



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Den hållbara organisationens ohållbarhet

*- Hur kan vinstmaximerande livsmedelskedjor
upprätthålla ett hållbarhetsansvar?*

Johanna Ljungblom 941005-6148

Fredrik Elmström 920724-0459

Gruppnummer: 94

Antal ord: 14 985

Handledare: Johan Hultman

KSMK65

Examensarbete

VT 2017

Sammanfattning

Ansvarsfullt företagande har idag fått en allt större roll i hur företag bedriver sin dagliga verksamhet. Idag är det viktigt att ha i åtanke vilken typ av bild företaget utstrålar och hur det uppfattas av dess intressenter. Hållbarhet och begrepp som Corporate Social Responsibility har kommit att bli nästintill en självklarhet för att överleva den hårda konkurrensen i branschen. I denna uppsats är syftet att skapa en förståelse för problematiken som uppstår då företags vinstmaximering försöker förenas med ett hållbarhetsarbete.

Den empiriska utgångspunkt som legat i fokus för denna uppsats är kvalitativa intervjuer med ICA-handlare, detta för att kunna få en djupare uppfattning om livsmedelsbranschens problematik sett utifrån ett företagsperspektiv. Teorier som Carrolls *The pyramid of Corporate Social Responsibility* och Schwartz & Carrolls *The three domain model of CSR* har applicerats för att förklara empirin. Teorierna bryts ner i sina beståndsdelar, vilka är; ekonomiska, legala, etiska och filantropiska aspekter. Genom att göra detta kan vi jämföra vilka kriterier som väger tyngst vid företagande och vari problematiken ligger.

Resultatet av studien har resulterat i att ekonomiska aspekter oftast väger tyngst vid alla olika typer av beslut gällande hållbarhet. Varför detta faktum uppstår är då livsmedelskedjor är vinstmaximerande, och val som görs i butik baserat oftast på ett vinstmotiv. Frågor som uppstått är om det då är nödvändigt att allt hållbarhetsarbete som bedrivs är genuint och har en etisk- och filantropisk utgångspunkt.

Förord

Vi vill rikta ett varmt tack till alla ICA-handlare och butikschefer som ställt upp på intervju till denna examensuppsats, utan era svar hade det varit omöjligt att se problematiken från ett företagsperspektiv. Vi vill även tacka vår handledare Johan Hultman för kloka kommentarer och vägledning under uppsatsens gång. Båda författarna har varit lika delaktiga och engagerade under uppsatsens gång.

Helsingborg 24 Maj 2017.

Johanna Ljungblom och Fredrik Elmström

Innehållsförteckning

1.0 INTRODUKTION	4
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	6
1.2 VILKA ÄR ICA GRUPPEN?.....	6
2.0 METOD	7
2.1 KVALITATIV STUDIE.....	7
2.2 SYNSÄTT	7
2.3 URVAL	8
2.4 INTERVJUER	9
2.5 INSPELNING OCH TRANSKRIBERING.....	9
2.6 ANALYS AV INTERVJUDATA	10
2.7 TILLFÖRLITLIGHET	10
2.8 ETIK	11
2.9 FALLSTUDIEPRESENTATION	11
2.9.1 ICA-Butiker.....	12
2.9.2 FEN Retail.....	12
2.9.3 Food2Change.....	12
3.0 TEORI	
3.1 TIDIGARE FORSKNING.....	13
3.1.1 Ekonomisk tillväxt och hållbarhet	13
3.1.2 Hållbarhet och livsmedel.....	14
3.2 VEM GYNNAS AV CSR?	15
3.3 DE FYRA DIMENSIONERNA I CARROLLS CSR-PYRAMID	16
3.3.1 Den ekonomiska dimensionen	17
3.3.2 Den legala dimensionen	18
3.3.3 Etiska- och filantropiska dimensionen.....	18
3.4 KRITIK MOT PYRAMIDMODELLEN.	20
3.5 THE THREE DOMAIN MODEL OF CSR.....	21
3.5.1 The three domain model of CSR - så integreras dimensionerna	22
4.0 ANALYS	25
4.1 SVINNETS PÅVERKAN PÅ HÅLLBARHETEN	25
4.2 FÖRHÅLLET MELLAN ENERGIFÖRBRUKNING OCH HÅLLBARHET	30
4.3 VÄLGÖRENHETENS EFFEKTER	33
4.4 ETISKA ARBETSSÄTT I ETT HÅLLBARHETSPERSPEKTIV.....	36
5.0 SLUTSATS	41
6.0 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	43
7.0 REFERENSER	44
8.0 BILAGOR	
8.1 INTERVJUGUIDE:	48

1.0 Introduktion

Det är idag få och stora aktörer som styr den svenska livsmedelsmarknaden, konkurrensen är låg vilket gör att priserna ökar. Sverige har i snitt elva procent högre priser på livsmedel än resterande delar av Europa (Dagens Nyheter, 2009). Trots att priserna slår i taket fortsätter svenskarna att svinna stora mängder av de livsmedel som köps. I början på 70-talet svinnades omkring en procent av handelns bruttovinst, medan det idag ligger på omkring tre procent. Även om detta faktum har tagits fram i dagsljuset finns det ingen strävan eller vilja att pressa ner svinnet till 70-talets nivåer. Anledningen till detta är att det inte är ekonomiskt intressant eller försvarbart för organisationens egna ekonomiska vinning. Även om det finns åtgärder som skulle kunna minska svinnet är det ointressant för livsmedelskedjorna (Dagens nyheter, 2005).

Det är i detta problematiken ligger. Dagens konsumtionssamhälle har gått så långt att pengar är det som betyder mest och vinstmaximering är av största vikt, då företag idag såklart vill ha så stor vinst som möjligt. Vem är det då egentligen som får ta konsekvenserna? Det är samhället. Det råder matbrist på jorden samtidigt som vi slänger en tredjedel av alla livsmedel som produceras. Livsmedelsjättarna ser mer och mer till sin egen ekonomiska vinning då konsumtionssamhället har tvingat fram det samtidigt som konsumenterna har blivit mer kräsna och efterfrågar mer än någonsin (Waste & Resources action program, 2008).

När handlare väljer att agera på visst sätt uppstår problematiken och frågan, vad är det egentligen som är viktigt? Är det att tjäna pengar eller att tjäna samhället? I en artikel från Dagens Nyheter (2013) påpekar flera intervjuade ICA-handlare dock svårigheterna i att skänka mat som fortfarande håller god kvalitet på grund av svensk livsmedelslagstiftning. Att skänka mat som enligt lag inte får säljas kan kännas fel. De intervjuade handlarna i artikeln från Dagens Nyheter menar på att datummarkeringen är ett stort problem vid hanteringen av livsmedel och en stor bov för svinn. En förbättring som skulle kunna gynna samhället är inte en möjlighet på grund av svensk lagstiftning. Naturvårdsverket skrev i sin rapport *Svinn i livsmedelskedjan* (2008) om vikten av kunskap. Generellt är kunskapsnivån kring hantering av livsmedel för låg, vilket bidrar till den ökade mängden svinn och orsaken till svinnet kan därför inte helt skyllas på butiker. Problematiken inom ämnet hållbarhet och livsmedel beror inte bara på en sak, utan grundas i flera olika ämnen. Frågan blir då hur livsmedelsföretagen väljer att hantera dessa problem som skapar samhällsproblem och vad de anser som viktigt i kampen mot hållbarhet.

Corporate Social Responsibility, eller CSR, innebär att företag frivilligt engagerar sig i hur de påverkar samhället och sina intressenter ur ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv (Svensk Handel, 2014). Företag har länge blundat för faktumet och inte inkorporerat tankesättet i sin verksamhet (Grafström, Göthberg & Windell, 2008). Idag arbetar allt fler organisationer, såväl ideella, offentliga och privata, med att företag ska satsa på att bredda och stärka sin syn på socialt- och miljömässigt ansvarstagande. Ungefär en tredjedel av Sveriges konsumenter ser det som viktigt att företag tar sitt sociala ansvar samtidigt som det förhöjer värdet av företagen i konsumenternas ögon. Från en annan synvinkel tas CSR upp som en affärsstrategi än som välgörenhet. Grafström et al. (2008) menar på att företag arbetar med ansvarsfulla metoder för att stärka sitt varumärke och locka fler kunder, vilket i viss mån motsäger sig syftet med CSR-arbete. Idag finns det dock inga entydiga belegg för sambandet, men när och om motiven går att förena, så gynnas både samhället och organisationerna.

Tydliga paralleller finns mellan ämnet CSR och hållbarhet. I och med att CSR innebär att just engagera sig gentemot samhället och bortse från den egna ekonomiska vinningen växer en typ av hållbarhet fram. Förut har svinnets fokus varit den ekonomiska kostnaden. Carroll & Shabana (2010) argumenterar för att fler och fler företag har vidgat sitt ansvar utöver just det ekonomiska. De rekryterar särskilda CSR-chefer, utfärdar CSR-redovisningar och försöker ge uttryck för att socialt och miljömässigt ansvar tas på största allvar. Förenklat kan det sägas att de företag som tidigare blev kritiserade för sitt bristfälliga CSR-arbete är de som har gjort en radikal förändring mot att istället vara ledande inom området. Det är fortfarande först och främst världens stora bolag som tar CSR-ansvaret på allvar medan de mindre företagen inte har gjort det i samma grad. Detta beror på att multinationella företag har fler intressenter med högre krav, såsom medier, aktieägare, konsumentgrupper samt intresseorganisationer. Idag går trenden mot att nystartade mindre företag grundar hela sin affärsverksamhet på att ta både socialt och miljömässigt ansvar (Borglund et al., 2012).

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att skapa en förståelse för problematiken med att ställa olika hållbarhetsaspekter mot varandra, se hur hållbarhet och CSR inkorporeras i livsmedelsbranschen samt vad som påverkar dem. Genom att belysa ekonomiska, legala, etiska och filantropiska aspekter separat skapas en tydligare bild av problematiken faktiskt ligger samt hur organisationer prioriterar olika och arbetar med sitt sociala ansvar. För att uppfylla detta syfte ställer vi oss frågan:

Hur kan vinstmaximerande livsmedelskedjor upprätthålla ett hållbarhetsansvar?

1.2 Vilka är ICA Gruppen?

ICA Gruppen består av flera dotterbolag och att ta ansvar från jord till bord är i enlighet med hela ICA Gruppens hållbarhetsarbete. Hållbarhet är integrerat i varje steg och i varje bolag inom ICA Gruppens verksamhet. Att arbeta med hållbarhet tror ICA är en viktig faktor för långsiktig lönsamhet samt att det bidrar med förtroende i omvärlden.

För att bevara miljön tänker ICA hur de olika bolagen påverkar alla led, och stort fokus ligger på energieffektivisering, men även att minimera svinn i hela kedjan och inte endast i butikerna. Det är även viktigt för ICA att bevara den biologiska mångfalden, därför framhäver ICA på en central nivå vikten av deras ekologiska och miljömärkta varor. I kategorin miljö finns det många aspekter ICA har i åtanke; att ha så låg energiförbrukning som möjligt, att ha fokus på miljön vid inköp, miljöeffektiva transporter, minimera avfall och att minimera svinn vilket de exempelvis gör genom ett centralt samarbete med frälsningsarmén.

