behov samtidigt som de uppfyller egna lönsamhetsmål (Frederiksen & Juul Nielsen 2013, s. 13). Jo, Kim & Park (2015) argumenterar för att det är lönsamt på lång sikt eftersom sådant arbete påverkar företagets image och rykte på ett positivt sätt (s. 280).

2.4.1 Miljöstyrning

Miljöstyrning handlar om de politiska initiativ som ska verka för att påverka samhällets aktörer till att vara mer miljövänliga. En metod för miljöstyrning är att försöka påverka aktörer genom diskursiv styrning (Sonneryd & Ugglå 2011, s. 100). En diskurs beskrivs som en sammanhållen uppsättning av idéer, kategorier och begrepp som anses vara självfallna. Diskurser har en normstyrande effekt då de bidrar till att vissa samtalsämnen antas vara mer centrala än andra (Sonneryd & Ugglå 2011, s. 11). Sådan styrning innebär således en typ av normativ påverkan som sker i form av spridning av information om vikten av ett specifikt miljöarbete. Det berör än mer individens fria vilja då metoden verkar genom att influera individers tankar och handlingar i riktning mot eftersträfvade miljömål (Sonneryd & Ugglå 2011, s. 46). Flertalet av de politiska initiativen som har implementerats av medlemstater i EU i syfte att förebygga matsvinn har varit former av diskursiv styrning såsom nätverk, informationsforum och miljökampanjer (Priefer et al. 2016).

Det är dock en svår utmaning att motivera människor till att tänka och handla mer miljövänligt endast genom att förlita sig på människors samvete, moral och frivilliga uppoffringar eftersom invanda mönster i form av överkonsumering och orättvis fördelning är svåra att bryta (Ammenberg 2012, s. 132). Det som oftast har större förmåga att påverka är ekonomiska incitament, i synnerhet när det gäller företag, vars agenda ofta främst styrs av ekonomiska vinster. Därmed blir ekonomiska styrmedel en mer effektiv metod i de flesta fall för att motivera företag till att ta

miljöansvar (Ammenberg 2012, s. 58-59). Även Priefer, Jörissen & Bräutigam (2016) yrkar på att fler politiska initiativ bör vara av ekonomisk karaktär. Författarna föreslår som ett exempel att en skatt bör införas på matavfall som anpassas efter vikten på matavfallet, storleken på matkärnen eller efter hur ofta kärnen töms, en metod som haft positiva effekter på minskningen av matavfall där det har implementerats. Den typen av incitament driver upp kostnaden för produktion av matavfall vilket ökar de ekonomiska fördelarna med att bedriva avfallsförebyggande arbete. Vid införandet av ett sådant system krävs det först att obligatorisk matavfallssortering införs för att företag inte ska drivas till att dumpa matavfallet i blandkärl (Priefer et al. 2016, s. 162-163).

2.5 Tillämpning av teori

Service management-perspektivet kommer att nyttjas i analysen för att belysa respondenternas upplevelse av hur kundkraven formar deras arbete för ett minskat matsvinn. Perspektivet belyser hur restauranger som drivs av ekonomiska incitament, måste rätta sig efter de externa krav som ställs av kunder, för att kunna bibehålla lönsamheten. Det servicefokuserade perspektivet med kundkrav och tjänstekvalitet i centrum kommer att problematiseras i förhållande till Lean management-perspektivet som främst förespråkar effektivisering av resurshantering. Det kan visa på två motstridiga förhållningssätt som restauranger ställs inför. Lean management-perspektivet kommer således tillämpas för att lägga fokus vid hur företag effektiviserar nyttjandet av matresurser i syfte att minska matsvinn. Miljöansvar syftar till att kartlägga olika motiv och incitament som framträder vid respondenternas anammande av ett miljöengagerat arbete.

3. Metod

Följande avsnitt syftar till att presentera det metodologiska genomförandet vilket använts i uppsatsen samt att introducera kvalitativa studier genom kortare diskussioner som utgår ifrån reflektioner kring tillförlitlighet och reliabilitet under rubrikerna: Tillvägagångssätt, Urval och Bearbetning.

Uppsatsen bygger på en kvalitativ forskningsstrategi då fokus ligger på att undersöka hur ledningspersonal inom restauranger upplever och arbetar med matsvinn. Nackdelen med att basera studien på denna strategi är att resultatet inte går att generaliseras till att vara allmängiltigt för samtliga fall av samma kategori. (Bryman 2011, s. 368-370; Alvehus 2013, s. 127). En teoretisk generalisering är däremot möjlig vilket innebär att uppsatsens resultat ska kunna bidra till en

berikad förståelse för liknande fall inom samma kategori och en utveckling av teorins tillämpningsområden (Alvehus 2013, s. 127). Studiens resultat kommer således att kunna ge indikationer på relevanta företeelser inom ämnesområdet som kan bidra med en ökad förståelse för andra restauranger och deras arbete med hållbar råvaruhantering för minskat matsvinn.

Uppsatsen grundas på en konstruktionistisk ontologisk syn på kunskap, vilket innebär att världen anses vara socialt konstruerad och i kontinuerlig revidering av sociala aktörer. Utifrån detta förhållningssätt är det även lämpligt att basera vår undersökningsmetod på hermeneutisk epistemologi som utgår från att kunskap går att finna med subjektiv forskning genom tolkning och förståelse av mänskligt beteende. Utav detta format var det lämpligt att genomföra intervjuer för att skapa förståelse för restaurangledningens känslor, tankar och åsikter vilket möjliggjorde en undersökning av de föreställningar som finns kring matsvinn. Uppsatsen utgår ifrån en abduktiv ansats då slutsatser grundades på empirin i samspel med teorin och reflektioner har gjorts växelvis. Det skedde alltså en systematisk kombination av de olika delarna då intervjuerna påverkade vilken teori vi samlade in samt att teorin präglade frågorna i intervjuerna i en kontinuerligt ömsesidig process.

3.1 Tillvägagångssätt

Till grund för uppsatsen ligger tio semi-strukturerade intervjuer för inhämtning av relevant information. Detta bjuder in till en diskussion kring ämnet då vi får tillgång till intervjupersonernas subjektiva känslor, tankar och åsikter om det undersökta fenomenet, vilket öppnar upp för en mer omfattande förståelse. Eftersom uppsatsen strävar efter att undersöka intervjupersonernas individuella perspektiv på ämnet, utgör semi-strukturerade intervjuer ett passande metodval eftersom det ger respondenterna större frihet att tala fritt utifrån personliga erfarenheter. Tio intervjuer valdes för utförandet av studien då det ansågs erbjuda ett tillförlitligt resultat. Vidare tillämpades intervjuerna utifrån de grundläggande etiska forskningsprinciperna som Vetenskapsrådet beskriver: informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet). Vi uppnådde en mättnadskänsla efter genomförandet av samtliga intervjuer, varav det beslutades att inte kontakta fler restauranger. Vidare är det förståeligt att tio respondenter inte kan bidra med ett representativt underlag för samtliga företag inom restaurangbranschen. Målet med denna studie var emellertid inte att möjliggöra generaliseringar utan att skapa en vidare förståelse för ledningspersonals attityder och åsikter om effektiv mathantering i syfte att bidra med kunskap åt liknande fall inom ämnet. Intervjuerna varierade i tidslängd mellan runt 20-60 minuter.

Intervjuerna initierades genom e-mejl samt telefonkontakt med ledningspersonal på de utvalda restaurangerna. De deltagande respondenterna fick själva välja tid och datum för intervjun. Samtliga intervjuer genomfördes på respektives arbetsplats och utgick från en intervjuguide som anpassades efter vilken restaurang som skulle intervjuas. Se bilaga för exempel på en av intervjuguiderna (Bilaga 1). Intervjufrågorna kretsade övergripande kring hantering av råvaror, inställningar till matsvinn och miljöfrågor speciellt inriktat på restaurangbranschen. Intervjun rörde även frågor kring ansvarstagande och politiskt engagemang. Vid fem av intervjuerna uppstod omständigheter som kom att påverka intervjuernas längd, varav de fick avslutas tidigare på grund av att respondenterna inte hade vidare möjlighet att fortsätta intervjun. Det gavs möjlighet att åter kontakta dem vid eventuella frågor. Intervjuerna spelades in digitalt efter tillstånd av intervjupersonerna varefter intervjuerna transkriberades. En eventuell nackdel med att spela in intervjuer, enligt Alvehus (2013), är att det kan hämma intervjupersonernas öppenhet i sina svar (s. 85). Dock anser vi inte att det var ett problem vid våra intervjuer då svaren upplevdes som öppna och uppriktiga, vilket styrks av det faktum att endast en av respondenterna valde att vara anonym. Därtill ville en annan av respondenterna att besluta om anonymitet efter avslutad intervju, varefter hen avstod från att vara anonym. Det är ytterligare en indikation på att ämnet inte uppfattades som känsligt och det är på dessa premisser vi har grundat vår bedömning angående respondenternas öppenhet. Samtidigt, menar Alvehus (2013), att inspelning av intervjuerna kan innebära att intervjupersonerna upplever ett större förtroende för att vår tolkning av insamlat material kommer att vara mer korrekt och verklighetsnära om vi utgår från respondenternas exakta ordval. Med denna metod säkerställs det dessutom att samtlig information från respondenterna samlas in utan att intervjuerna subjektivt påverkar vad som noteras från intervjuerna (Alvehus 2013, s. 85).

3.2 Urval

Vi har genomfört intervjuer med Bloom in the park, B.A.R, KAO's och Moccasin Vin & Kärlighet i Malmö, Restaurang Edison och Klostersgatan Vin & Delikatess i Lund, Östarps Gästgivaregård i Blentarp samt Bryggeriet och Store Thor i Ystad. Den restaurang som valde att vara anonym i undersökningen är belägen i en liten stad och erbjuder lunchservering samt catering. Det insamlade materialet berättar om erfarenheter från ledningspersonal inom restaurangbranschen av befattningarna ägare samt kökschef. Gemensam faktor för samtliga är att de har stor erfarenhet av restaurangbranschen samt betydande inflytande och insyn i arbetet med rutiner för råvaruinköp,

mathantering och servering av mat, vilket styrker deras lämplighet som respondenter i undersökningen.