Men det är inte bara miljön som är i fokus vid hållbart arbete för ICA, den etiska handeln är viktig då det är en handel på mänskliga villkor. ICA säljer varor från hela världen men har full kännedom om varifrån de kommer och hur de produceras. Det finns ingen acceptans för diskriminering, avsaknad av rätt till föreningsfrihet och kollektivavtal, barnarbete eller andra brister inom de mänskliga rättigheterna. ICA har även folkhälsan i åtanke. Genom att ha produkter som tar hänsyn till olika sorters tillsatser, dieter och allergier kan ICA sprida kunskap och inspiration utefter officiella näringsrekommendationer. (ICA Gruppen, 2017)

2.0 Metod

Detta kapitel presenterar hur det empiriska materialet har insamlats och behandlats. Metodkapitlet presenterar även fallstudierna, dessa är de intervjuade ICA-butikerna, konsultföretaget FEN Retail samt den ideella föreningen Food2change.

2.1 Kvalitativ studie

Enlig Bryman (2011) är kvalitativ forskning precis som kvantitativ forskning en speciell forskningsstrategi. Medan den kvantitativa forskningen är mer inriktad på siffror är den kvalitativa forskningen mer inriktad på ord och tolkningen av orden. Ryen (2004) säger även att den kvalitativa metoden innehåller mer än bara ett angreppssätt, det finns alltså ingen standardmetod.

Den vanligaste kvalitativa metoden är en kvalitativ intervju (Ryen, 2004), och det är den metod vi valt att använda för att inhämta empiri till denna uppsats. Utefter uppsatsens frågeställning var en kvalitativ metod bäst lämpad för att svara på frågeställningen eftersom vi vill få en förståelse från företagsperspektivet av ämnet hållbarhet. Genom att intervjua ICA-handlare ansåg vi att bästa möjliga resultat kunde uppnås. Anledningen till varför endast handlare och butikschefer valdes att intervjuas grundas i att de har störst kunskap i varje butik inom ämnet hållbarhet och CSR. Den stora andelen personal i butik har mindre kunskap inom dessa ämnen, vilket även intervjuerna bekräftade.

2.2 Synsätt

Processen i vilken denna uppsats tagit form är i kontinuerlig växling mellan teori, empiri och reflektion. Alvehus (2013) beskriver detta som att varken teorin eller empirin är huggen i sten, utan kan ses som två olika dimensioner som kan omarbetas och omformas och på detta sätt successivt få fram en förklaring. Denna metod kallas för abduktiv metod och innebär att man varken utgår från empiri eller teori, utan det är möjligheten att växla som styr metodiken. Den kvalitativa utgångspunkten för uppsatsen ligger i en hermeneutisk tolkande epistemologi. En epistemologi innebär läran om kunskap och i detta fall att tolka och förstå olika människors beteenden. Synsättet innebär att sociala företeelser uppstår via samspel och att verkligheten ständigt är under revidering (Bryman, 2011). Utifrån vår ställda frågeställning och valet att ha en kvalitativ studie grundar sig uppsatsen i att förstå och tolka intervjupersonernas ord och sätta dessa i en större kontext, det vill säga företagets roll i en hållbar utveckling.

2.3 Urval

För att kunna undersöka, analysera och dra slutsatser av empirin valde vi att avgränsa empiriinsamlingen till ICA-butiker i närområdet till Helsingborg samt två stycken specialistintervjuer. Vi hade ett så kallat målinriktat urval, då vi valde vilka vi ville intervjua för att kunna besvara vår frågeställning. Huvuddelen av handlarna kontaktades via mail, varav mailadressen tagits från var butiks hemsida. Valet att kontakta handlare i Helsingborgsområdet gjordes för att med enkelhet ta sig till intervjupersonerna. Med mindre framgång att hitta tillräckligt många intervjupersoner breddades det geografiska området vilket gjorde att vi uppnådde godtycklig mängd intervjupersoner. Denna mängd bestämdes när vi började känna en mättnad i svaren vi samlat in, detta omfattade totalt 9 intervjuer. ICA finns som fyra olika typer av butiksformat, dessa är; nära, supermarket, kvantum och maxi. Vi valde att inte särskilja eller föredra visst format framför ett annat då vi ansåg att det skulle bidra till ett bättre helhetsperspektiv av ICA som livsmedelsorganisation.

Då vi ökade det geografiska området var det inte längre möjligt för oss att ha personliga intervjuer med alla, därav genomfördes 6 av 9 stycken intervjuer per telefon. Bryman (2011) säger dock att detta inte alltid är en nackdel. Bryman menar att den distans som blir per telefonintervjuer har ringa skillnad men kan även undanröja felkällor, exempelvis blir intervjuarens personliga egenskaper inte en faktor. Detta gör att det inte påverkar intervjupersonens svar på samma sätt. Vi såg inte blandningen av personliga intervjuer och telefonintervjuer som något problematiskt under analysen av materialet. Detta då vi upplevde att vi fick in samma typ av svar beträffande art och djup i svaren från de personliga intervjuerna som telefonintervjuerna.

Utöver intervjuerna med handlarna intervjuades även Stefan Farehed från konsultbolaget FEN Retail, detta var den första intervjun vi hade. Vi har även intervjuat Rikard Lundgren som är ordförande på en ideell förening som heter Food2Change. Dessa intervjuer valde vi att inkludera för att få en fördjupad kunskap inom ämnet svinn som är en stor aspekt inom ämnet hållbarhet i livsmedelsbutiker. Dessa intervjuer bidrog med andra synvinklar än vad handlarna och butikscheferna gav oss vilket gjorde att vi fick ett bredare helhetsperspektiv och en kunskap att utveckla en intervjuguide väl förankrad i ämnet.

2.4 Intervjuer

Patel och Davidsson (2011) menar att syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper hos något. Den intervjuades uppfattningar är det som är centralt i intervjun. Detta innebär att man inte har möjlighet att veta eller formulera svarsalternativ i förväg. Vi har i uppsatsen använt oss av semistrukturerade intervjuer för att inhämta empirin, detta för att intervjupersonen i största möjliga mån ska kunna svara så fritt på frågan som möjligt men samtidigt hålla sig till ämnet vi bestämt. Vid intervjutillfällena hade vi en förberedd intervjumall med breda frågor, vilket gjorde att svaren varierade från intervju till intervju (se *bilaga 1*). Patel och Davidsson (2011) säger att ju mindre förberedda frågor som tas med till en intervju desto mer likt ett samtal blir det. Våra intervjuer tog lite olika riktning då vi valde att ställa mycket följdfrågor beroende på svaren vi fick, detta för att få mer djup och förståelse för hur varje handlare uppfattade sin egen situation. Patel och Davidsson (2011) säger även att både intervjuperson och intervjuare är medskapare av kvalitativa intervjuer, detta innebär att båda parterna i en intervju är lika viktiga och att båda bestämmer i vilken riktning intervjun kommer ta. För att kunna skapa detta var vi väl insatta i ämnet och hur den aktuella situationen av CSR och hållbarhet ser ut idag, detta för att kunna skapa en bättre intervjuguide att förhålla oss till under intervjuens gång.

2.5 Inspelning och transkribering

Början av varje intervju hade en inledningsfas där enklare frågor ställdes, däribland om vi fick tillåtelsen att spela in intervjun för att förenkla vårt efterarbete med analysen. Samtliga intervjupersoner gav sin tillåtelse till detta. Samtliga intervjuer transkriberades inom en snar tidsperiod efter intervjun. Vi valde att transkribera bort oväsentliga delar av intervjun, såsom upprepningar och utfyllnadsord, då detta inte påverkar den typ av analys vi genomfört. Vi valde även att transkribera bort oväsentliga delar av intervjun, dessa delar var inledningsfasen i intervjuerna. Vi ansåg att dessa delar inte skulle ha någon relevans för analysens innehåll.

Under intervjuerna märkte vi att vissa intervjupersoner blev väldigt formella då vi spelade in intervjun, och blev mer avslappnade när intervjun var avslutad. Detta tog vi i åtanke och fortsatte ställa frågor efter intervjuens avslut, vilket gjorde att vi fick betydligt utförligare svar efter vi stängt av inspelningen. Denna del av intervjun antecknade vi ner direkt efter avslutad inspelning för att komma ihåg även detta till analysdelen av arbetet. Även Bryman (2011) säger att det som sägs efter intervjuer kan innehålla mer avslöjade information än vad som sagts under själva intervjun.

2.6 Analys av intervjudata

Parallellt som våra intervjuer hölls, transkriberades genomförda intervjuer, detta för att så tidigt som möjligt ha möjlighet till att koda det empiriska materialet. Detta rekommenderas enligt Bryman (2011) då det kan öka förståelsen av insamlad data samt att mängden data inte blir överväldigande i slutet av processen. Ryen (2004) stärker detta och säger även att kontinuerligt koda och rubricera datan från transkriberingarna i kategorier gör det lättare att kunna reducera mängden data till relevanta kategorier som sedan kan konkretiseras och slutledas till en punkt då datan känns mogen för analys. Det är utefter detta sätt vi arbetat vid vår analys av insamlad data. Genom att koda materialet framgick det tydligt vilka aspekter som behövde lyftas i analysen, detta skapade en naturlig struktur på analysen.

2.7 Tillförlitlighet

Inom kvalitativ forskning är validitet och reliabilitet inte lika användbart som i kvantitativ forskning, det finns istället alternativa kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar som Bryman kallar tillförlitlighet. Varför tillförlitlighet används istället för validitet och reliabilitet är att dess kriterier förutsätter att det alltid är möjligt att komma fram till en enda bild av den sociala verkligheten vilket inte alltid är fallet i kvalitativ forskning. Tillförlitligheten består utav fyra delkriterier som har en motsvarighet i den kvantitativa forskningen; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. (Bryman, 2011)

Inom ramarna för denna uppsats finns det egentligen inga rätt eller fel svar, endast olika synsätt på ämnet hållbarhet och CSR. Då vi intervjuade handlare om deras åsikter är trovärdigheten hög, då de förklarar utefter deras egen världsbild. För att säkerställa att vi uppfattat intervjupersonerna rätt har vi använt oss av respondentvalidering. Vi har återkopplat arbetet till intervjupersonerna för att få bekräftelse att vi uppfattat empirin rätt. Kvalitativa resultat tenderar även att ha fokus på det kontextuellt unika, och då vi kände att vi upplevt en mättnad i empirin anser vi att överförbarheten är hög då resultaten går att generalisera inom handeln, och framförallt inom livsmedelsbranschen. Pålitlighet är den kvalitativa forskningens motsvarighet till reliabilitet, detta innebär att säkerställa att det skapats en fullständig och tillgänglig redogörelse av forskningsprocessen. Under arbetets gång har vi även varit försiktiga med att inkorporera personliga åsikter i arbetet, detta för att skapa en möjlighet till att styrka och konfirmera arbetet utifrån empirin. Analysen och slutsatserna är transparent framtagna ur teori och empiri, där mindre vikt läggs på personliga åsikter. Värt att belysa är dock att hur vi ser på hållbarhet och CSR är under konstant revidering och förändring, dagens forskning är inte morgondagens forskning.

2.8 Etik

Vid vår empiriinsamling som endast bestod av djupintervjuer värderade vi varje intervjupersons integritet högt. Bryman (2011) beskriver fyra grundläggande etiska principer att förhålla sig till vid svensk forskning, dessa krav innehåller frågor som frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet.

Varje intervju började med att intervjupersonen informerades om uppsatsens syfte. Redan vid den första mailkontakten informerades samtliga om uppsatsens ämne så de visste vad de tackade ja till att intervjuas om, och detta uppfyller det första kravet som kallas informationskravet. Det andra kravet är samtyckeskravet. Detta krav är att de ska godkänna sin medverkan, vilket uppfylldes genom att de tackade ja till att intervjuas. Vid varje intervju tillfrågades intervjupersonen om företag/ICA-butik samt namn fick användas i rapporten om det skulle ha relevans, vilket samtliga svarade ja till, även om vi i ett senare skede valde att anonymisera enskilda butiker och handlare. Detta gjordes för att inte särskilja butik från butik, och för att ge läsaren helheten i problematiken. Vi var tydliga med att uppgifter endast kommer användas i syfte av rapporten, inget annat. Då dessa två aspekter uppfylls, uppfylls även det tredje och fjärde kravet vilka är konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Vi har förvisso valt att hålla oss inom samma organisation, ICA, men varje butik drivs som sin egen organisation som fattar sina egna beslut bland annat om hållbarhetsarbete. Detta gör att paralleller och jämförelser går att dra mellan butikerna och hur de tänker och arbetar olika kring samma ämne. Generellt tänker de olika butikerna likadant, alltså att den insamlade empirin är homogen med vissa undantag där de resonerar olika kring ämnet hållbarhet.

2.9 Fallstudiepresentation

Vi har i uppsatsen valt att använda oss av en flerfallsstudie då Yin (2009) menar att då två eller fler fall undersöks finns det bättre grund att dra relevanta kopplingar till teori och därefter dra slutsatser. Vid flerfallsstudier är det lätt att tappa bort kontexten och endast jämföra fallen sinsemellan (Bryman, 2011). Detta är något som vi arbetat hårt med att inte göra såvida det inte legat till grund för slutsatser kopplade till forskningsfrågan. Empirin är insamlad delvis från ICA-gruppens hemsida där tydliga mål och arbetssätt finns om hållbarhet. Utöver detta består empirin av tre olika typer av djupintervjuer men där sju av nio intervjuer består av ICA-handlare och butikschefer.

2.9.1 ICA-Butiker

Totalt har 7 djupintervjuer genomförts med handlare och butikschefer på olika ICA-butiker. Våra intervjuer har inkluderat samtliga profiler som finns inom ICA, det vill säga; Nära, Supermarket, Kvantum och Maxi. Vi har haft en spridning över profilerna vilket gjort att ingen typ av butik är orepresenterad. Totalt har vi intervjuat 2 Maxi, 3 Kvantum, 1 Supermarket och 1 Närabutik. Dessa intervjuer är huvuddelen av vår insamlade empiri och är främst vad analyskapitlet baseras på.

2.9.2 FEN Retail

FEN Retail är ett konsultföretag som endast konsulterar till ICA-butiker, och främst för att reducera svinn i butik. Detta var vår första intervju och den skiljer sig från resterande intervjuer vi hade. Vi valde att inkludera denna intervju, och ha den först för att få en djupare förståelse av företagssidans problematik inom ämnet hållbarhet och CSR innan vi intervjuade handlarna och butikscheferna. Genom att bygga upp en bra förförståelse inom ämnet gjorde det att vi kunde ställa bättre följdfrågor och förstå mer av vad handlarna beskrev som problematiskt.

2.9.3 Food2Change

Food2Change är en ideell förening som tillsammans med handlare dagligen bekämpar matsvinnet i dagligvaruhandeln. Food2change fungerar som en mellanhand som knyter samman den som behöver något med den som har något, i detta fall vill det säga butiker med överbliven mat med människor som har det svårt ekonomiskt i samhället. Denna intervju valde vi att inkludera i ett senare skede i uppsatsens gång. Anledningen till detta var att många handlare uttryckte samma problematik om att skänka bort mat som inte går att sälja, vilket är denna organisations hjärtefråga. Genom att ha med Food2change visar det hur problematiskt det är i samhället när stödorganisationer skapas för att lösa olika typer av problem.

3.0 Teori

*Teorikapitlet inleds med tidigare forskning inom ämnet hållbarhet och CSR, detta för att få en bakgrundsbild till hur situationen ser ut idag samt vari problematiken ligger. I kapitlet presenteras även den teoretiska bakgrund analysen kommer baseras på. Huvudsakligen presenteras Carrolls **pyramid of CSR** samt kritik mot den. Sedan presenteras Schwartz & Carrolls **the three domain model of CSR**, vilket är en utvecklad modell av pyramiden.*

3.1 Tidigare forskning

Svinn har kommit att bli ett framträdande problem inom livsmedelsindustrin, såväl ekonomiskt, socialt som miljömässigt. Gustavsson et al. (2011) och Lipinski et al. (2013) anger att cirka en tredjedel av världens livsmedel, 1,3 miljarder ton mat, går förlorad från produktion till konsumtion. Även om dessa policy- och förespråksbaserade studier har illustrerat hur svinnet påverkar både ekonomi och hållbarhet negativt, har svinnet historiskt sett inte haft en framträdande roll och har därav försumrats eller missförstått av forskare (Cloke, 2013).

Många livsmedelsorganisationer prioriterar idag hållbarhetsaspekten där svinn står högt upp på agendan. Idag finns det många olika typer av hållbarhetsprogram, det är dock oklart hur och varför livsmedelsföretag har börjat utveckla så pass många olika typer. Även om dessa organisationer har utgått från sina sociala, miljömässiga och ekonomiska bidrag till samhället genom olika initiativ för att minska sitt svinn, har livsmedelsföretagen påpekat ytterligare fördelar som detta för med sig (Food Waste Reduction Alliance, 2013). Ett aktivt arbete med hållbarhetsfrågor har visat sig att förbättra företagets image i samhället, ökad kompetens hos både personal och kunder, ökad konkurrenskraft, högre vinster och samhälleligt igenkännande för moraliskt ledarskap (Ionescu-Somers 2004; Khalili, 2011). Ofta ompaketeras företagens sociala ansvar till företagens hållbarhetsstrategier, även kallat CSR, för att säkerställa att de passar in i bilden som legitima, etiska samt lönsamma- och vinstdrivande företag (Aras & Crowther, 2009).

3.1.1 Ekonomisk tillväxt och hållbarhet

Hållbar utveckling är ett ämne som kräver ett nytt integrerat tillvägagångssätt som kombinerar både ekonomisk teori med naturvetenskapliga studier. Detta behov av ett nytt tvärvetenskapligt synsätt kan göra att de stränga gränserna mellan olika nuvarande vetenskaper suddas ut vilket kan skapa förutsättningar för en global syn på alla ekonomiska, sociala och miljömässiga fenomen inom en homogen uppsättning där alla olika områden interagerar med varandra. Det finns många diskussioner om hållbar utveckling. Konceptet började växa fram under 80-talet som ett försök att

skapa en bro mellan hållbarhet och ekonomiska framsteg. Hållbar utveckling kombinerar de tre aspekterna samtidigt som fokus behålls på människan och dess kulturella och sociala dimension (Scutaru, 2013).

Förhållandet mellan ekonomisk tillväxt och hållbarhetsarbete är fortfarande en fråga i ständig debatt. Ekonomisk tillväxt handlar om att alla företag satsar på att producera och sälja så mycket som de kan för att tillfredsställa de alltmer krävande konsumenterna. Denna tillväxt möjliggör att människorna i samhället kan konsumera mer produkter och tjänster och det säkerställer att det alltid finns stora kvantiteter varor och tjänster, vilket i sin tur leder till en avsevärt högre levnadsstandard. Företag arbetar idag på högvarv för att kunna tjäna så mycket som möjligt, de arbetar utefter de ramar som finns men förhåller sig hela tiden till konsumenterna och erbjuder mer än de produkter och tjänster som efterfrågas. Denna ständiga hets till att företag vill maximera sin vinst har en negativ påverkan på miljön. Överkonsumtionen är inget hållbart levnadssätt och det är här, som en balans måste skapas. Om alla länder och företag inte kan respektera denna balans och arbeta med hållbarhet i fokus istället för ekonomisk tillväxt, då kommer jorden på sikt inte överleva (Scutaru, 2013).

3.1.2 Hållbarhet och livsmedel

Sedan råvarukrisen runt 2007 till 2008, har intresset för hållbarheten i världens livsmedelssystem och dess bidrag till utfodring av världens befolkning samt för att säkerställa miljöns hållbarhet på jorden, återigen hamnat i rampljuset. Denna utmaning är idag ganska omtalad då antalet människor som världen ska försörja förväntas öka till mer än 9 miljarder år 2050 (Bloom, 2011). Under det senaste århundradet har det globala jordbruket lyckats erbjuda en växande befolkning en allt större variation, främst genom att öka produktiviteten på befintliga odlingar, men även genom att ta fram nya varianter av livsmedel (Fischer, Byerlee & Edmeades, 2014).

Ser man på världen idag så ger den en dyster bild gällande försöken att säkerställa hållbarheten på jorden. Nyligen har frågan om livsmedelsavfall uppmärksammats och förlust av livsmedel efter skörden. Dessa förluster kretsar idag kring en tredjedel av den globala jordbruksproduktionen. Förluster efter skördar är stora i de flesta regioner, medan matavfall i stort sett ständigt är ett påtryckande problem. Livsmedel går till spillo vid produktion, i butik och i hemmet, vilket är ett ämne måste uppmärksammas mer. Alla livsmedel som idag slängs borde istället kunna ställas till förfogande utan att kräva mer eller effektivare produktion. Vi har redan goda möjligheter för att

försörja vår planet men vi tar inte tillvara på det vi har (Irfanoglu, Baldos, Hertel & Mensbrugge, 2014).

Om dessa förluster med enkelhet hade kunnat elimineras hade vinstdrivande företag troligtvis redan gjort det. Att minska dessa förluster kommer att kräva nya investeringar och ny teknik för exempelvis lagring, hantering och distribution. Livsmedelsavfall är ett mer komplext fenomen som kan relateras till individuellt beteende och tids- och resursbegränsningar. Utan några särskilda ekonomiska incitament kommer detta osannolikt att förändras inom de kommande åren. Vissa kommuner inför förordningar som syftar till att bedriva olika former av tjänster för att få ut svinnet på marknaden istället för soptunnan, men potentialen för sådana åtgärder är fortfarande osäker (Hertel, 2015).

3.2 Vem gynnas av CSR?

Samtidigt som globaliseringens framväxt har begrepp som Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR) och Social Responsibility (SR) fått allt större uppmärksamhet (Freeman, 2009). Vissa företag använder sig idag exempelvis bara av CR, för att markera att de arbetar med mer än bara ett socialt ansvar. Dessa begrepp har olika definitioner men grundtanken bakom dem är densamma, att alla företag och organisationer har ett ansvar och måste ta hänsyn till fler aspekter och inte enbart de ekonomiska (Borglund et al., 2012). CSR innebär mer specifikt att företag måste identifiera sina intressenter och införliva deras behov och värderingar i den dagliga beslutsprocessen. Uppfattningen om att företag ska sträva efter vinstmaximering som dess enda legitima mål är en sida av myntet, medan den andra sidan istället behandlar insikten om att företag är förvaltare av samhällets egendom som bör hanteras för allmänhetens bästa. Vinstmaximering är således inte det enda målet utan företag har en skyldighet att utöver sin aktieägare ta ett större ansvar för samhället i stort (Okpara & Idowu, 2013).