Det empiriska materialet har blivit begränsat till att endast inkludera restauranger och alltså exkludera storkök, snabbmatsrestauranger samt buffetrestauranger då de i sig själva utgör ett stort och omfattande undersökningsområde som skiljer sig från de studieobjekt som varit av intresse för studiens syfte. Beslutet baseras på ett resonemang att uppnå ett mer tillförlitligt resultat genom att avgränsa det empiriska materialet och därigenom sträva efter ett mer precist resultat. Vidare har även undersökningsområdet begränsats till att endast inkludera svenska restauranger eftersom vi anser det utgöra ett lämpligt omfång för studien då ett världsomspännande undersökningsområde hade blivit för omfattande i förhållande till de rådande resurserna för studien. Vi anser det inte vara problematiskt att samtliga restauranger som deltog i studien är lokaliserade till södra Sverige, då studien inte syftar till att generaliseras utan endast verka som indikator till liknande fall.

Restaurangerna kontaktades främst baserat på eventuell miljöinriktning i verksamheterna eller en antydan till omsorg för deras råvaruhantering eftersom de antogs ha större möjlighet att förhålla sig till miljörelaterade frågor så som matsvinn, och därmed kunna bidra till ett mer utförligt underlag. Ett urval som är mer specifikt anpassat efter uppsatsens frågeställningar kallas för strategiskt urval och medför en viss risk, enligt Alvehus (2013). Vid ett för specifikt strategiskt urval riskeras det nämligen att gå miste om medvetet uteslutna sociala grupper som hade kunnat tillföra en viktig och intressant företeelse av ett visst problem (Alvehus 2013, s. 67). I brist på gensvar och tid fick även andra restauranger utan en uttalad miljö- och råvaruagenda kontaktas, vilket gör att urvalet inte specificerats i avsiktlig utsträckning. Eftersom samtliga deltagande respondenter arbetar aktivt mot matsvinn, innebär det att urvalet ändå har specificerats av sig själv. Med anledning av deras arbete med minskat matsvinn grundas studiens resultat i praktisk erfarenhet. De har därmed kunnat bidra med kunskap om vad som motiverat dem att initiera sådant arbete men även faktiska fördelar och nackdelar som har uppstått i samband med förändring av rutiner i syfte att minska matsvinn. Det empiriska materialet har även berikats med konkreta exempel på hur en restaurangverksamhet kan effektivisera sin mathantering för minskat matsvinn. Det bristande engagemanget från andra aktörer i samhället synliggörs då på ett påtagligt vis i förhållande till deras arbete. Insamlad empiri är således begränsad i den mån att den inte inkluderar restauranger som saknar intresse för eller inte strävar för minskat matsvinn. De hade kunnat bidra med en intressant infallsvinkel för att belysa problemet utifrån olika perspektiv, men då hade empirin dels grundat sig i hypotetiska ställningstagande vilket inte bedöms som tillförlitligt i samma utsträckning.

3.3 Bearbetning

Tolkningsarbetet inleddes innan fastställandet av teorier. Detta innebär ett okonventionellt tillvägagångssätt för genomförandet av en vetenskaplig studie. Detta grundar sig i den forskningslucka på området gällande matsvinn i restaurangbranschen. Dock hade en lista på tänkbara teorier skapats innan analysen, varvid dessa verkade som grund för den empiriska analysen. Tolkningsarbetet inleddes med att extrahera citat från transkriberingarna samt att sammanställa dessa eftersom de upplevdes relevanta för studien. Därefter kodades citaten efter olika kategorier för att bilda grupper, varpå de placerades under lämplig rubrik. Kategorierna grundade sig i de samtalsteman som uppstått i det empiriska materialet. Citaten sammanfattades och materialet genomsöktes efter samband, likheter och skillnader. Vid tolkningsprocessen framträdde fyra olika sammanlänkade teman ur materialet, problem, motiv, ansvar och restaurangers åtgärder, vilka utgjorde grunden för analysarbetet. För att skapa förståelse för materialet, kopplades empirin till teorier om Service management, Lean management och Miljöansvar för att därefter kunna grunda antaganden om restaurangers förhållningssätt till matsvinn. Utifrån resultatet i analysen drogs slutsatser och kopplades till ett större sammanhang i slutdiskussionen med bakgrund av studiens syfte och med hjälp av de frågeställningar som presenterats.

4. Analys av empiriskt material

4.1 Inledning

I följande avsnitt kommer det empiriska materialet att analyseras utifrån den teoretiska referensramen för uppsatsen. Analysen är strukturerad efter följande frågor: vad som är utgångspunkt för problemen med minskat matsvinn inom restaurangbranschen, vem som anses bära ansvaret för problemet och slutligen hur restaurangerna har löst de problem som uppstår i samband med matsvinn. Frågorna har grundats på de teman som trädde fram under kodningen av det empiriska materialet.

4.2 Svårigheter med minskat matsvinn

4.2.1 Problematisk utgångspunkt

4.2.1.1 Problem med beräkningsbarheten

En problematik kopplad till arbetet mot minskat matsvinn som upptäckts bland respondenterna är ovissheten angående efterfrågan. Detta medför bland annat svårigheten att beräkna inköp av råvaror. Det kan innebära att en restaurang antingen köper in för lite råvaror och därmed måste neka en kund en utlovad tjänst, eller att de köper in för mycket råvaror som på grund av begränsad hållbarhet inte hinner nyttjas innan de måste slängas. Risken med det första scenariot är att kundens förväntningar inte uppfylls eftersom restaurangen då inte kan leverera vad kunden efterfrågar. Därigenom stämmer inte den erfarna kvaliteten överens med kundens förväntningar, varav kunden blir missnöjd med tjänsten och ett servicemisslyckande har uppstått (Wilson et al. 2012, s. 340). Det andra scenariot föranleder att restaurangers resurser i form av råvaror måste kastas, vilket direkt bidrar till ökat matsvinn. Enligt Lean service-perspektivet är alla resurser som inte bidrar till värde för kunden överflödiga, och leder till minskad effektivitet och därmed minskad lönsamhet (Carlborg, Kindström & Kowalkowski 2013, s. 296). Uppståndet av matsvinn på restauranger bidrar inte med värde till kunden, utan kan snarare uppfattas negativt av miljömedvetna kunder. därtill innebär matsvinn även problem i form av ekonomiska förluster för restauranger, dels genom den ekonomiska förlust som uppstår genom att kasta resurser och dels genom risken som uppstår då miljömedvetna kunder kan välja bort restaurangen till följd av matsvinnet.

Beräkningsbarheten av efterfrågan är i synnerhet en utmaning vid lunchservering då den kan fluktuera avsevärt. Samtidigt menar respondenterna att kunderna ställer högre krav på tjänsteleveransen att det ska gå snabbt att få sin mat och att priset för maten ska vara lågt, på grund av kundernas tidsbrist och priskänslighet. Därmed tvingas restaurangerna förbereda maten i större utsträckning än vad som krävs vid kvällservering, vilket minskar möjligheten att återanvända råvaror som i fall av felberäknad efterfrågan då måste kastas. *“...vissa dagar hade vi 25 gäster och vissa dagar hade vi 80 gäster. Vilket gjorde att man fick laga mycket mat varje dag och det kastades ju otroliga mängder.”* (Max, Bryggeriet). Utifrån Lean service-perspektivet försvåras bibehållandet av ett effektiviserat förhållningssätt då omständigheterna för en verksamhet präglas av en diversifierad efterfrågan. Det beror på att optimal resurshantering inte går att uppnå utan vetskap om hur mycket resurser som krävs för att leverera en tjänst (Carlborg, Kindström & Kowalkowski 2013, s. 293-294). Möjligheten att effektivisera råvaruhanteringen blir därav beroende av beräkningsbarheten på efterfrågan, framförallt då mat förbereds istället för att tillagas vid beställning. Respondenterna upplevde dessutom inte bara svårigheter med råvaruinköp utan även med schemaläggning av personal. Vid Store Thor kunde bordsbokning underlätta beräkningen av mängden resurser som skulle krävas för en kvällservering: *“...det stora problemet är ju*

personal, hur mycket personal man ska ha inne. Det är ju därför man vill ta bordsbokningar också...” (Johan, Store Thor).

4.2.1.2 Miljö

Bland respondenterna råder det delade meningar kring miljöpåverkan som uppstått till följd av matsvinn inom restaurangbranschen. En respondent uttryckte sig likgiltig inför miljöproblematiken relaterat till svinnet och förklarade vidare att den enda anledningen till att de ändå arbetar miljövänligt är att kunderna värderar miljövänligt engagemang. Därav blir miljövänliga rutiner och processer i deras restaurang en viktig aspekt för att locka kunder. Restaurangens miljöpåverkan blir således en belägenhet för ledningen då de upplevde att den externa pressen från kunderna att arbeta miljövänligt blivit mer påtaglig. Flammer (2013) skriver att miljönormen i samhället institutionaliserats vilket bidragit till att miljöfrågorna blivit en angelägenhet för kunderna. Det har även kommit att påverka deras förväntningar på företagens ansvarstagande i frågan. Vidare fortsätter Flammer (2013) med att konstatera att då företag väljer att inte anpassa verksamheterna efter de miljörelaterade konsumtionstrenderna kan det minska konkurrenskraften vilket drabbar lönsamheten. Den externa pressen, som kunderna sätter på restaurangerna att vara mer miljövänliga, är en press åtta av respondenterna bekräftar att de upplever och påverkas av. De menar därför att det är viktigt att följa konsumentkraven utifrån ekonomiska perspektiv, då följden annars kan bli att gäster slutar dyka upp.

...man måste ändå ha det utåt så att säga, för gäster. Att vi tänker på miljön helt enkelt. Det är en fluga nu att alla ska göra det, så det måste man ju ha.

- Max, Bryggeriet

Emellertid visade dock fem av respondenterna på ett miljöengagemang som bottnade i en personlig känsla av miljöansvar. Det föranledde ett aktivt initiativtagande med att arbeta för ett minskat matsvinn och även inköp av ekologiska och närproducerade produkter. Corvellec (2006) tror att det ökande intresset för företagsetik beror på att företag fått en mer betydande roll i samhället, och att frågor som tidigare var politiska angelägenheter snarare kopplas till företags samhällsansvar. Det går att spekulera kring huruvida förskjutningen av det politiska samhällsansvaret till företag kan ha lett till att restauranger upplever en större intern press att arbeta miljövänligt och i linje med samhällets normer. Det bidrar således till att deras miljöpåverkan uppfattas som problematisk.