I Sverige benämns detta ofta som ett företags hållbarhetsarbete eller företagsansvar, men gemensamt för samtliga av dessa begrepp är att de grundar sig i intressentmodellen. Denna modell menar på att det finns fler intressenter inom ett företag än bara en. Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist (2006) har kategoriserat dessa intressenter som delvis interna intressenter vilka utöver ägarna är de anställda och ledningen. Resterande intressenter kallas de externa intressenterna och innefattar leverantörer, kunder, investerare, konkurrenter, staten och samhället.

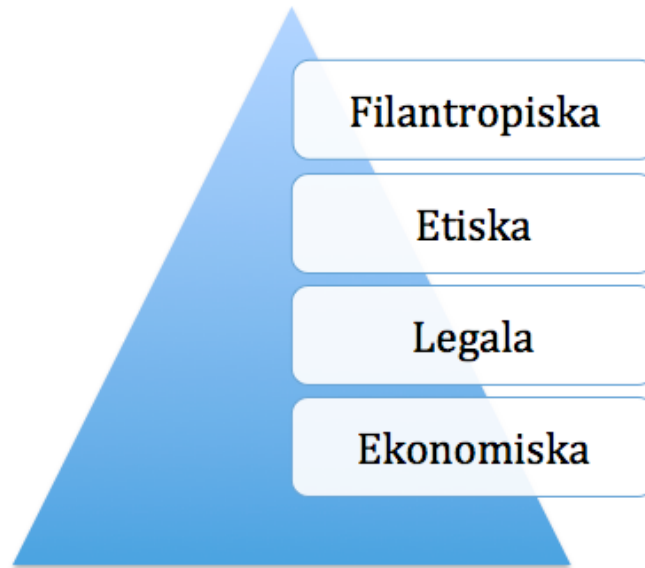
Det som utmärker framgångsrika företag är hur väl de uppfyller sina intressenters krav, och inte bara skapar värde för aktieägarna. Ingen av dessa faktorer är framgångsrika i sig själva, utan intresset för samtliga intressenter måste hänga ihop. Varje intressent är en viktig del i hur framgångsrikt företaget är och kan bli. Freeman (2009) menar även på att ingen av dessa intressentgrupper har rätt att behandlas som ett medel för att visst ändamål ska uppnås hos företaget. Detta leder dock fram till frågan; för vems skull, och på vems bekostnad finns företaget?

Intressentmodellens grundtanke var att försöka hitta sambandet där de ekonomiska och sociala aspekterna integrerades. Genom att se företag som en del av samhället istället för att endast se det som en ekonomisk institution, bekräftas fler intressenters roll i företagandet (Harrison & Freeman, 1999). Vad som är moraliskt och etiskt rätt är i konstant rörelse i dagens samhälle samtidigt som det är intressenternas krav och vilja som gör att företag fortsätter utvecklas. Ett sätt att ligga i framkant är att uppfylla de etiska krav som idag börjar ställas, intressentmodellen och etik är därför starkt sammankopplade.

Det finns många olika sätt att tänka på vad CSR inkluderar och omfattar. Dahlsrud (2006) talar i sin studie om de fem vanligaste dimensionerna av CSR, dessa är att ha vetskap om vilka ens intressenter är, den ekonomiska aspektens betydelse, hur sociala faktorer påverkar företaget både internt och externt, företagets påverkan på miljön samt frivillighetsdimensionen. Ett annat sätt att tänka kring CSR är att försöka identifiera olika kategorier av CSR och sortera in företagen under en eller flera av dessa. Detta är något som Carroll (1979) utvecklar där han delar in CSR-begreppet i fyra omfattande dimensioner.

3.3 De fyra dimensionerna i Carrolls CSR-Pyramid

Carroll (1979) delar in CSR i fyra olika dimensioner, den ekonomiska, legala, etiska och filantropiska. Samhället och företagets intressenter förväntar sig att verksamheterna tar ett stort ansvar gällande dessa dimensioner. Denna modell är från 1979 men har fortfarande stor relevans i hur företag bedriver sitt CSR-arbete än idag.



Figur 1. Tolkad version av Carrolls *The pyramid of corporate social responsibility* (1979).

Pyramidmodellen är uppbyggd utefter en pyramid, se *figur 1*, och fungerar på så vis att det första steget måste vara uppfyllt innan nästa steg kan påbörjas, stegen bygger således på varandra. Basen utgörs av den ekonomiska dimensionen, därefter kommer den legala, etiska och i toppen finns den filantropiska. Dimensionerna har till viss del alltid funnits men det är på senare år som den etiska och filantropiska dimensionen gjort inträde och fått ett allt större avtryck. Idén om att företag enbart har ekonomiska och legala skyldigheter stämmer därför inte längre idag. Denna modell blev reviderad och fick sedan namnet "*The pyramid of corporate social responsibility*" (Carroll, 1991).

3.3.1 Den ekonomiska dimensionen

Enligt Carroll (1979) är det första steget i pyramiden den ekonomiska dimensionen. Denna dimension handlar om att företag ska producera varor och tjänster som samhället efterfrågar och sälja dem med vinst. Genom att företag arbetar på detta sätt uppfyller de sitt primära ansvar som ekonomiska enheter i samhället. Vinstmotivet innebär att företag vill tjäna pengar och gå med vinst då det primära incitamentet för företagande är just vinst. Idag har innebörden av vinstmotivet istället kommit att handla om vinstmaximering. Detta innebär att företagens sociala ansvar handlar om att använda resurserna med målet att maximera vinsterna, och därmed göra den ekonomiska vinsten så stor som möjligt. Det är detta som skiljer vinstmotivet och vinstmaximering åt. Idén om vinstmaximering är ett bestående fenomen i majoriteten av världens företag och organisationer (Carroll, 1991). Den vinstmaximering som dagens företag strävar efter fyller tre olika funktioner. För det första så mäter den hur effektivt verksamheten omvandlar dess resurser och för det andra

ger de företagen en riskpremie som är nödvändig för att företaget ska kunna fortsätta med sin verksamhet. Den tredje funktionen skapar en framtida ekonomisk säkerhet då tillgången av kapitalet ökar. Företag måste vara medvetna om sina lönsamhetsmål som mäter dess högsta och lägsta vinst som krävs för att företaget ska kunna fortsätta sin verksamhet (Drucker, 2006).

Barnett (2007) skriver att ett alltför stort fokus på ekonomisk vinstmaximering kan minska möjligheten för ett företag att påverka sina intressenter. Carroll & Shabana (2010) talar för att företag som ständigt visar stora positiva resultat kan leda till uppfattningar om att företaget inte gör tillräckligt inom andra områden. Ett ytterligare skäl till att överdriven redovisad vinst kan ge en negativ signal till företagets intressenter beror på att det kan uppfattas som att företaget utvinner mer av samhället än vad det ger tillbaka. Ägarna gynnas på så sätt med större vinster eftersom de vet hur de ska utnyttja sina intressenter. Detta kan skapa en känsla av misstro bland de intressenter som funderar på att skapa förbindelser med företaget i framtiden (Carroll & Shabana, 2010).

3.3.2 Den legala dimensionen

Det andra steget i pyramiden handlar om det legala eller rättsliga ansvar som ett företag måste ta hänsyn till samt är beroende av. De lagar och förordningar som är etablerade i samhället företaget är verksamt i är viktiga att följa. Samhället förväntar att företagen ska uppfylla sina ekonomiska krav inom dessa ramar (Carroll & Shabana, 2010).

Det råder lite oenigheter mellan de olika synerna på CSR och vad som faktiskt utgör en verksamhets legala ansvar. Medan idén om att företag måste följa samhällets lagar och förordningar är allmänt accepterad, uppstår skillnaderna beroende på skyldigheternas art och omfattning. Vissa verksamheter hävdar att det legala ansvaret utgör helheten av deras arbete, medan andra menar på att det bara är en liten del av deras verksamhet (Carroll & Shabana, 2010). Carroll (1991) föreslår att lagar och förordningar fungerar som kodifierad etik i samhället, vilket innebär att de representerar och ser till att det sociala kontraktet mellan företag och samhälle uppfylls.

3.3.3 Etiska- och filantropiska dimensionen

Det tredje och fjärde steget i pyramiden består av den etiska och filantropiska dimensionen. Genom att särskilja dessa två dimensionerna från den ekonomiska och legala dimensionen, tydliggörs att ansvaret sträcker sig lite längre än endast dessa två. Carroll (2010) gjorde begreppet CSR tydligare när han hävdade att det ekonomiska och legala ansvaret krävs, det etiska ansvaret förväntas och det

filantropiska ansvaret är önskat. På detta sätt skapades en distinktion mellan de traditionella och nya ansvarsområdena. De etiska aktiviteterna som företag kan syssla med är antingen förväntade eller förbjudna av samhället, men det är ingenting som är fastställt i lagar eller förordningar (Carroll, 1991).

Det debatteras mycket inom ämnet CSR och vad dess faktiska innebörd betyder. Det har på senare år blivit mer accepterat att det handlar om just det etiska och filantropiska ansvarstagandet gentemot samhället (Carroll, 2010). Kotler och Lee (2005) ser i huvudsak CSR på samma sätt. De definierar CSR som ett särskilt åtagande för att förbättra samhällets välbefinnande genom exempelvis etiska och filantropiska affärsmetoder och bidrag. Företag ska använda sina resurser på ett sätt så att samhällets välmående ställs i centrum.

Etik har länge varit och är än idag en av de största drivkrafterna bakom nyskapandet av lagar och förordningar i samhället. Etiken gör att det legala arbetet expanderas och breddas samtidigt som det ställer högre krav på företag att arbeta med frågor som omfattar mer än enbart det som finns inom lagens ramar. Detta visar hur pass viktig etiken faktiskt är i företagssammanhang. Kontrasten mellan den filantropiska, etiska, legala och ekonomiska dimensionen är en ständigt pågående debatt, vad som är rätt eller fel, och hur företag ska förhålla sig i en situation där lagen förbjuder något men det etiska dimensionen säger motsatsen (Carroll, 1991).

När ett företag svarar på samhällets och allmänhetens förväntningar om att vara en god samhällsmedborgare, kallas det för filantropi. Detta kan inkludera arbete som att aktivt delta i handlingar eller särskilda program för att främja människors välfärd eller goodwill. Det handlar om att verksamheter inte enbart behåller alla dess vinster själva, utan kan dela med sig och genomföra goda gärningar. Den utmärkande skillnaden mellan filantropi och etik är att det förstnämnda inte förväntas på ett etiskt eller moraliskt plan. Filantropi är uppskattad men i själva verket är den minst viktig som de övriga dimensionerna. Filantropi fungerar istället som det lilla extra samtidigt som det idag förväntas av intressenter sam samhället i stort (Carroll, 1991).