4.2.1.3 Effektivitet mot kundförväntningar

I anammandet av ett Lean management-perspektiv kan det uppstå svårigheter att implementera ett effektiviserande förhållningssätt då det har en tendens att påverka kundnöjdheten negativt, särskilt inom företag med diversifierad efterfrågan (Carlborg, Kindström & Kowalkowski 2013, s. 293-294). På liknande sätt kan tjänstekvaliteten till kunderna ställas gentemot strävan efter effektivitet och lönsamhet i restauranger. I sådana fall uppstår ett dilemma för restauranger angående vad som bör prioriteras i olika situationer. Fyra respondenter var av åsikten att det är bättre i vissa sammanhang att en maträtt tar slut snarare än att restaurangen behöver tillaga mer mat som eventuellt inte blir konsumerad och istället blir till matsvinn.

Ja och sen i fall att så tar det slut den dagen och så fixar jag den till nästa dag /.../ Eftersom jag har mer än en så får de köpa det att det tar slut. Och det gör folk.

- Anonym

De visade sig således vara villiga att ta risken att kunden blir besviken då dennes förväntningar inte uppfylls. Den förväntade kvaliteten styrs av kunders behov och värderingar (Grönroos 2008, s. 84-85). Skulle upplevelsen inte nå upp till förväntningarna vid servicemötet uppstår ett servicemisslyckande. Då är det viktigt att tillämpa service recovery för att, trots misslyckandet, kompensera kunderna och lyckas vända kunders missnöjdhet till en positiv tjänsteupplevelse (Wilson et al. 2012, s. 340; Grönroos 2008, s. 129-130). Respondenterna förklarade att de vid fall av att råvarorna tar slut till en viss maträtt, försöker kompensera kunder på andra sätt genom att hänvisa till andra maträtter på menyn. De berättade även om att de försöker kompensera kunderna genom att alltid ha färska råvaror av bästa kvalitet. Det förklarade också att det inte är möjligt att kombinera innehavandet av färska råvaror med att köpa in större mängder råvaror, eftersom hållbarheten oftast inte tillåter förvaring under en längre tid.

Store Thor var den restaurang som särskilde sig från de andra i den aspekt att de prioriterar upprätthållandet av tjänstekvaliteten före effektivisering av råvaruhantering. De exemplifierade deras tankesätt med de skålar med tillbehör som erbjuds kunderna till maten. Här föredrog de att fylla skålarna med mycket tillbehör snarare än lite mindre, trots att de tillbehör som blev över inte skulle kunna återanvändas och därmed orsaka mer matsvinn. Orsaken förklarades av att de inte ville att kunderna skulle bli besvikna vid åsynen av endast en liten skål med tillbehör i tron om att de inte skulle få mer. En annan aspekt var tidsbristen hos personalen som kanske inte skulle hinna

fylla på tillbehörsskålarna varpå missnöje med tjänstekvaliteten skulle uppstå hos kunderna. Store Thor var således inte villiga att riskera att tjänstekvaliteten uppfattades som bristfällig.

4.2.2 Motiv

4.2.2.1 Ekonomiska motiv

Lean management-teorin förespråkar minimering av avfall då det inte bidrar till värdeskapande processer för kunder vilket gör att resurser som går till avfall inte är lönsamma att producera. Att minska kostsamma aktiviteter som inte ökar kundvärdet blir på så vis avgörande för att kunna effektivisera en verksamhets resurshantering (Carlborg, Kindström & Kowalkowski 2013, s. 291-292). Kopplat till sammanhanget för restauranger är det således lönsamt att i största möjliga mån undvika att matsvinn uppstår. Detta styrks av det empiriska resultatet då den främsta fördelen med minskat matsvinn, enligt majoriteten av respondenterna, upplevs vara de ekonomiska fördelarna det medför. Ett arbete för ett minskat matsvinn beskrivs vara avsevärt lönsamt då matsvinn utgör en kostnad för restauranger som de tjänar på att minimera. Det som bidrog till att Östarps Gästgivaregård började arbeta för ett minskat matsvinn var att de märkte hur deras råvarukostnad börjat stiga. På ett år märkte de en ökning av råvarukostnaden med 1,6 % vilket innebar 80 000 kronor mindre i vinst, varpå de motiverades till att effektivisera sin råvaruhantering. Under följande fem år har de sedan lyckats minska sitt matsvinn med 80 %. *“...i och med att svinnnet är en kostnad ju. Kan vi minimera den kostnaden så får vi bättre vinstmarginal och då kan jag ta mer lön.”* (Lennart, Östarps Gästgivaregård). Även B.A.R uttalade sig på liknande sätt om vad matsvinn innebar för kostnad för en restaurang: *“Man slänger inte mat, man slänger pengar om man tänker som affärsman då.”* (Besnik, B.A.R).

Tankegångarna kring de ekonomiska incitamenten med minskat matsvinn liknar sig vid de argument som, enligt Frederiksen & Juul Nielsen (2013), förespråkar en instrumentell strategi till CSR och företagsetik, där det är just de ekonomiska fördelarna som motiverar (s. 18-19).

Därigenom utnyttjar företaget de värdeskapande egenskaperna i miljövänlig arbete som motiverar kunder i deras val av restaurang, och kan på så sätt uppnå större lönsamhet genom CSR-aktiviteter. Då kunder ställer krav på hela tjänsteleveransen och dess värdeskapande process, är det således inte endast kärnprodukten som motiverar kunder i valet av producent (Grönroos 2008, s. 20, 43). Ett miljövänligt ställningstagande kan därigenom nyttjas som en värdeskapande aktivitet i kunders processer vilket leder till bättre upplevd tjänstekvalitet och även ökad konkurrenskraft.

Den positiva inställningen till fördelarna med minskat matsvinn uppfattades som en självklarhet bland respondenterna. Det bidrog till deras förvåning över att inte fler restauranger utnyttjar den ekonomiska fördel som det medför. De trodde att det möjligtvis kunde röra sig om en utspridd okunskap och att en ökad medvetenhet kring implikationerna av ett arbete för minskat matsvinn med fördel hade kunnat motivera andra restauranger att effektivisera sin mathantering. Den medvetenheten hade kunnat spridas genom diskursiv styrning initierad från politiskt håll. Det bör emellertid ha måttlig genomslagskraft bland restauranger som främst drivs av ekonomiska motiv. Ammenberg (2012) yrkar på att ekonomiska incitament har större möjligheter att påverka företag till att ta miljöansvar (s. 58-59). Därav borde det vara mer fördelaktigt att nyttja ekonomiska styrmedel för att påverka restauranger i en mer miljövänlig riktning. Priefer, Jörissen & Bräutigam (2016) förespråkar ekonomiska styrmedel i form av beskattning på matavfall för att driva restauranger till att minska deras matsvinn (s. 162), en metod som även en av respondenterna föreslog. Respondenterna i Ystad uppskattade styrmedlet som har införts i Ystads kommun i syfte att motivera till avfallssortering, vilket innebär att det är 20 % billigare med sophämtning om matavfallen sorteras. Även den minskade kostnaden för inköp av matkärl jämfört med blandkärl ansågs positiv.

...jag tycker det är jättebra att de sänker de 20 %, det är inte jättemycket på den summan men det är en symbolisk summa så att säga, att man får en liten morot för det man gör.

- Max, Bryggeriet

4.2.2.2 Moraliska motiv

Ett frekvent förekommande påstående hos respondenterna gäller den starka oviljan till att slänga mat, då de beskriver att det upplevs som fel och något som de inte bör göra. Det grundade sig i personliga värderingar som följde från deras uppväxt. Därtill konstaterade en respondent att det berodde på värderingar på tidigare arbetsplatser samt nuvarande chef. Då respondenterna tvingas slänga mat finns en risk för att det uppstår en kognitiv dissonans då handlingen strider mot personliga värderingar. Därtill har även tre respondenter uttryckt känslor av orättvisa då de anser att västvärlden lever i ett överflöd i förhållande till den livssituation som råder i andra delar av världen. Där tar inte västvärlden sitt ansvar att hantera matresurser på ett hållbart sätt. Vidare uttryckte en av respondenterna en vädjan om att alla bör göra det lilla alla kan, då det upplevs som en moralisk skyldighet även om de inte kan göra en global skillnad.

Det borde vara en tankeställare där, det är fel. Du ska i alla fall göra det lilla. Alltså, vi kan inte bota bort svält från hela världen, men i alla fall att man gör någonting själv.

- Besnik, B.A.R

Den etiska strategin till att utveckla CSR-aktiviteter bygger på de inneboende moraliska värderingarna, vilken menar på att företag bör göra det som anses vara etiskt rätt, som ett ändamål i sig själv och inte på grund av eventuella ekonomiska fördelar (Frederiksen & Juul Nielsen 2013, s.18-19). Det kan förklara varför några respondenter tagit ett moraliskt ansvar i matsvinnfrågan. Ursprungligen grundades CSR-aktiviteter på att företag skulle vara socialt ansvarstagande som en följd av deras ökade samhällsansvar. Det har dock lagts allt större fokus på miljön i detta sammanhang (Flammer 2013 s. 759; Okpara & Iduwo 2013, s. XV; Lee & Kotler 2005, s. 4-10).