Deigh, Farquhar, Palazzo och Siano (2016) menar att från samhällets sida är det önskvärt om företagen bidrar med pengar, anläggningar eller personal till olika humanitära program eller ändamål. Skulle något företag mot förmodan inte bidra med några av dessa, eller liknande resurser,

betraktas de inte av samhället som oetiska. Filantropi är mer frivilligt och ses inte som ett tvång, även om den samhälleliga förväntan om att företag ska bidra kommer att ligga kvar.

3.4 Kritik mot pyramidmodellen

Det går att identifiera tre kritiska områden med Carrolls pyramidmodell. För det första är användningen av en pyramidmodell för att skildra sambanden mellan de fyra dimensionerna otillräcklig. Den hierarkiska indelningen kan skapa en bild av att den filantropiska dimensionen är den mest prioriterade och viktigaste för ett företag att arbeta med, då den ligger på toppen. Den ekonomiska dimensionen som är grunden i pyramiden uppfattas då istället som det minst viktiga CSR-området för företag att ta hänsyn till (Schwartz & Carroll, 2003). Reidenbach och Robin (1991) har formulerat en egen pyramidmodell där toppen av pyramiden även är den viktigaste för ett företag att uppnå. I pyramidmodellen finns det även en problematik i att förklara hur sambanden mellan de olika CSR-dimensionerna hänger ihop. Alla dimensionerna har en stor betydelse hos företagets ansvarsarbete, men vad de betyder skiljer sig inom olika företag. Det är viktigt att kunna se sambanden mellan de olika dimensionerna och hur de förhåller sig till varandra (Schwartz & Carroll, 2003).

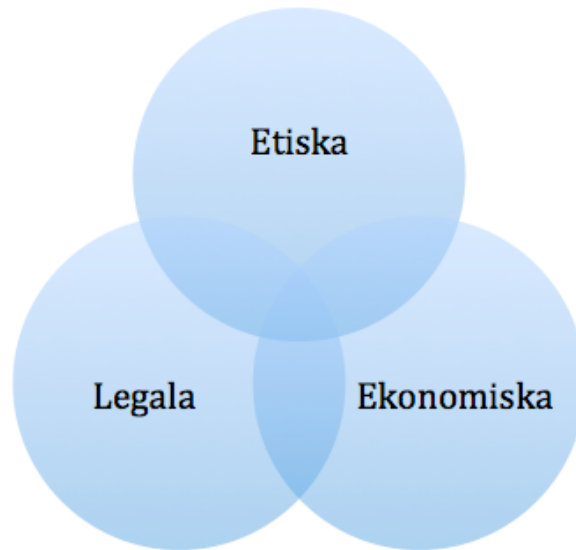
Den andra kritiken som riktas mot pyramidmodellen handlar om att den filantropiska dimensionen utgör en separat del av pyramiden, istället för att vara integrerad i den etiska dimensionen. Filantropin kan anses vara förvirrande och ses som en onödig funktion för vissa företag (Schwartz & Carroll, 2003). Carroll (1993) menar på att det kan vara fel att kalla den filantropiska dimensionen ett företagsansvar. Detta beror på att filantropi är ett frivilligt ansvar företag kan välja, eller välja bort, att arbeta med.

Den tredje kritiken som riktas mot pyramidmodellen är att det är en ofullständig utveckling av den ekonomiska, legala, etiska och filantropiska dimensionen. Carroll diskuterar att företag kan engagera sig i flera olika dimensioner. Exempelvis måste ett producerande företag utöver att producera säkra produkter, även uppfylla ekonomiska, legala och etiska ansvar (Carroll, 1979). Carroll definierar den ekonomiska dimensionen av CSR som att företag ska arbeta på ett sätt som maximerar vinsten, är så lönsam som möjligt, bibehålla stark konkurrenskraft samt ha en hög effektivitet. Det kan vara så att denna beskrivning inte omfattar alla företag och därför behövs den utvecklas (Carroll, 1991).

Den legala dimensionen handlar om att företagen ska arbeta inom lagens ramar, och det är upp till varje enskilt företag att ansvara för att detta arbete uppfylls. Det behövs en bredare förståelse av denna dimension för att förstå den fullt ut, och den kan delas upp i tre olika kategorier: att följa lagen, försöka undvika straff eller förvänta sig att lagändringar kommer att ske (Schwartz & Carroll, 2003). Den etiska dimensionen inom CSR behövs även den ses på ett förnyat sätt. Carrolls definition av den etiska dimensionen är inte tillräckligt utvecklad. Han menar på att den bygger på att eventuella aktiviteter eller metoder kan både förväntas och förbjudas av samhället, men dessa aktiviteter är inte kodifierade i lag. Dessa aktiviteter eller ansvar återspeglar vad konsumenter, anställda, aktieägare och samhället betraktar som rättvist eller med respekt till intressenternas sociala- och moraliska rättigheter. För att ge en klarare bild över de olika CSR-dimensionerna har Schwartz & Carroll utvecklat en annan modell, den så kallade *the three domain model of CSR*. Denna modell arbetades fram då de ansåg att det fanns ett samband mellan dimensionerna som påverkar, inte bygger på varandra (Schwartz & Carroll, 2003).

3.5 The three domain model of CSR

The three domain model of CSR består av tre ansvarsområden: det ekonomiska, det legala och det etiska. Dessa kategorier definieras på ett sätt som överensstämmer med Carrolls fyra dimensioner i pyramidmodellen, med undantaget att den filantropiska kategorin inordnas under den etiska eller ekonomiska dimensionen vilket återspeglar de möjliga motiven för filantropiska aktiviteter. Vidare diskuteras och fördjupas dimensionerna ytterligare, både i termer av vad varje dimension innefattar men även vad gäller de överlappande kategorierna som identifieras när dimensionerna presenteras i ett så kallat Venn-diagram (se *figur 2*). Genom att ställa upp dimensionerna i ett Venn-diagram förtydligas att ingen av de tre dimensionerna, det vill säga den ekonomiska, legala eller etiska, är viktigare än någon annan. Ett Venn-diagram visar sambanden mellan olika kategorier (Schwartz & Carroll, 2003).



Figur 2. Tolkad version av Schwartz & Carrolls *The three domain model of CSR* (2003).

Denna modell bidrar med ökad förståelse och tydlighet för hur de olika dimensionerna hänger ihop. De olika dimensionerna integreras med varandra vilket idag är vanligt förekommande på företag idag. Venn-diagrammet resulterar i sju olika kategorier där CSR kan contextualiseras, analyseras och illustreras. Det är idealiskt för ett företag att ligga i mitten av detta diagram i och med att överlappningen mellan den ekonomiska, legala och etiska dimensionen då är i balans. Det visar att företaget tar ett stort socialt ansvar, arbetar effektivt med sitt hållbarhetsarbete samt ger tillbaka till samhället.

3.5.1 The three domain model of CSR - så integreras dimensionerna

Den ekonomiska dimensionen inom *The three domain model of CSR* fångar sådana aktiviteter som är avsedda att ha antingen direkt eller indirekt positiv ekonomisk inverkan på företaget i fråga, vilket även liknar Carrolls formulering (Schwartz & Carroll, 2003). Poitras (1994) beskriver två skilda men besläktade kriterier som vinstgivande organisationer upplever. Dessa kriterier innefattar dels att maximera vinsten och dels maximera aktievärdet. Exempel på direkt inverkan kan vara åtgärder som syftar till att öka försäljning eller undvika tvister av olika slag. Den indirekta ekonomiska inverkan innefattar istället aktiviteter som att förbättra de anställdas moral eller företagets image. All verksamhet som bedrivs med att förbättra vinsten och/eller aktievärdet i åtanke bedöms vara ekonomiskt motiverande (Schwartz & Carroll, 2003).

Det är ofta väntat att den stora delen av ett företags verksamhet kommer att vara av ekonomisk art. Det finns dock aktiviteter som inte ingår under denna dimension. Företag faller utanför denna

dimension ifall de inte är avsedda att maximera sin vinst om det finns lönsammare alternativ, eller om de engagerar sig i saker som överhuvudtaget inte handlar om ekonomi. Om aktiviteten ger en mindre vinst än väntat kan detta vara en indikation på att företaget antingen sysslar med icke-ekonomiska motiv, eller så kan det helt enkelt bero på bristfälliga affärsbeslut (Schwartz & Carroll, 2003).

Den legala dimensionen kan delas in i olika rättsliga kategorier. Den rättsliga kategorin, att följa lagen, delas i sin tur upp i tre områden, passiv, restriktiv och opportunistisk. Den passiva kategorin innebär att ett företag följer lagen på ett säkert sätt, och följer alla de lagar som finns. Om dessa motiv analyseras i samband med *The three domain model of CSR* skulle företagets handlingar hamna utanför den legala dimensionen (Schwartz & Carroll, 2003). I Carrolls pyramidmodell (1991) hade företaget enbart hamnat inom det legala området, vilket beror på dess hierarkiska struktur. Den andra typen, att lyda lagen restriktivt, innebär att företag är tvingade av lag att göra något som det annars inte skulle göra. Den opportunistiska kategorin innebär att företag aktivt försöker dra nytta av kryphål som kan uppstå i lagstiftning.

Den etiska dimensionen inom *The three domain model of CSR* innefattar tre olika normer, den konventionella, den konsekventa samt den yrkesetiska. Den konventionella normen handlar om att företag och samhället har accepterat och fastställt vissa etiska regler och normer som styr hur företagen ska arbeta och uppföra sig gentemot dess intressenter. Huruvida ett företag arbetar och agerar etiskt eller inte, beror på hur pass noggrant företaget följer de olika etablerade etiska uppförandekoderna. Agerar man utifrån uppförandekoderna anses man vara ett legitimt företag som prioriterar de etiska aspekterna (Schwartz & Carroll, 2003).

Inom den konsekventa normen prioriteras handlingarnas konsekvenser. Det finns många olika former av denna norm men den som är mest relevant för den etiska dimensionen är den som förespråkar att främja det goda hos människor (Hoffman, Frederick & Schwartz, 2001). Den konsekventa normen inkluderar både egoism, att främja det goda hos en individ, och utilitarism, att främja det goda hos samhället. Endast utilitarism anses dock vara relevant för tillämpningen inom den etiska dimensionen. Resultatet utifrån det konsekventa synsättet så är handlingar etiska ifall de syftar till att göra något gott och ge tillbaka till samhället (Schwartz & Carroll, 2003).

Den yrkesetiska normen fokuserar enligt Schwartz & Carroll (2010), i motsats till den konsekventa, istället på företags skyldigheter och plikter. Detta speglar vad företag måste göra för att uppfattas som etiska av dess intressenter, speciellt samhället. Denna kategori omfattar två av Carrolls etiska principer, moraliska rättigheter och rättvisa. De moraliska rättigheterna handlar om ett företags rätt till någonting och kan ha en positiv eller negativ karaktär (Feinberg, 1973). Rättvisan visar istället vad företag har och inte har rätt till att göra. Det kan exempelvis handla om vilka resurser och vilken mängd de får använda i tillverkningsprocessen eller hur de kan kompensera om de begått något misstag (Schwartz & Carroll, 2010).

4.0 Analys

I detta kapitel analyseras det insamlade empiriska materialet parallellt med framlagd teori för att få en ökad förståelse för hur ICA-handlarna väljer att agera i situationer kring hållbarhet och CSR. Syftet med analysen är inte nödvändigtvis att ge ett konkret svar på den ställda frågeställningen hur vinstmaximerande livsmedelsorganisationer kan upprätthålla ett hållbarhetsansvar, snarare att se hur tankarna kring hur det bör hanteras skiljer sig sinsemellan de olika parterna.

4.1 Svinnets påverkan på hållbarheten

Svinn är ett aktuellt problemområde som har en påverkan både på hållbarheten samt den ekonomiska aspekten på ett negativt sätt, detta är något som ICA centralt lägger stor vikt vid. Enligt insamlad empiri bekräftas det att svinn är ett av det största problemen gällande hållbarhet hos butikerna enligt dem själva. Idag är svinn väldigt svårt att undkomma då konsumenterna efterfrågar en så pass hög kvalitet. ICA-handlarna är genomgående väldigt medvetna om detta problem och hur deras egen situation ser ut och kan i procent se hur mycket som svinnas i butiken. Många handlare menade även på att hantera sitt svinn är en balansgång från att ha tomma hyllor till att faktiskt behöva slänga lite. En handlare i en ICA Supermarket uttryckte sig följande:

Jag tror att man måste hamna rätt i butiken, att här känner vi oss nöjda ekonomiskt sätt, då kan nästa steg vara att tänka på hållbarhetsdelen. Man måste ta det i rätt led för butikens utveckling.

Utifrån Carrolls (1979) pyramidmodell följer ovanstående citat teorin kring pyramidens uppbyggnad. Då basen utgörs av den ekonomiska dimensionen samt att den legala, etiska och filantropiska dimensionerna bygger på varandra skapas ett sekventiellt beroende. Handlaren menar att de inte kan börja tänka i banorna av hållbarhet förens de uppnått vad de anser som en godtycklig ekonomisk vinst. Att återanvända sitt svinn blir därför en fråga om det genererar en ekonomisk vinst och inte att det är ett slöseri av tillgängliga resurser. *The three domain model of CSR* (Schwartz & Carroll, 2003) ser till en integration mellan de olika aspekterna hellre än att de bygger på varandra. Empirin visar tydligt att de ekonomiska bitarna är grunden i besluten som tas, *The three domain model of CSR* menar snarare på att alla aspekter har, eller bör ha en lika stor roll, vilket de inte har (Schwartz & Carroll, 2003). Ur en ekonomisk synvinkel är det mer lönsamt enligt handlarna att ha lite svinn istället för att inte ha produkter kvar att sälja då hyllorna gapar tomma, vilket leder till en ekonomisk förlust. Vad är det då egentligen som driver fram svinnet och gör att

svinnet är betydligt högre idag? En handlare som arbetar i en ICA Supermarket valde att uttrycka dagens samhälle som ett *“slit-och-slängsamhälle”*, och menar med detta att svinnet uppkomst dels kommer från konsumenterna.

Kunderna använder inte längre kunskap utan förlitar sig blint på datumen. Och det blir en stor problematik för oss i butiken också, för vi rensar ju bort allt som finns i butik med kort datum för kunderna idag påpekar sådant.

Citatet är bara ett av flera med samma innebörd, och denna innebörd är att kunskapsnivån om livsmedel har sjunkit vilket medför att konsumenterna förlitar sig mer på datum och utseende än sina sinnen för att bestämma kvalitén på livsmedlet. Eftersom att kraven på livsmedel idag är högre från konsumenternas håll, måste butikerna tillgodose dessa behov, vilket innebär att fullt dugliga livsmedel rensas bort då de inte säljs. Då kraven är större är ju såklart svinnet större, problematiken är att ICA-butikerna är vinstmaximerande organisationer som i första hand ser till sin ekonomiska vinst än till miljöns välmående. Att vara vinstmaximerande innebär att ha så stor redovisad ekonomisk vinst som möjligt. Carroll & Shabana (2010) menar dock på att företag kan misskrediteras och skicka ut en negativ signal till företagets intressenter då fokus till synes ligger på de ekonomiska aspekterna. Utifrån vinstmaximering agerar handlarna enligt de teoretiska ramarna, men utifrån en intressentmodell där det finns flera intressenter att ha i åtanke uppstår en paradox. Paradoxen blir då att ICA som har ett så utförligt hållbarhetsarbete vilket innefattar många olika intressentgrupper inte borde kunna upprätthålla en vinstmaximering. Dessa två teorier är svåra att likställa då deras mål inte överensstämmer eftersom vinstmaximering arbetar för ägarna medan intressentmodellen arbetar för fler än en målgrupp. De intervjuade handlarna och butikscheferna har varit lite olika i hur transparenta de varit att påpeka den ekonomiska vinstens betydelse. Vissa var rakt på sak och sa som det var, medan vissa hellre lyfte frågan om hur de bidrog till samhället genom olika åtgärder i butik. Frågan är ju då om dessa butiker kan upprätthålla ett hållbarhetsansvar samtidigt som de är vinstmaximerande organisationer? Samtliga handlare svarade ja på denna fråga och bidrog med hur den enskilda butiken arbetar med sitt svinn för att försöka främja miljön.

De flesta handlare gör även något med sitt svinn istället för att endast slänga det. Många säljer ut produkter till rabatterat pris, lagar mat på utgående produkter och säljer ut som lunchlådor eller återvinner dessa i en slurry som sedan säljs och blir till energi. Men alla höll inte med om idén att återanvända svinnet var det bästa.

En butikschef för ett ICA Kvantum talade som följande om problemet:

Vi har tittat på det men vi har lite för lite svinn för att det ska kunna bli användbart. Svinnet måste vara relativt högt för att man ska kunna få ut något av det.

Denna handlare ansåg att de hade för lite svinn för att återanvända det och laga lunchlådor. Å ena sidan är det positivt att de har så lågt svinn å den andra sidan motsätter sig detta att organisationer kan upprätthålla ett hållbarhetsansvar när viljan att förvalta svinnet inte alltid finns och fokus ligger på ekonomiska aspekter. Att välja att inte göra något för att minska sitt avtryck på miljön för att det inte går ihop ekonomiskt visar på att det är väldigt svårt att kombinera faktorerna vinst och hållbarhetsansvar. Carroll (1991) utgår från ett filantropiskt perspektiv där arbete med CSR idag förväntas av företagen i samhället även om det kan ses som mindre viktigt ur ett vinstperspektiv. Att agera utifrån ett filantropiskt perspektiv inom svinnhantering borde därför inte grundas i ekonomiska frågor, ändå säger vissa handlare att genom att arbeta med hållbarhetsaspekterna uppstår en typ av goodwill som lockar kunder, vilket i sin tur genererar pengar. Arbete som utförs på en filantropisk dimension grundar sig i denna studie oftast i den ekonomiska dimensionen. Flera handlare har samtidigt uttryckt sin ståndpunkt att hållbarhetsarbete inte längre är en valmöjlighet utan en nödvändighet för butikens överlevnad, hållbarhet börjar bli en så stor del av samhället att det snart inte är en konkurrensfördel utan ett krav. Så även om det kostar pengar för organisationer och butiker att bland annat ta hand om sitt svinn är det en nödvändig kostnad och pengar som kommer tillbaka in i organisationen. Mönstret som går att tyda är att filantropiska beslut visst tas baserade i den ekonomiska dimensionen, vilket de inte borde göra, då teorin säger att dessa beslut helt tas beroende på viljan att göra gott i samhället.

Schwartz & Carroll (2003) menar med deras definition av den legala dimensionen att organisationers handlingar kan styras på grund av lagar som finns i samhället. Men att ta hand om sitt svinn är inget som krävs av butiker enligt lag, men det är något som nästan förväntas idag från samhället. Att kasta tonvis med livsmedel ses varken som ett etiskt eller hållbart arbetssätt, utan tar man hand om och ansvarar över sitt svinn och återanvänder det så gott det går, då uppfattas företaget som mer legitimt och hållbart. Organisationen Food2change bistår butiker med att distribuera ut livsmedel som annars skulle svinnats då de är nära utgångsdatum eller har något kosmetiskt fel vilket gör dem osäljbara. Praktiskt är det möjligt för var butik att göra detta själv, men det är inget som finns i dagsläget enligt insamlad empiri. Beror detta på ekonomiska aspekter, att det är lättare och billigare att slänga livsmedel än att försöka generera något gott av svinnet?

Food2change anser att nästintill allt svinn kan återbrukas, oavsett hur lite eller mycket det är och oavsett hur mycket eller lite pengar som genereras kring det. Food2change arbetar endast på en etisk och filantropisk nivå då de är en icke vinstdrivande organisation. Problematiken innehållande vinstmaximering kontra hållbarhetsfaktorer är inte en faktor i denna organisation då vinst inte är av betydelse. Arbetet som bedrivs i organisationen är ett rent filantropiskt arbete utefter Carrolls pyramidmodell (1991). Denna typ av organisationer kanske är alternativet som finns för att komma ett steg längre i hållbarhetstänket, då det idag finns brister för organisationer med vinstmaximering som ett mål. Frågan är dock om det i längden är hållbart att bedriva denna typ av organisationer som inte syftar till att ha vinst som mål?

Samarbeten med olika typer av organisationer är vanligt förekommande bland våra undersökta ICA-butiker, vanligast är det att butikerna är med och sponsrar olika typer av idrottsföreningar på lokal nivå för att vara mer aktiva inom samhället som butikerna verkar i. Aspekten att skänka bort sitt synliga svinn är en tanke många handlare haft, och den faller inte på den ekonomiska aspekten, utan den lagliga. En handlare från en Kvantumbutik svarar följande på frågan om hen funderat över att skänka bort sitt svinn:

Exempelvis om jag skulle ha grillad kyckling över på kvällen så får jag enligt lag inte bara ge ut det. Det är olagligt. Vilket är helt galet, och det blir bara meck. Många handlare har det problemet, att de vill men de får inte, då måste man ju bryta mot lagen.

Det underliggande temat i citatet visar på att handlaren anser att lagen ibland är för hårt tilltagen vilket gör det väldigt svårt för handlare att faktiskt agera rätt utifrån ett etiskt perspektiv. Är det därför bara upp till handlarna att se till att det faktiskt är möjligt att skänka bort livsmedel eller bör även samhället engagera sig? Det är lätt att lägga skulden på organisationerna där svinn faktiskt uppstår, men det är på en samhälls nivå som möjligheter och gränserna sätts. Tidigare forskning (Hertel, 2015) visar på att vissa kommuner inför förordningar som syftar till att bedriva olika former av tjänster för att få ut svinn på marknaden, istället för att slänga det. Om butikerna inte har möjlighet att agera, eller avsaknaden av förbättrade lagar som gör att svinn skulle kunna omhändertas, är det ju någonting som måste ändras för att kunna lösa problematiken med svinn. Hur kan organisationer som visserligen ser till vinstmaximering ens vara med och bidra till ett bättre samhälle när ramarna de arbetar utefter är orealistiska? Etik har varit och är än idag en av de största drivkrafterna bakom nyskapandet av lagar och förordningar i samhället, lagarna kring hur svinn får hanteras bör ändras för att möjligheten att förbättra utgången ska finnas.

Om man ser på ICA centralt är svinn ett centralt ämne även här. Stefan Farehed från FEN Retail som konsulterar ICA-butiker och försöker reducera deras svinn har även en bild av vilken roll ICA centralt spelar i hur och var svinn uppstår.