4.2.2.3 Hand i Hand

Det har tidigare diskuterats kring de ekonomiska fördelarna med ett arbete för minskat matsvinn, vilket har sina tydliga implikationer för att det inte behöver bli kostsamt att agera miljövänligt i hantering av råvaror. Som exempel kunde Restaurang Edison vittna om att de ekonomiska vinster som deras arbete för ett minskat matsvinn medfört, har bidragit till att de kan investera i inköp av dyrare råvaror som är av högre kvalitet. Det innebär att minskningen av deras matsvinn, har medfört både en minskad miljöpåverkan samt att de kan erbjuda sina kunder en högre tjänstekvalitet. The hybrid approach, som beskrivet av Frederiksen & Juul Nielsen (2013), stödjer resonemanget att det som anses vara etiskt korrekt samtidigt bidrar till ökad lönsamhet för företag (s. 19-20). Om kunderna dessutom efterfrågar restauranger som arbetar miljövänligt i större utsträckning blir sådant arbete ett konkurrensmedel som kan öka försäljningen och marknadsandelarna. Utarbetandet av en miljövänlig image kan nyttjas för att tilltala kunder som ställer krav på företags miljöengagemang (Grönroos 2008, s. 101). Hade kunderna då gjorts mer medvetna om problemet med matsvinn hade det möjligtvis kunnat gynna restauranger och därmed motiverat fler till att bedriva miljöarbete.

4.3 Vem bär ansvaret?

4.3.1 Ansvarstagande

I det empiriska materialet framgår meningsskiljaktigheter i frågan om vart ansvaret för uppkomsten av matsvinn ligger och hur stort ansvar restauranger bör ta. Fem av respondenterna anser att ansvaret bör ligga hos konsumenterna och deras inställning till mat och dess utseende. Det bottnar i att konsumenternas förväntningar styr branschens agerande eftersom restauranger producerar det

som efterfrågas. Därav försätts restauranger i en position då de tvingas att producera det som efterfrågas eftersom de måste locka kunder. Vidare upplevde respondenter att kunderna har förväntningar på att maten ska se perfekt ut, vilket ledde till att många råvaror missgynnades till följd av utseendemässiga skäl.

Kundernas intresse för miljöfrågan har ökat vilket även påverkar deras värderingar och att de väljer att konsumera miljövänligt (Lee & Kotler 2005, s. 4-10; Okpara & Idowu 2013, s. XVI; Wong et al. 2015, s. 96). Genom att intresset ökar och miljönormen får allt mer plats i samhället, bidrar den även till att styra kunders förväntningar (Flammer 2013, s. 759). Kundförväntningar i sin tur formar de krav som ställs på företag, vilka sedan blir utgångspunkt för bedömning av företags tjänster (Wilson et al. 2012, s. 51). Eftersom det är viktigt utifrån ett service managementperspektiv att leva upp till kunders förväntningar (Grönroos 2008, s. 216) blir det även viktigt för företag att anta ett miljöansvar i deras ledning av organisationen. En styrning av kundernas värderingar och attityd kring frågan kan leda till att hela kedjan får en positiv reaktion. Dock upplever flera av respondenterna att kundernas miljömedvetenhet är begränsad till att endast kretsa kring ekologiskt, närproducerat och olika miljömärkningar, medan matsvinn verkar vara en bortglömd miljöbov. Det kan bero på bristande uppmärksamhet kring matsvinnfrågan, vilken först på senare tid upplevs ha fått större del i miljödiskursen angående hantering av mat. Vidare anser fyra respondenter att verksamma inom livsmedelsbranschen bär störst ansvar eftersom de står för en stor del av matsvinnet. Sett ur ett verksamhetsperspektiv ses maten som produktionsmaterial vilket företaget förväntas förvalta på ett omsorgsfullt och effektivt sätt.

Jag skulle nog säga att det ligger på alla. Fast det är väl större del på de som har mest svinn helt enkelt. Om man säger som restauranger, liksom matbutiker som har mest svinn...

- Karoline, KAO's

Vidare anser respondenterna att restauranger har möjlighet att utöva ett inflytande på konsumenters åsikter kring och kunskap om matsvinn. Restaurang Edison exemplifierar en sådan kunskapsspridning genom deras initiativ med att ställa fram en våg som mäter kundernas matsvinn. Den är placerad där kunderna sorterar sitt matsvinn i restaurangen, där det finns en separat soptunna på vilken vågen är monterad. Genom att utbilda kunder vad deras roll i serviceprocessen innebär kan företag styra de förväntningar som formas och de krav som kunder ställer, varpå värderingarna kommer påverkas likt den kedja som beskrevs tidigare (Wilson et al. 2012, s. 376).

“...om restaurangerna går ut mer med det så tror jag att gemene man också skulle tänka mycket mer på det och också få upp ögonen...” (Eva, Moccasin Vin & Kärlighet).

Respondenterna uttryckte också att arbetet mot minskat matsvinn blir en större utmaning på grund av svårigheter kopplade till leverantörer och deras rutiner, exempelvis genom högre kostnader för mindre beställningar och minimumgräns för leverans av varor. Det leder till att restauranger uppmuntras till att köpa in mer än vad de behöver. Vidare lades även stor vikt på att leverantörernas mathanteringsrutiner fick stor påverkan på råvarornas kvalitet och fortsatta hållbarhetstid när de väl anlät hos restaurangerna. Lean-perspektivet lägger stor vikt vid att systematiskt effektivisera resurshantering i syfte att uppnå optimala processer (Carlborg, Kindström & Kowalkowski 2013, s. 291-292). Restaurangers beroende av leverantörer och dess rutiner innebär svårigheter i anammandet av ett Lean Management-perspektiv om serviceprocessen saknar flöde i samarbetet mellan leverantörer och restauranger. Således menar respondenterna att leverantörerna också måste ta ansvar för att hantera råvaror på ett omsorgsfullt sätt.

4.4 Metoder för minskat matsvinn

4.4.1. Öppettider

Som tidigare nämnt har respondenterna talat om svårigheter som uppstår i relation till öppettider då de upplever att mängden matsvinn kan skilja sig åt beroende på om det gäller lunch- eller kvällsservering, vilket bottnar i de kundkrav som uppstår på de olika tiderna. Vid lunchen prioriteras tidsaspekten då servering av maten behöver gå fort, samt priskänslighet, att priset för rätterna inte kan vara för högt. Det ställer krav på hur restauranger organiserar sina rutiner för råvaruhanteringen samt förberedelse av maten. För att kunna förbereda den mängd mat som kommer att säljas krävs det att restaurangen kan uppskatta antalet gäster, vilket i sig är en svårighet som påvisats tidigare. Om beräkningen av efterfrågan då misslyckas, uppstår matsvinn. Lunchservering har framstått som en så pass stor utmaning att två av deltagande restauranger i studien valt att inte servera lunch just eftersom det oftast inte är lönsamt, varav de ekonomiska motiven övervägde.

Alltså idag kan du sälja 100 luncher och så dagen efter kan du sälja 20. Så hur förbereder man? Hur liksom, för att inte slänga saker? Jag fick inte ihop det alltså, då bestämde vi oss för att aldrig öppna lunch och det gjorde vi inte heller. Jag har aldrig haft öppet på lunchen.

Moccasin Vin & Kærlighed är en av restaurangerna som trots svårigheterna valt att servera lunch. De har däremot lyckats undgå problematiken genom att anpassa sina rutiner på sådant vis att de inte förbereder maten. Respondenten förklarade hur det är möjligt eftersom de inte har ett stort kundflöde under lunchserveringen vilket innebär att personalen har tidsmöjligheten att tillaga maten på beställning. Det är ett system som tillåter en mer effektiv råvaruhantering då de råvaror som inte tillagas vid lunchen kan användas vid andra tillfällen, istället för att de förbereds i onödan och blir till matsvinn.

Vi gör allt efterhand /.../ Ja, vi har inte så jättemycket på lunchen. Nej men vi försöker att effektivisera också. Så att man inte gör upp för många portioner och sen får kasta. Eller man, alltså man kan förbereda på ett sätt och sen använda det till någonting annat.

- Eva, Moccasin Vin & Kærlighed

Den metod som Moccasin Vin & Kærlighed nyttjar innebär att de anpassar sin kapacitet efter sin efterfrågan och därmed lyckas matcha utbud med efterfrågan på ett effektivt sätt (jmf. Wilson et al. 2012, s. 317-320). Det är i linje med den fjärde principen inom Lean service. Den kallas Kundorderstyrning och innebär en styrning av utbudet mot en anpassning till den efterfrågan som uppstår, just när den uppstår vilket förespråkar att förberedelser av tjänsten undviks. På så vis säkerställs det att det alltid finns en mottagare till det som produceras varpå resursslöseri undviks (Andrés-López, González-Requena & Sanz-Lobera 2015, s. 25).

Ytterligare en metod som framträdde ur resultatet är begränsad öppettid till utvalda veckodagar. Store Thor upplevde att matsvinnet ökade då de hade öppet alla dagar i veckan eftersom den del av menyn som förbereddes inför kommande servering inte hade tillräckligt lång hållbarhet. Deras lösning var att endast ha öppet onsdag till lördag då de kan utnyttja råvarornas hållbarhet maximalt och på så sätt undvika uppståndet av matsvinn.

Innan hade vi öppet måndag till söndag och då hade vi mycket större svinn. Och sen beslutade jag att vi skulle ha öppet onsdag till lördag istället, för då kan jag göra upp menyn va, och så blir den inte dålig och så behöver jag inte slänga någonting.

- Johan, Store Thor

4.4.2 Meny

Klostergatans Vin & Delikatess yttrade sig om ett mönster de upptäckte i kundflödet då måndagen var den veckodag med lägst försäljning. Därför har restaurangen valt att anpassa kapaciteten för att matcha den efterfrågan som råder vid en viss tidpunkt, för att på så sätt optimera användningen av resurser. Därtill ges även ett exempel på hur de skiftar utbudet för att kunna anpassa och öka efterfrågan vid utvalda tillfällen:

...så vill vi ha något som säljer /.../ bra på måndagen /.../ Men på måndag kommer folk, matlådor med sig för de har tillagat mat, de har överskott hemma /.../ Men det är så att måndagen är sämsta lunchveckan, eller lunchdagen på hela veckan.

- Fredrik, Klostergatans vin och delikatess

Deras strategi är i linje med en metod för optimering av processer och aktiviteter som förespråkas inom Lean management-perspektivet. Den är inriktad på svårigheter kopplade till en diversifierad efterfrågan, och innebär en kartläggning av efterfrågan för att tyda mönster. Utifrån den kartläggningen kan strategier tillämpas för att skapa en överensstämmelse mellan efterfrågan och den interna kapaciteten (Wilson et al. 2012, s. 317-320). Även Restaurang Edison tillämpade kartläggning av efterfrågan för att få kunskap om vilka rätter som lockade flest kunder och använde den kunskapen för att beräkna när de behövde förbereda för en hög kapacitet.

Som tidigare nämnt upplever respondenterna svårigheter med att anpassa deras kapacitet då det råder en ovisshet kring hur stor efterfrågan kommer att bli. En vidare problematik blir inte bara att beräkna hur många kunder som kommer att dyka upp för att kunna anpassa utbudet, utan även att kunna förutse vilka rätter på menyn som kommer att efterfrågas och i vilken mängd. För att underlätta dessa beräkningar kan restauranger försöka styra kundernas för att begränsa vad kunderna kan efterfråga. Enligt Service management-teorin tar ett arbete med att styra kunders förväntningar sin början i de faktorer som företaget kan kontrollera (Wilson et al. 2012, s. 371). De utgörs bland annat av servicelöften, samt den kommunikation som kunderna erhåller från företaget. Med styrda förväntningar minskar även behovet av kund Anpassning vilket underlättar för appliceringen av princip fem inom Lean service-perspektivet, nämligen standardisering av processer samt för kundorderstyrning som innebär en optimerad matchning mellan utbud och efterfrågan (Carlborg, Kindström & Kowalkowski 2013, s. 298). För en restaurang är en metod för

att kommunicera servicelöften, vilka styr kundernas förväntningar, att utforma menyn efter hur restaurangen önskar att påverka kundernas val. Det som tillfrågade restauranger har gjort är att minimera antalet rätter på deras menyer då det underlättar beräkningen av vad kunderna kommer att beställa, vilket därmed bidrar till minskat matsvinn. Den metoden medför även möjligheten att leverera en högre kvalitet på de rätterna som serveras. Det beror dels på att inköp av färre råvaror innebär att de kan investera i dyrare råvaror av högre kvalitet och dels på att personalen utvecklar specialiserade egenskaper i att tillaga de utvalda rätterna på bästa sätt.

När du går på en restaurang, hur många rätter väljer du? Alltså om du ska ha en varmrätt. Alltså du tar bara en. Är du sugen på fisk eller kött. Så även om vi hade haft 20 rätter så ja, folk tar inte mer.

- Besnik, B.A.R

En annan fördel med få rätter på menyn förklarades vara att det inte krävde lika stor personalstyrka, varpå kostnadsreduceringar blev möjliga. Tre restauranger uttalade sig även om att de inte uppfattade att fler rätter hade inneburit fler kunder, endast mer jobb, då ett antal eftertraktade rätter räcker väl för att generera ett kundflöde.

Gör man dem (rätterna) riktigt bra så har gästerna svårt att stå och välja ändå ... Mer behöver vi inte och det är lättare att laga mat då också. Skulle man ha fler rätter så behövs det mer personal och ger inte.. skulle vi haft 2 rätter till då hade vi behövt 1-2 personal till men jag tror inte vi hade haft fler gäster.

- Johan, Restaurang Edison

Bloom in the park har tagit denna metod ett steg längre då de inte har en meny och endast serverar rätter som är hemliga för kunderna fram tills att de fått det serverat och smakat på maten. Att Bloom in the park dessutom oftast har fullbokat möjliggör för optimerad inköps- och råvaruplanering då de kan matcha sitt utbud exakt med deras efterfrågan. Med kunskap om precis vad som ska serveras, vid vilken tidpunkt och i vilken mängd, har de möjliggjort för en minimering av deras matsvinn.

So we wanted to have a concept where we, I know it sounds the word probably a little bit severe to say dictate. But where we managed our waste better. You know what I mean? And, voilà: no menu.

- Igi, Bloom in the park

Bloom in the park har bemött problemet med matsvinn ur den synvinkel att de undviker att kunders förväntningar uppstår kring valmöjligheterna av rätter. Genom att inte ha någon meny vet kunderna inte vad de ska förvänta sig och kan inte bli besvikna till följd av att förväntningar inte uppnås gällande de krav som vanligtvis kan ställas på en maträtt. Restaurangens fokus ligger snarare på att uppfylla de förväntningar som ställs på matens kvalitet. En mildare version av deras metod är den som B.A.R har implementerat. De erbjuder sina kunder en fast sex-rättersmeny då kunderna kan välja att få en färdigkomponerad meny som är förutbestämd av restaurangen. Det underlättar beslutsfattningen för kunderna samtidigt som restaurangen enklare kan planera för ökad effektivitet inom deras verksamhet. Sådana koncept underlättar även för en anpassning efter Lean management eftersom de undgår svårigheterna med att bedöma vad som kommer att efterfrågas, vilket möjliggör för mer effektiv resurshantering.

En strategi som underlättar för återanvändning av råvaror är att kontinuerligt och frekvent uppdatera menyn, vilket är en strategi som främst utnyttjas av en respondent.. Ägaren kunde se vilka rester som återstod från gången vecka och utgå från det vid skapandet av kommande veckas meny. På det viset undvek de att resterna bidrog till ett ökat matsvinn. Det resonemanget överensstämmer med Lean service-teorin som enligt Andrés-López, González-Requena & Sanz-Lobera (2015) bland annat inbegriper att verksamheter bör anpassa mängden resurser som tillförs efter den efterfrågan som uppstår för att undvika att resurser slängs och därmed optimera effektivisering och lönsamhet (s. 27). Det gör respondenten i fråga i efterhand genom att kontinuerligt anpassa de råvaror de köper in efter vad som har eller inte har gått åt tidigare.

4.4.3 Inköp

I det empiriska materialet framgick en inköpstrend som grundade sig i mer frekventa inköp eftersom det tillät respondenterna att göra mindre inköp per gång för att undvika att köpa in ett överskott av råvaror. På det sättet maximeras även hållbarhetstiden för råvaror och förhindrar de från att ligga för länge, då risken finns att råvarorna annars blir gamla innan de hinner bli använda. En respondent uttryckte att i detta sammanhang är det viktigt att ha koll på vad som finns i frysar och kylar samt att menyn och inköp planeras ihop. Resonemanget som respondenterna för, faller inom samma tankebanor som grundar den fjärde principen i Lean service. Den fjärde principen fastlägger att efterfrågan styr produktionen (Andrés-López et al. 2015, s. 25; Carlborg et al. 2013, s. 298). Frekventa inköp blir fördelaktiga då de på så sätt kan ha inne de råvaror som kunder efterfrågar samtidigt som matsvinn minskas genom att utnyttja råvarornas hållbarhetstid maximalt.

Denna princip tillåter restauranger att effektivt matcha utbud mot efterfrågan, då den hanteras på rätt sätt (jmf Carlborg et al. 2013, s. 298).

Samtliga av de tillfrågade respondenter uttrycker en positiv inställning till att arbeta med råvaror av klass B och menar även att de är fördelaktiga i termer av deras låga pris.

B-produkterna som kan vara en morot som är lite sne liksom, det är en B-produkt och det kan de inte sälja. För de kan inte ta ut samma pris för dem och det tycker jag är väldigt konstig för, för vår del spelar det ingen roll.

- Max, Bryggeriet

Respondenter upplever dock en brist på dess tillgänglighet vilket de misstänkte bero på att det saknas en efterfrågan på sådana råvaror, varav det inte blir lönsamt för leverantörer att lägga ut dem för försäljning. Däremot uttryckte några respondenter att de tyckte det var lätt att få tag i. Det går dock att konstatera att genom inköp av råvaror av B-klass förhindrar restauranger att vissa råvaror slängs och bidrar därigenom till minskat matsvinn i samhället. B.A.R uttryckte ett speciellt engagemang för inköp av sådana råvaror som inte efterfrågas, dels för att de inte ska gå till spillo och dels för att de säljs billigare.

Det är också en grej som vi alltid sagt här, att vi inte ska köpa vissa styckdetaljer alltså. Utan köper vi styckdetaljer ja, någonting som folk inte använder i vanliga fall helt enkelt.

- Besnik, B.A.R

Utifrån hybridperspektivet på motiven för företag att ta miljöansvar anses ekonomiska och etiska intressen sammanfalla (Frederiksen & Juul Nielsen 2013, s. 19). Att köpa in råvaror av klass B utgör ett exempel på hur miljövänliga intressen och lönsamhetskrav kan förenas. Därigenom tillåts företag ta ett miljöansvar gentemot den påverkan som livsmedelsproduktionen innebär.

4.4.4 Mathantering & återanvändning

Ett genomgående tema bland samtliga respondenter var deras tänk kring att inte bara använda en viss del av en råvara utan att istället utnyttja hela genom olika tekniker och strategier. “Så man jobbar tillsammans hela tiden över gränser och använder hela produkten. Kaffe till exempel, kaffesumpen använder vi till kompost i vår odling” (Eva, Moccasin Vin & Kärlighet). En råvara

kunde de till exempel använda på flera olika sätt i samma rätt för att få ut så mycket som möjligt ur råvaran och undvika att något går till spillo och blir till matsvinn.

Instead of buying little bits of a certain product for example an animal - lamb, we buy the whole lamb. Naaw. But we do buy the whole lamb. That means we also don't waste what other people waste.

- Igi, Bloom in the park

Figur 4.1 Bordsdekoration. Källa: Besnik. B.A.R



Några kunde köpa in hela djur för att sedan stycka dem själva och använda varenda del, från ryggsfilén ända in till benen som kunde användas för att koka buljong på. B.A.R gav som exempel att de utnyttjat skelettet från en gris och en fisk till att skapa en prydnad för borden som en markering för restaurangens miljötank (Se figur 4.1).

Genom att optimera resurshanteringen anammas ett Lean perspektiv på hur råvaror bör hanteras, vilket innebär att användningen för en råvara maximeras. På så vis uppstår även ekonomiska fördelar vilka kan verka som ett motiv för anammandet av ett sådant perspektiv. Vidare är själva handlingen av att slänga delar av råvaror ineffektivt, och bidrar alltså inte till kundernas värdeskapande processer varav sådana aktiviteter borde elimineras för att uppnå maximal processeffektivitet (Carlborg et al. 2013, s. 296). Istället kan ett nytt syfte för sådana resurser vara att omvandlas till värde genom återanvändning. *“Jaja, 99 % återanvänder jag, den enda mat som slängs egentligen är det som finns kvar på tallrikarna”* (Anonym).