Svinn uppstår därför att kedjorna speciellt ICA centralt, hela tiden vill köpa sig en stor omsättning och andel av matmarknaden i Sverige. Men man gör det egentligen på butikernas bekostnad vad gäller svinn.

Farehed menar på att ICA centralt hela tiden arbetar för att få ut produkter i butikerna, men i och med att försäljningen är i butik är det ju där det slutgiltiga svinn uppstår, vilket är ofrånkomligt. Men detta medför att ICA centralt kommer undan med att ha ett lägre svinn än vad de egentligen skulle haft. Det är dock inget som tvingar butikerna till att köpa in vissa produkter, även om det kanske uppmuntras.

Det är svårt att hitta tydliga grunder till var svinn faktiskt uppstår, även om det med enkelhet skylls på butikerna. Det finns många faktorer som gör det svårt för butikerna att faktiskt reducera det från början, men även att göra något gott av det. Utifrån intressentmodellen så är det hur väl företag uppfyller intressenternas krav som avgör hur framgångsrikt företaget är (Harrison & Freeman, 1999). Trots att de intervjuade butikerna har svinn, vilket är svårt att helt reducera, arbetas det mycket för att reducera svinn. Oavsett vilken intressent eller intressenters krav det uppfyller så för ett reducerat svinn någonting gott med sig gällande hållbarheten. Ett reducerat svinn gör att mindre resurser slösas samtidigt som det hjälper den enskilda butikens ekonomi. Det finns fortfarande många svårigheter inom ämnet svinn och då synen på svinn skiljer sig från handlare till handlare även om de gemensamt anser det som något negativt, är det svårt att sätta en standard för hur det bör hanteras då alla tycker olika och då de olika ICA-butikerna faktiskt agerar utifrån sina egna ramar. Tidigare forskning från Scutaru (2013) har poängterat faktumet att vi är ett tillväxtsamhälle som konstant konsumerar mer och mer, företag erbjuder mer än vad som efterfrågas för att skapa ett behov, vilket har en tydlig negativ påverkan på miljön. Det är lätt för företag och organisationer att säga att de upprätthåller ett hållbarhetsansvar, men samtidigt är det många delar som kanske inte tänks på som ska tillgodoses för att lyckas med detta. En annan viktig aspekt att ta i beaktning är det som handlar om organisationens energiförbrukning.

4.2 Förhållandet mellan energiförbrukning och hållbarhet

Energiförbrukning har kommit att bli ett allt större område för företag att ta ansvar över. Det handlar om att försöka sänka sin energiförbrukning för att dels göra ett mindre avtryck i miljön och dels för att sänka butikens och företagets kostnader i stort.

Ett återkommande mönster i vår empiri handlar om varje enskild butiks energiförbrukning och vad de har gjort eller kommer att göra för förändringar. Detta innefattar främst de kylsystem som finns i butikerna vid bland annat mejeri- och köttavdelningarna. Frågan som uppstår hos handlarna är om de ska uppdateras eller helt bytas ut. De sätter dörrar och lock på kylar och frysar, men de stora investeringarna som görs handlar om att byta ut de komplexa kylsystem vars uppgift är att hålla livsmedlen fräscha och butiken kyld under året, dock främst under sommarmånaderna. Inom detta energiperspektiv är det tydligt att de ekonomiska, legala och etiska aspekterna spelar en stor roll, men även frågan om vad denna energiförbrukning har för påverkan på miljön är relevant (Schwartz & Carroll, 2003). Vid frågan angående var butiks uppdatering av kylsystemen blev det tydligt att dessa implementeras i butikerna av främst ett skäl, detta skäl är den ekonomiska aspekten. ICA-handlarna och butikscheferna visste att de skulle vinna på att göra en stor investering idag då det på lång sikt skulle löna sig ekonomiskt. ICA-handlaren i en Kvantumbutik uttryckte sig enligt följande;

Jag är övertygad om att vi kommer få tillbaka på detta och ser redan att vi börjar tjäna på detta, energikostnaderna för butiken har sjunkit kraftigt sedan vi gjorde denna förändring.

Den ekonomiska dimensionen visar sig spela en avgörande roll och det handlar främst om vad ICA-butikerna vinner på att genomföra dessa investeringar. Det är svårt för butikerna att inte tänka ekonomiskt när de genomför en så pass stor investering då den kostar mycket och de vill självfallet få tillbaka de pengar som de har investerat. Precis som Carroll (1991) menar i sin pyramidmodell är lönsamhet fundamentalt för att ett företag överhuvudtaget ska kunna existera. Man kan som företagare inte syssla med de övriga tre dimensionerna ifall företaget inte genererar några intäkter och därför är den ekonomiska dimensionen den primära anledningen till varför investeringarna genomförs. I enlighet med Schwartz & Carrolls (2003) resonemang så är det ofta väntat att den stora delen av ett företags aktiviteter och handlingar kommer att vara av ekonomisk art. Vår empiri visar att den ekonomiska aspekten är viktigaste men det betyder inte att ICA inte bryr sig om de andra dimensionerna. Enligt ICA Gruppens hållbarhetstänk visar de att det inte är den ekonomiska aspekten som är det centrala, utan de arbetar för att främja samhället och övriga intressenter.

Sekundärt kan man säga att ombyggnationerna görs på grund av etiska och hållbara synpunkter då exempelvis de nya kylsystemen har mindre påverkan på miljön. Butikschefen på ett ICA Maxi berättade följande:

Nummer 1 är ju att gå med vinst för att man ska kunna göra investeringar av sådan storlek /---/. Vi köpte en CO2 anläggning som är grymt dyr men den är väldigt snål i drift och miljövänlig.

Det visar sig här att handlarna och butikscheferna utöver den ekonomiska, även tar den etiska och miljömässiga aspekten i åtanke. Genom att kombinera de olika aspekterna med varandra kan ICA uppfattas som ett mer hållbart företag än om de enbart arbetat utifrån den ekonomiska dimensionen. Merparten av våra intervjupersoner angav att vinst må ha varit det primära incitamentet till varför investeringarna genomfördes, men det var dock inte det enda. De menar istället på att man som butik alltid kan försöka göra något för att bli en mer hållbar organisation. ICA centralt engagerar sig inom många olika parametrar gällande hållbarheten där just energianvändningen är en stor del. Butikerna må fungera som egna företag men de styrs trots allt av vissa regelverk som ska se till att oavsett vilken butik i Sverige man besöker så ska hållbarhetstänket vara likvärdigt. Tidigare forskning (Scutaru, 2013) visar på att företag primärt strävar efter ekonomisk tillväxt. ICA tjänar mycket pengar och kan därför fokusera på att erbjuda konsumenterna varor av god kvalitet vilket i sin tur kan öka levnadsstandarden i samhället. Vår empiri visar att möjligheten för ICA att exempelvis kunna erbjuda ekologiska produkter bidrar positivt till hållbarhetsarbetet i samhället då både leverantörerna får bättre villkor samt att konsumenterna får nyttigare produkter.

Utöver den ekonomiska, etiska och hållbara biten så upptäckte vi en annan väldigt påtaglig faktor, nämligen det som Schwartz & Carroll (2003) kallar för den legala dimensionen. De gamla kylsystemen i butikerna innehåller kemikalier som kommer att bli förbjudna att tillverka 2024, men inte förbjudna att använda. Några av våra respondenter tänkte att de kunde köpa på sig ett stort lager för att behålla de gamla energislukande systemen i några år framåt. Men förr eller senare hade de blivit tvungna att byta ut kylsystemen då detta kylämne helt enkelt hade tagit slut. Ingen av våra respondenter angav att de kommer gå tillväga på detta sätt, utan de tänker istället byta ut hela systemet då detta säkrar deras verksamhet för framtiden.

En handlare i en Maxibutik uttryckte sig följande:

Från 2024 får man inte fylla på med de freoner som är bäst och har högst verkningsgrad. Det kommer nya medel som har lägre verkningsgrad som man hade kunnat köra med samma maskiner men det är inget som hade varit lönsamt eller hållbart, för att de är mindre effektiva.

Att ICA har valt att byta ut sina kylsystem beror på att lagen kommer att förändras vilket betyder att de måste anpassa sig efter detta eller vara beredda på att handskas med konsekvenserna.

Våra respondenter har medgett att de följer lagen eftersom de inte vill ta några onödiga risker och hamna i blåsvädret gällande deras hållbarhetsarbete. Detta är ett agerande som Schwartz & Carroll (2003) kallar för att passivt följa lagen. Det är förståeligt att ICA arbetar på detta sätt i och med att de är en så pass stor organisation och det är därför av stor betydelse att arbeta tillsammans med lagen istället för att bryta den då resultatet förmodligen enbart hade fått negativa konsekvenser. De har sitt varumärke att tänka på och de gör allt i sin makt för att upprätthålla de goda relationer som de har etablerat med dess intressenter och samhället.

Vår empiri visar att den legala dimensionen har varit den grundläggande anledningen till varför ICA-butikerna har genomfört investeringarna gällande de nya och mer miljövänliga kylsystemen. Men frågan är om vi bortser från de legala ramarna, om lagen inte hade ändrats och förbjudit dessa kylämnen, hade investeringarna i detta fall trots allt genomförts? Det är svårt att säga men utifrån respondenternas svar så är ett genomgående mönster i empirin att dessa investeringar inte genomfördes med så stor entusiasm som man hade kunnat tro. ICA är ett av Sveriges mest hållbara företag men beror detta på grund av att nya lagar tvingat ICA till att agera på ett mer hållbart sätt, och de har valt att aktivt följa de riktlinjer som finns, istället för att primärt se det ur ett etiskt och hållbart perspektiv kan diskuteras. När Schwartz & Carroll (2003) talar om att företag följer lagen på ett restriktivt sätt så menar de att ett företag är tvingade av lagen att göra något som det annars inte skulle göra. Man kan säga att ICAs hållbarhetsarbete, till viss del, styrs av det legala då de är tvingade av lagen att göra något som de kanske inte skulle ha gjort frivilligt.

Som det ser ut idag måste ICA genomföra investeringarna under de kommande åren om de inte vill bryta mot lagen, eller förlora pengar för den delen då de gamla systemen slukar stora mängder energi. Men skulle ICA-butikerna frivilligt bytt ut kylsystemen ifall lagen inte hade förändrats är svårt att säga. Som tidigare nämnt påpekar flertalet av våra intervjupersoner de stora kostnader som detta medför. Det handlar om miljontals kronor vilket kan vara en väldigt stor summa för de mindre butikerna. De större butikerna tjänar mer men de har också större kyl- och frysavdelningar

vilket innebär att deras kostnader blir avsevärt högre. En avsaknad av denna lagförändring hade förmodligen lett till att butikerna istället använt sig av de miljöfarliga ämnena tills deras kylsystem fallerat. Anledningen till varför kylsystem uppdateras baseras därför på andra aspekter än att enbart göra sin butik mer energisnål. Den ekonomiska dimensionen och dess vinstmaximering är fortfarande det mest prioriterade så investeringar av denna art är inget som vinstdrivande organisationer föredrar, men i detta fall ligger lagen i vägen och tvingar ICA att genomföra dessa investeringar. Utifrån Schwartz & Carrolls (2003) *The three domain model of CSR* så bör den ekonomiska, legala, och etiska dimensionen samverka för att företaget ska uppfattas som ansvarstagande och hållbart. Utläst från vår empiri blir det tydligt att ICA försöker lägga lika stor vikt vid varje dimension och inte bli uppslukade av en enskild. Utmaningen för ICA är att finna balansen mellan de tre. De må i detta fall styras av den legala dimensionen men de förhåller sig samtidigt till de andra genom att både se ekonomiska och etiska möjligheter som dessa nyinvesteringar kommer att generera. Det är alltså essentiellt att ta alla tre aspekter i beaktning och försöka finna balansen mellan dem då detta, i slutändan, kommer att gynna ICA mest. ICA visar detta genom deras förståelse för hur de handskas med situationer som dessa, och resultatet av en uppnådd balans mellan de olika dimensionerna gör att ICAs hållbarhetsarbete blir mer genuint och framträdande gentemot samhället och dess intressenter. För att ytterligare visa på sin ärlighet och sitt seriösa hållbarhetsarbete, arbetar ICA mycket med välgörenhet för att ge tillbaka något till det samhället som de är verksamma i.