Att återanvända överbliven mat från en dag till en annan är något de flesta arbetar med, samt att återanvända outnyttjade råvaror från lunchserveringen till kvällsserveringen och vice versa. En annan metod som vissa restauranger brukar är att de försöker få användning för överbliven mat genom att servera den som personalmat. Det beskrevs som att det handlar om ett helhetstänk som bör delas av samtliga i personalen på restaurangen för att vara gångbart. Ett par restauranger hade ingått samarbete med organisationer som samlar in överbliven mat från restauranger och skänker till behövande, så kallade matbanker. Samarbetena hade dock antingen upphört som en följd av att

behovet försvann eller att samarbetspartnern tagit sig friheter som restaurangen inte accepterade. Ett annat exempel på effektiv resurshantering som togs upp av respondenterna är metoder för att ta tillvara på innevarande råvaror genom att försöka bibehålla råvarornas hållbarhet. Ett effektivt system för nedkylning av maten är viktigt för att kunna bevara råvarors hållbarhet och på så vis undvika matsvinn. Bryggeriet ville även peka på leverantörers roll i denna process då det är av vikt att de hanterar maten på ett bra sätt innan den når restaurangen för att råvarorna ska kunna hålla en god kvalitet fram tills att de serveras. B.A.R gav som exempel att de använder sig av en vakuummaskin för att uppnå bättre hållbarhet vilket minskar svinn.

4.4.5 Påverka konsumentbeteende

Konsten att portionera rätt kan spela stor roll för hur mycket matsvinn som uppstår. Nästan samtliga av respondenterna upplever att detta medför ett dilemma då de vill undvika att portionerna varken uppfattas som för små eller som för stora. Ett par respondenter har försökt undgå denna problematik genom att erbjuda påfyllning utan extra kostnad, och på så sätt försöka styra kunder till en mer miljömedveten konsumtion. Bryggeriet har tacklat problemet genom att erbjuda sina kunder halva portioner för ett lägre pris för de som föredrar lite mindre mat, till exempel till följd av att ha genomfört en bypass operation. En återkommande egenskap som upplevs viktig är flexibilitet, att kunna anpassa sig till olika kundbehov för att i slutändan inte behöva slänga mat. *“Så från första dagen vi började ställa oss och portionera en biff, en bit kyckling så hade vi 20 kilo mindre mat ute i diskhanteringen”* (Johan, Restaurang Edison).

Portioneringsproblematiken bottnar å ena sidan i en strävan efter att leva upp till de kundförväntningar som ställs och å andra sidan i en önskan om effektiv resurshantering för att undvika att slänga mat. För att tackla den sistnämnda komponenten utgör Lean management-perspektivet ett alternativ då fokus ligger på just att optimera rutiner och processer (jmf. Carlborg et al. 2013, s. 291-292). Vidare uttrycker den fjärde principen inom Lean service ett synsätt där efterfrågan styr produktionen. Då levereras endast det som efterfrågas av kunder, vilket minimerar ett slöseri av resurser (Andrés-López et al. 2015, s. 25; Carlborg et al. 2013, s. 298). Det uppstår ekonomiska incitament för att portionera rätt eftersom det innebär en ekonomisk förlust då portioner blir för stora och mat får kastas. Det är dock en riskfylld strategi för restauranger att lägga upp mindre portioner eftersom det kan utmana tjänstekvaliteten om kunderna förväntar sig stora portioner. Därav riskeras att kunders förväntningar inte uppfylls då tjänstekvaliteten kan bli bristfällig (Grönroos 2008, s. 216-217).

4.5 Sammanfattning

I analysen har det empiriska materialet bearbetats i syfte att belysa problematiska förhållanden relaterade till restaurangers arbete för ett minskat matsvinn. I följande avsnitt kommer resonemang förda i denna analys att användas för att dra slutsatser kopplade till uppsatsens syfte och frågeställningar.

5. Slutsatser

5.1 Inledning

I kommande avsnitt sammanfattas det analyserade materialet utifrån uppsatsen tre frågeställningar; vilka svårigheter förekommer vid uppståndet av matsvinn inom restaurangbranschen, vilka metoder används inom restaurangbranschen för att minska matsvinn och vilka incitament finns för restauranger att motverka matsvinn?

5.2 Problematiken med matsvinn

Av de tillfrågade restaurangerna ansåg flertalet av dem att matsvinn inte utgör ett problem för dem. De ansåg det dock vara ett problem inom restaurangbranschen huvudsakligen på grund av bristande engagemang samt en okunskap kring fördelarna med och metoderna för ett minskat matsvinn. Det visade sig emellertid att samtliga restauranger aktivt försöker motarbeta uppkomsten av matsvinn vilket pekar på att det utgör ett problem även för dem. Annars skulle det saknas incitament för restaurangerna att minska matsvinnet. Samtliga respondenter såg det som en självklarhet att prioritera förebyggande arbete mot matsvinn med olika strategier och metoder. Nedan följer en sammanfattning av restaurangernas arbete och vilka problem de upplever vara kopplade till ett arbete mot minskat matsvinn.

5.2.1 Problem med beräkningsbarhet

Ett av de mest framstående problemen i strävan mot minskat matsvinn inom restaurangbranschen tycks vara svårigheten att beräkna efterfrågan. Dett innebär att restauranger aldrig vet exakt hur många som kommer och där inte heller hur mycket mat som behövs förberedas. Vidare arbetar restaurangbranschen med råvaror vilka utgör en resurs som oftast har en kort livslängd. Då

belägningsgraden avviker från vad som beräknats kan det leda till att råvaror inte hinner konsumeras innan hållbarhetstiden löper ut, varpå restauranger tvingas kasta överbliven mat. Därigenom blir det viktigt att lyckas med att matcha utbud mot efterfrågan på ett effektivt sätt för att på så sätt kunna undvika matsvinn. Restauranger riskerar att vidare minska hållbarheten på råvarorna om de förbereds för tidigt, varpå risken ökar att maten hinner bli gammal innan den utnyttjas.

5.2.2 Miljöproblem

Den miljöpåverkan som matsvinnet orsakar skapar också ett problem för restaurangbranschen ur tre olika perspektiv som bottnar i restauranglednings moraliska värderingar, de krav som kunderna ställer på restaurangernas miljöengagemang och påtryckningar från politiska initiativ.

Internt sätter vissa restauranger press på den egna verksamheten att sträva mot ett minskat matsvinn eftersom deras egna moraliska värderingar påverkar deras handlingar. Matsvinnet som restaurangerna producerar blir problematiskt om ledning uppfattar det som moraliskt fel att slänga mat eftersom det då uppstår en kognitiv dissonans. Därtill utövar kunder en extern press på restauranger då deras förväntningar skapar ett miljökrav på restauranger, varpå miljömedvetenhet även blir en angelägenhet för ledningen. De restauranger som profilerar sig som miljövänliga, ställs på så vis inför ett dilemma då det matsvinn som uppstår i deras verksamhet påverkar miljön negativt. Restauranger kan även uppleva en press från politiskt håll eller andra intressenter som utför påtryckningar på hur restauranger ska sköta sina resurshantering och avfallsproduktion. Majoriteten av miljöinitiativen är dock fokuserade på återanvändning av resurser, när matsvinnet redan har uppstått. Restaurangerna efterlyser snarare initiativ med fokus på förebyggande åtgärder vilket är i linje med EU:s avfallshierarki som först och främst förespråkar förebyggande arbete. Genom ett politiskt engagemang hade myndigheter och övriga intressenter kunnat påverka restaurangers arbete för minskat matsvinn.

5.2.3 Effektivisering utan sämre tjänstekvalitet

En problematik uppstår även för företag att effektivisera sin mathantering utan att påverka deras kommersiella intressen negativt. En strävan efter mer effektiv råvaruhantering kan leda till ett paradoxalt förhållande mellan viljan att uppnå en hög servicestandard för kunder och viljan att uppnå en mer miljövänlig förhållning till råvaruhantering. Att kunna erbjuda kunder ett omfattande utbud med färska råvaror av hög kvalitet ställer krav på restauranger att kunna förvara en stor

mängd råvaror. En oväntat låg efterfrågan kan då leda till att råvarorna inte hinner förbrukas innan dess kvalitet försämras. Önskan om ett konkurrenskraftigt kunderbjudande ställs därmed mot ambitionen om en mer effektiv verksamhet.

5.3 Strategier för ett minskat matsvinn

Respondenternas arbete för att bemöta problematiken som uppstod i arbetet för ett minskat matsvinn skiljde sig åt, och de uppvisade flera olika alternativ till att närma sig svårigheterna. Dock hade samtliga respondenter ett förebyggande förhållningssätt till de metoder som anammades, vilket följer den rekommendation som ges i avfallshierarkin.

5.3.1 Underlättande av beräkningsbarhet

För att bemöta svårigheterna med att beräkna gästantalet som visat sig vara mest problematiskt vid lunchservering hade en restaurang valt att avstå från att servera lunch. Det är mer ett sätt att undvika problemet snarare än att hantera det. Det finns lunchrestauranger som har lyckats med att minska matsvinnet trots medföljande utmaningar i beräkningen av efterfrågan, vilket pekar på att det finns möjlighet för förbättrad effektivitet inom det restaurangsegmentet. Till exempel valde andra att bemöta problemet genom att anpassa deras rutiner i den mån att de inte förberedde maten före servering. På så sätt blev det enklare att använda råvarorna vid annat tillfälle och därigenom undgå ökat matsvinn eftersom hållbarheten bibehölls längre om maten inte förbereddes. Tre restauranger hade sett över sina öppettider dels för att de bättre skulle matcha deras utbud med de dagar de hade mest efterfrågan och dels för att kunna förbereda maten utan att den hinner bli för gammal. En annan metod som nyttjades var att minska antalet erbjudna rätter för att minska behovet av att köpa in många olika råvaror vilket även underlättade för återanvändning av råvaror. Att få frekventa leveranser var också en metod som bidrog till att restaurangerna lättare kunde beräkna hur mycket de skulle köpa in dag för dag och undvek på så vis att de köpte in för mycket, vilket på grund av begränsad hållbarhet kunde leda till ökat matsvinn. Det medför samtidigt fler transporter vilket i sig bidrar till en ökad miljöpåverkan som då bör ställas mot matsvinnets miljöpåverkan. Däremot har teknologiska innovationer lett till framsteg inom miljövänlig transport vilket innebär att de går att förena. Ett effektivt tillvägagångssätt för att minska matsvinnet var att i största möjliga mån arbeta för att utnyttja alla delar på inköpta råvaror för att undvika att någon del gick till spillo. Här uppvisade samtliga restauranger en utvecklad kreativitet när det kom till att optimera användningen av samtliga råvaror. Möjligheten till att utnyttja en sådan metod är

beroende av att restauranger besitter en välutvecklad kulinarisk kunskap om alternativa användningar av råvaror.

5.3.2 Bemötande av miljöproblematiken

Miljöproblematiken bemöts allmänt genom ett miljömedvetet perspektiv, då deras förebyggande arbete mot matsvinn bidrar till att motverka den utmaningen. Vidare nyttjades även råvaror av B-klass för att på så sätt undvika att onödigt matsvinn uppstår. Den metoden är särskilt fördelaktig då det även innebär ekonomiska förmåner i form av lägre pris och att råvarorna utnyttjas för konsumtion istället för att gå till avfall. Restauranger kan på så sätt föregå med gott exempel för andra aktörer, genom att visa på att dessa råvarors kvalitet är oberoende av dess utseende och att smaken bör vara i fokus. Ytterligare en metod som framgått är alternativ användning för matrester, genom att till exempel låta det bli personalmat eller skänka det till matbanker. Därigenom kan restauranger undvika att kasta den mat som blir över. Det tyder på att restauranger hyser en respekt för råvarors värde och att de bör komma till användning snarare än att gå till spillo. Samtidigt minskar restaurangerna sitt matsvinn och kostnaden för avfallshämtning.

5.3.3 Arbeta effektivt med tjänstekvalitet

Dilemmat som restauranger ställs inför i vissa situationer, med att antingen välja att prioritera effektivitet inom deras organisation eller tjänstekvaliteten som levereras till kunden, har hanterats på två skilda sätt. De som har valt att effektiviteten i hanteringen av råvaror ska prioriteras tillämpar metoder för service recovery i syfte att åtgärda problemet med kunder vars förväntningar inte uppfyllts. Det menas också att effektiviteten medför att restaurangen kan servera färskare råvaror av högre kvalitet vilket väger upp det initiala servicemisslyckandet. De som prioriterar den tjänstekvalitet som levereras till kunderna anser sig vara villiga att acceptera de ekonomiska förluster som matsvinnet medför. Att de sätter kundnöjdhet före miljöpåverkan och vissa ekonomiska förluster kan vara en implikation på att det inte är tillräckligt dyrt att producera matsvinn eller att det råder okunskap om förlusternas omfattning. De är i vilket fall av åsikten att de förlorar mer på en försämrad kundnöjdhet snarare än ökat matsvinn.

Emellertid visar både tidigare forskning och deltagande restauranger i studien på att det är möjligt att effektivisera resurshanteringen och därmed minska ens miljöpåverkan samtidigt som det bidrar till en ökad lönsamhet. Således är en strävan efter hög tjänstekvalitet i symbios med effektiv resurshantering och ett minskat matsvinn.

5.4 Motivationsfaktorer

5.4.1 Ekonomiska

Matsvinn beskrevs som en central kostnadspost inom restauranger vilket innebär att det blir lönsamt för restauranger att försöka minska sitt matsvinn. För de restauranger som främst drivs av ekonomiska incitament blir de ekonomiska fördelarna kopplade till minskat matsvinn vad som motiverar dem till att driva ett sådant arbete. För att uppmuntra andra restauranger att följa i samma spår hade det troligen varit gynnsamt att bedriva diskursiv styrning genom informationsspridning av de ekonomiska fördelarna med minskat matsvinn samt kunskap om hur ett sådant arbete kan bedrivas. Livsmedelsverket har etablerat en samverkansgrupp (SaMMa) för minskat matavfall vilket verkar som en plattform för informationsspridning kring ämnet. Då nätverket är öppet för flera olika aktörer i samhället kan det leda till mer generiska diskussioner om matsvinn istället för att fokusera på vad som är centralt för enskilda restauranger. Initieringen av ett nätverk med direkt fokus på enskilda restauranger och dess arbete med matsvinn, upplevs därför som mer fördelaktigt.

5.4.2 Moraliska

Vissa av respondenterna visade på en stark ovilja till att slänga mat grundat i moraliska värderingar. Det bidrog till deras motivation till att anstränga sitt yttersta för att minimera matsvinnet inom deras restauranger. Deras personliga värderingar kan möjligtvis botten i den miljönorm som institutionaliserats i samhället eller i den förskjutning som skett av det politiska samhällsansvaret till företag. Då respondenternas miljöansvar har sitt ursprung i moraliska värderingar utgår de från den etiska strategin i utvecklingen av CSR-aktiviteter. Därav hade informationsspridning om matsvinnets miljöpåverkan kunnat motivera andra restauranger som drivs av liknande incitament. Hittills har forskning inom området för matsvinnets miljöpåverkan varit otillräcklig i förhållande till problemets omfattning, i synnerhet inom restaurangbranschen vilket således kan ha varit en bidragande faktor till ett bristande engagemang för frågan.

5.5 Sammanfattning

Utifrån ovanstående diskussion har slutsatser härletts utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar. Dessa slutsatser kommer att sammanfattas i kommande avsnitt och följas av resonemang kring lämplig fortsatt forskning inom ämnet matsvinn.

6. Diskussion

Den här uppsatsen har haft som syfte att undersöka de svårigheter som uppstår i restaurangers arbete mot ett minskat matsvinn, hur de har valt att bemöta utmaningarna samt varför de har valt att anamma ett lednings- och organisationsperspektiv som främjar reduktionen av matsvinn.

Med utgångspunkt i ett vetenskapligt perspektiv uppfattas matsvinn som ett problematiskt område inom restaurangbranschen till följd av de svårigheter som uppstår i arbetet för att minska det. De svårigheter som har framträtt är problem med beräkningsbarheten, miljöpåverkan vilket medför interna, externa och politiska påtryckningar samt problem med effektivisering som ställs gentemot strävan efter god tjänstekvalitet. Sett utifrån ett samhällsperspektiv är dock restauranger effektiva i deras hantering av matsvinn i förhållande till övriga aktörer i samhället. Det kan bero på restaurangers beroende av att minska matsvinn för att uppnå ekonomiska fördelar.

Fokus ligger på förebyggande åtgärder för minskat matsvinn vilket bottnar i planering av exempelvis menyer, inköp och öppettider, samt att restauranger arbetar kreativt för att effektivisera råvaruhanteringen. Fördelarna som minskat matsvinn medför är de ekonomiska vinster som uppstår och kan återinvesteras i verksamheten för att till exempel spendera mer på råvaror av högre kvalitet. Det kan i sin tur bidra med en högre tjänstekvalitet som kan generera en positiv image. Det hjälper restauranger att aktivt forma kunders förväntningar och ger en stärkt marknadsposition samt ökad efterfrågan som kan leda till fler bokningar vilket vidare underlättar beräkningsbarheten. Arbeta för ett minskat matsvinn och därigenom minskad miljöpåverkan leder således till ekonomiska fördelar.

Det empiriska resultatet av studien tyder på att restauranger i viss utsträckning redan intresserats och motiverats till att bedriva ett aktivt arbete för minimering av deras matsvinn. Det stärks av Livsmedelsverkets observation kring den minskade mängden matavfall producerad inom restaurangbranschen. Det har troligtvis sin grund i att den minskade miljöpåverkan som minskat matsvinn innebär är direkt kopplat till de ekonomiska fördelarna som det samtidigt medför. En ökad medvetenhet, både inom restaurangbranschen och bland konsumenter, om lönsamheten med minskat matsvinn och den miljöpåverkan som matsvinn orsakar hade troligen bidragit till ett större engagemang för problemet.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att matsvinnsförebyggande arbete bidrar med ekonomiska fördelar till restauranger samtidigt som miljöpåverkan minskas. Det bör således vara av intresse både ur restaurangbranschens perspektiv samt ur ett samhällligt perspektiv att frammana ett större engagemang för minskat matsvinn. Undersökningen har visat att det redan finns flera restauranger som bemött problemet med effektiva metoder och strategier vilka med fördel hade kunnat bidra med värdefulla råd till övriga inom restaurangbranschen.

Forskningsområdet för matsvinn är dock begränsat och i behov av utveckling varpå vi i följande stycke ämnar bidra med förslag till vidare forskning.

6.1 Framtida forskning

Då studien begränsats till enskilda restauranger kan ett vidare undersökningsområde i framtiden fokusera på de skillnader som uppstår beroende på karaktäriseringen av restauranger. Då olika restaurangsegment uppvisar olika rutiner och strategier i hanteringen av råvaror kan detta bidra med ett intressant perspektiv på matsvinn. Restauranger som arbetar storskaligt, genom inköp samt försäljning, och därmed erhåller stordriftsfördelar bör de ekonomiska fördelarna med minskat matsvinn inte uppfattas som lika avgörande för lönsamheten. Därav kan det spekuleras i om de ekonomiska incitamenten till att arbeta mot matsvinn inte verkar lika effektivt på sådana restauranger. Det kan dock vara intressant att se om det segmentet uppvisar en liknande problematik men att de utvecklade andra strategier anpassade efter deras egna förutsättningar.

Ytterligare ett framtida forskningsområde kan utgöras av den problematik som uppstår i förhållandet mellan restaurang och leverantör, då respondenter upplevde att det fanns hinder i leveranskedjan av livsmedel vilket ledde till ökat matsvinn. Problemen utgörs bland annat av minimumgränser för leverans samt kortare hållbarhet på importerade råvaror. Den problematiken bottenar delvis i politiskt beslutsfattande men även i leverantörers hantering av råvaror. Det är viktigt att underlätta för arbete mot matsvinn, men att bibehålla säkerhetsaspekten blir utmanande då branschen hanterar en känslig resurs.

För att driva utvecklingen vidare krävs mer forskning om fördelarna med att minska matsvinn inom restaurangbranschen för att genom forskningresultat kunna motivera fler till att bedriva ett arbete för minskat matsvinn.

Källförteckning

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.

Ammenberg, J. (2012). *Miljömanagement: miljö och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Andrés-López, E., González-Requena, I. & Sanz-Lobera, A. (2015). Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities. *Procedia Engineering*, vol. 132. s. 23-30.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Carlborg, P., Kindström, D. & Kowalkowski, C. (2013). A lean approach for service productivity improvements: synergy or oxymoron? *Managing Service Quality*, vol. 23, (4), s. 291-304.

Corvellec, H. (2006). Etik som teknik och som kritik. Gothenburg Research Institute-rapport 2006:1. Göteborg: Handelshögskolan.

Corvellec, H. (2015). *New directions for management and organization studies on waste*. Rapport för Managing big cities. Gothenburg research institute.

Corvellec, H. & Czarniawska, B. (2015). Action nets for waste prevention. In Ekström, Karin (Ed.). *Waste Management and Sustainable Consumption: Reflections on Consumer Waste* (s. 88-101). Oxford: Routledge.

Engfeldt, C. (2009). *Klimat och miljö i förändring - varifrån ska vi få vår mat?*.

<http://www.fao.org/liaison/24596-069b9a67b0ee5bd284031a339aa2588d2.pdf>. (Läst 2016-03-29.)

Eriksson, M., Strid, I. & Hansson, P-A. (2015). Carbon footprint of food waste management options in the waste hierarchy - a Swedish case study. *Journal of Cleaner Production*, vol. 93, s. 115-125.

Europaparlamentets och rådets direktiv 2008/98/EG den 19 nov 2008 om avfall och om upphävande av vissa direktiv.

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0098&from=EN>. (Läst 2016-04-18.)

Europeiska Kommissionen. (2016). Waste.

<http://ec.europa.eu/environment/waste/> (Läst 2016-04-28.)

Europeiska kommissionen. (2010).

Being wise with waste: the EU's approach to waste management.

<http://ec.europa.eu/environment/waste/pdf/WASTE%20BROCHURE.pdf>. (Läst 2016-04-29.)

FAO (2012). *Food wastage footprint: an environmental accounting of food loss and waste.*

Natural Resources Management and Environment Department Food and Agriculture Organization of the United Nations.

http://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/sustainability_pathways/docs/Food_Wastage_Concept_Note_web.pdf. (Läst 2016-05-02.)

Filho, W. L. & Kovavleva, M. (2015). *Food waste and sustainable food waste management in the baltic sea region.* E-Bok.

Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investerstors. *Academy of Management Journal*, Vol 56. (3), s. 758-781.

Frederiksen, C. & Juul Nielsen, M. (2013). The ethical foundations for CSR.

I John Okpara & Samuel Idowu (Eds.). *Corporate Social Responsibility, challenges, opportunities and strategies for 21st century leaders* (s. 17-32). E-bok.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen.* 2 rev. uppl. Malmö: Liber.

Gustavsson, J., Cederberg, C., Sonesson, U., van Otterdijk, R. & Meybeck, A. (2011). *Global food losses and food waste.*

http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/sustainability/pdf/Global_Food_Losses_and_Food_Waste.pdf. (Läst 2016-04-17.)

Hultman, J. & Corvellec, H. (2012). The European Waste Hierarchy: from the sociomateriality of waste to a politics of consumption. *Environment and Planning A*, vol. 44, s. 2413 – 2427.

Jo, H., Kim, H. & Park, K.. (2015) Corporate Environmental Responsibility and Firm Performance in the Financial Services Sector. *Journal of Business Ethics*, vol. 131, s. 257–284.

Jordbruksverket. (2016). Matsvinn.

<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/miljoklimat/begransadklimatpaverkan/matsvinn.4.4b00b7db11efe58e66b8000996.html>. (Läst 2016-04-25.)

Lee, N. & Kotler, P. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. E-Bok.

Livsmedelsverket. (2016). *Slutrapport - Regeringsuppdrag för minskat matsvinn 2013-2015*.

http://www.livsmedelsverket.se/globalassets/matvanor-halsa-miljo/miljo/matsvinn/slutrapport-matsvinn_160321.pdf. (Läst 2016-04-20.)

Livsmedelsverket faktablad. Mindre svinn mer mat.

http://www.livsmedelsverket.se/globalassets/matvanor-halsa-miljo/miljo/faktablad_mindre_svinn_mer_mat.pdf. (Läst 2016-04-29.)

Naturvårdsverket. (2015). Lagar och regler om avfall.

<http://www.naturvardsverket.se/Stod-i-miljoarbetet/Vagledning/Avfall/Lagar-och-regler-om-avfall/>. (Läst 2014-04-10.)

Naturvårdsverket. (2016). Matsvinn. <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhället/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Avfall/Avfallsforebyggande-program/Matsvinn/>. (Läst 2016-03-29.)

Okpara, J. & Idowu, S. (Eds.) *Corporate social responsibility, challenges, opportunities and strategies for 21st century leaders*. E-Bok.

Papargyropoulou, E., Lozano, R., Steinberg, J., Wright, N. & Ujang, Z. (2014). The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste. *Journal of Cleaner Production*, vol. 76, s. 106-115.

Papargyropoulou, E., Wright, N., Lozano, R., Steinberg, J., Padfield, R. & Ujang, Z. (2016). Conceptual framework for the study of food waste generation and prevention in the hospitality sector. *Waste Management*, vol. 49, s. 326-336.

Priefer, C., Jörissen, J. & Bräutigam, K-R. (2016). Review: Food waste prevention in Europe - A cause-driven approach to identify the most relevant leverage points for action. *Conservation & Recycling*, vol. 109, s. 155-165.

Regeringskansliet (2016). Slutrapport för minskat matsvinn överlämnas till regeringen. <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/03/slutrapport-for-minskat-matsvinn-overlamnas-till-regeringen/>. (Läst 2016-04-20.)

Sonneryd, L. & Uggla, Y. (2011) *(O)möjliga livsstilar*. Lund: Studentlitteratur.

Suárez-Barrazaa, M. F., Smith, T. & Dahlgaard-Park, M. S. (2012) Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 23. (3), s. 359-380

Svenska Dagbladet. (2011). Vi måste försöka begränsa befolkningsökningen. <http://www.svd.se/vi-maste-forsoka-begransa-befolkningsokningen>. (Läst 2016-03-29.)

VA SYD. (2014a). Minska matsvinnet. <http://www.vasyd.se/Artiklar/Nyheter/Avfall/At-upp-maten>. (Läst 2016-04-15.)

VA SYD. (2014b). Varför ska vi samla in matavfall?. <http://www.vasyd.se/Artiklar/Nyheter/Avfall/matavfall>. (Läst 2016-05-21.)

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>. (Läst 2016-06-06.)

Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler D. D. (2012). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. 2 rev. uppl. Berkshire: McGraw-Hill.

Wong, W.Y. C. Lai, K-H. Lun, V. Y.H. & Cheng, T. C. E. (2015). *Environmental management: The supply chain perspective*. E-Bok.

WWF. (2016) Ekologiska fotavtryck - hållbar mat för alla. <http://www.wwf.se/vrt-arbete/ekologiska-fotavtryck/hllbar-mat-fr-alla/1547846-ekologiska-fotavtryck-hllbar-mat-fr-alla>.

(Läst 2016-04-29.)

Bilaga 1

Intervjuguide

Vi genomför en studie om matsvinn inom restaurangbranschen. Med matsvinn menar vi specifikt den mat som fortfarande kan ätas men istället måste slängas.

Om ni vill att du och/eller restaurangen ska vara anonym i undersökningen, kommer vi inte att nämna era riktiga namn.

Är det okej om vi spelar in intervjun? Materialet kommer att förvaras säkert och inte delas till obehöriga.

Har du några frågor innan vi börjar?

1. Vad heter du?
2. Vad är din position på restaurangen? Vad ansvarar du för?
3. Kan du berätta lite om restaurangens koncept? Varför har ni ett sådant koncept?
4. Vad har ni för värderingar? Hur representeras detta i er praktiska verksamhet?
5. Fråga relaterad till deras restaurang och deras koncept:
Ni är en kravmärkt restaurang - vad innebär det?
Vilka tider har ni servering? Lunch? Helger? Kvällar?
Relativt få rätter på menyn - vad ligger bakom det beslutet?
Söndagsbrunch - skapar det matsvinn?
Smörgåsbord utvalda datum, julbord - hur ser det ut med matsvinn där?
Bjuder på ärligt lagad mat - vad innebär detta för er?
6. Satsar ni på närproducerat, ekologiskt och säsongsbaserat? Finns det någon speciell anledning till det?
7. Vad är era tankar om matsvinn? Vad vet ni om matsvinn och dess innebörd i samhället?
8. Vems ansvar tycker ni att problemet med matsvinn ligger på? Har restauranger ett ansvar?
9. Upplever ni matsvinn som ett problem? Ekonomiskt? Moraliskt? I förhållande till ert serviceerbjudande? Miljömässigt?
10. Upplever ni svårigheter med att matcha utbudet mot efterfrågan? Hur hanterar ni det?
11. Arbetar ni för ett minskat matsvinn? Kan ni ge ett exempel? Exempelvis arbetar för att bibehålla produkters hållbarhet, använder färska råvaror till flera rätter, fråga gäst innan ni ställer fram bröd, återanvändning av rester som bröd till krutonger, matbanker, doggy bags.
12. Har ni några metoder för att påverka era kunders konsumtion? Exempelvis erbjuda mindre portioner till lägre pris? Är det något ni hade kunnat tänka er att göra?
13. Implementerar ni några speciella strategier för hantera råvaror på ett mer effektivt sätt? Till exempel, hade ni kunnat tänka er att använda en råvara av typ 2 för att spara pengar/skona miljön? Ingredienser med kort eller passerad hållbarhet. Köpa in hela djur och använda hela.
14. Vad motiverar/Vad hade motiverat er till att arbeta mot matsvinn?
15. Anser du att myndigheter bör införa subventioner eller andra incitament för att uppmuntra restauranger att hantera maten på ett mer effektivt sätt?
16. Slutligen, är där något ni hade velat tillägga?