4.3 Välgörenhetens effekter

Flertalet handlare och butikschefer poängterade vikten av att vara ett etisk, ansvarstagande, hållbart och filantropiskt företag. Om företaget arbetar med dessa delar på ett bra och ärligt sätt kan bilden som ett hållbart företag framhävas ytterligare. Det påpekas i vår empiri att kunderna har blivit mycket mer medvetna om vad de köper för produkter, hur de tillverkas och vilken påverkan organisationens verksamhet har på miljön. Detta betyder att butikerna måste sträva efter att uppnå dessa villkor för att ligga i framkant och upprätthålla ett hållbarhetsansvar. Carroll (1991) menar att företags etiska och filantropiska arbete på senare år har kommit att göra ett allt större avtryck och fått en alltmer betydande roll. Detta är något som våra respondenter påpekat och de menar själva på att det fortfarande är mycket jobb kvar för att verkligen bli ett riktigt hållbart företag. I och med att ICA är en så pass stor organisation som gör ett stort avtryck på vår jord, förespråkar våra intervjupersoner att de behöver arbeta mycket med sina etiska och filantropiska frågor då detta är ett sätt för dem att kompensera och visa att de bryr sig om dess intressenter och samhället.

Carrolls (1979) pyramidmodell menar på att den ekonomiska dimensionen är den viktigaste samt är den dimension som ligger som grund och ger förutsättningen för de andra dimensionerna att bli uppfyllda. Detta stämmer till viss del då ekonomiska medel är något som varje ICA-butik strävar efter att uppnå och som tidigare nämnt, möjliggör att de kan syssla med andra saker. Något som kan tas i beaktning är att denna modell nästan är 40 år gammal och mycket har förändrats sedan dess. Denna byråkratiska uppdelning av dimensionerna stämmer som tidigare nämnt till viss del men det krävs ett bredare synsätt för att förstå hur dagens företag arbetar. Schwartz och Carrolls (2003) *The three domain model of CSR* ger en modernare och tydligare bild över hur situationen ser ut idag. Det presenteras i vår empiri att det är minst lika viktigt att ta hänsyn till alla aspekter för att kunna vara en hållbar organisation och ingen aspekt är egentligen viktigare än den andra. De olika dimensionerna arbetar i symbios och påverkar varandra på ett eller annat sätt. Det går alltså inte att helt bortse från någon av aspekterna utan ICA ser vikten i att arbeta med alla olika områden för att inte missa något som kan vara relevant. ICA-centralt arbetar exempelvis mycket med att främja samhället och ge tillbaka så mycket som de kan. Detta gör de genom att exempelvis hjälpa människor och skänka pengar till behövande organisationer. En handlare i en Maxibutik berättade följande:

Vi hjälper nyanlända att få en praktikplats, de får ett CV, lär sig svenska och kan få ett fast jobb /---/. Varje höst har vi även en dag där en procent av vår försäljning skänks till välgörande ändamål. 2016 skänkte vi över 100.000kr till Min Stora Dag.

ICA arbetar med etiska och filantropiska frågor för att kunna uppfattas som ett etiskt och hållbart företag av dess intressenter och samhället. I enlighet med Schwartz & Carrolls (2010) resonemang kring den typ av etik som kallas för yrkesetik, så handlar det om att företag måste arbeta på ett sätt som gör att de uppfattas som ett etiskt, genuint och ansvarstagande företag.

Att ICA arbetar med en form av yrkesetik påminner i stora drag om det som Carroll (1991) kallar för filantropi, som innebär att organisationer aktivt ska delta i speciella handlingar eller särskilda program för att främja människor och samhällets välfärd. Filantropi är ett ämne som har fått ett allt större genomslag inom ICA de senaste åren och det är något som har visat sig inom såväl ICA centralt som hos våra intervjuade butikschefer och handlare. Sedan millennieskiftet har betydelsen av att ge tillbaka något till samhället fått ett allt större anspråk och våra respondenter talar positivt om känslan av att kunna hjälpa till. De filantropiska åtgärderna skiljer sig åt mellan de olika respondenterna och dess butiker i och med att varje butik fungerar som ett eget företag. Det finns inga regler som talar om hur ICA-butikerna ska arbeta med filantropiska frågor och vem de

exempelvis ska skänka pengar till utan det är upp till varje chef eller handlare att bestämma. Våra respondenter menar på att deras välgörenhetsarbete först och främst kan börja lokalt i form av att stötta lokala odlare, leverantörer, skänka pengar till sportklubbar eller liknande, för att därefter försöka ta sig an lite större områden som att skänka stora summor pengar till nationella organisationer. Majoriteten av våra respondenter var mest verksamma med filantropiska frågor på lokal nivå. Detta beror till stor del på att det är den lokala befolkningen som stöttar deras butiker när de handlar hos just dem, och då känner cheferna och handlarna en viss skyldighet att ge tillbaka något till det lokala samhälle som butiken är verksam inom. Palazzo och Siano (2016) menar att företag blir mer uppskattade av samhället om de bidrar med exempelvis pengar eller genomför handlingar med andra filantropiska innebörder. Denna skyldighet som ICA känner gentemot samhället genomsyras genom hela organisationen, från ICA centralt och ut i butikerna. De filantropiska handlingarna bidrar till att människor får en godare bild av företaget och det påvisas i vår empiri att besöksantalet i butikerna växer då de aktivt sysslar med välgörenhet. Detta betyder att vi återigen återkommer till den ekonomiska aspekten, eftersom att fler kunder ger högre vinst. Dagens kunder visar sig vara väldigt noga med vad det köper för produkter, de tänker idag mer på etiska frågor än tidigare. ICA möter detta med att aktivt arbeta med välgörenhet och visa på att de verkligen bryr sig om dess intressenter och det samhälle som de är verksamma i. Detta goda, ärliga och genuina arbetssätt visar sig generera ytterligare mer vinst och frågan är hur ärligt detta välgörenhetsarbete egentligen är. Tidigare forskning (Scutaru, 2013) visar på att företag arbetar med att uppfylla kundernas behov för att primärt kunna tjäna mer pengar och ICA arbetar på ett liknande sätt. ICA må arbeta mycket med välgörenhet, men i och med att de först och främst tänker på vinstmaximering så hamnar hållbarhetsaspekten till viss del i skymundan.

ICA är ett starkt varumärke vilket de är väldigt rädda om. Det påpekades i vår empiri att det är av yttersta vikt att alla butiker sysslar med någon form av filantropi för att förstärka bilden av ett företag som prioriterar etiska frågor. ICAs filantropiska arbete handlar mest om att vara på god fot med samhället och dess intressenter och visa att man som företag tar ställning och visar att man bryr sig. Vår empiri visade utöver dess inverkan på samhället, även hur de filantropiska handlingarna påverkade arbetet internt i butiken. Det är inte enbart ICAs intressenter och samhället som påverkas positivt av ett sådant arbete, utan arbetet i butikerna sägs bli mer äkta och genuint då de anställda känner att deras arbete gör någon nytta för samhället. Tidigare forskning (Ionescu-Somers 2004; Khalili, 2011) talar för att ett företag som ser allvarligt på hållbarhetsfrågor, kommer uppnå en förbättrad image, då kompetensen hos både anställda och kunderna som besöker butiken blir högre samt att företagets vinst ökar. ICA har idag ett stort fokus på deras etiska och

filantropiska arbete. Detta innebär att de har arbetat om deras sociala ansvar till dess hållbarhetsstrategier som de idag följer till punkt och pricka för att säkerställa att de passar in i bilden som legitima, etiska, lönsamma samt vinstdrivande företag.

I och med att ICA är ett av Sveriges mest framgångsrika företag så har frågor angående dess skyldigheter och plikter på senare år blivit alltmer uppmärksammade. Dessa påtryckningar kommer från det ständigt mer medvetna samhället som menar på att organisationer som tjänar stora mängder pengar bör, vilket Carroll (1991) påpekar, ge tillbaka något och inte bara agera utifrån deras egna intressen och ICA arbetar som tidigare nämnt med filantropi av många olika slag. Men detta filantropiska arbete skiljer sig åt då varje ICA-butik agerar som ett eget företag. ICA-centralt presenterar grundläggande regler för hur butikerna bör arbeta, men det finns inga regler som säger att de måste skänka pengar eller ägna sig åt andra godhjärtade handlingar gentemot samhället, utan det är upp till varje enskild butik. Vår empiri visar på väldigt skilda resultat där de olika butikerna sysslar med detta på lite olika sätt. Vissa handlare väljer att hjälpa nyanlända in i samhället och skänker stora summor pengar till olika organisationer. Andra väljer istället att försöka satsa mer på de miljömässiga aspekterna och kompenserar för det avtryck som de gör i miljön. Detta kan ske genom att de byter ut sina kylar och frysar till mer energieffektiva och miljövänliga för att minska påverkan vid eventuella olyckor. Arbetet med välgörenhet och filantropi spelar alltså en stor roll i hur ICAs intressenter och samhället uppfattar dem som ett hållbart- och etiskt ansvarstagande företag eller ej.

4.4 Etiska arbetssätt i ett hållbarhetsperspektiv

Själva definitionen av CSR handlar idag enligt Carroll (2010) till största delen om frågor som tar upp företags etiska- och filantropiska ansvar gentemot samhället. Etik och filantropi har kommit att skapa många frågor hos ICA. De olika dimensionerna ställs hela tiden mot varandra och det debatteras om vad som är rätt eller fel och hur företag ska agera i situationer där lagen förbjuder något men de etiska ståndpunkterna säger motsatsen. För att kunna arbeta med och uppfylla ett hållbarhetsarbete samt visa för samhället att man arbetar på ett genuint sätt, gäller det att lägga mycket fokus på den etiska dimensionen vilket innebär att de tar ansvar och visar att de bryr sig om vad deras arbete har för påverkan i samhället, på såväl gott som ont.

Den etiska dimensionen påminner mycket om CSR-begreppet. Kotler och Lee (2005) menar på att CSR handlar om att förbättra samhällets välbefinnande genom att aktivt arbeta med etiska frågor, vår insamlade empiri visar inte på ett entydigt resultat gällande ICAs arbete med dessa frågor. I

enlighet med Schwartz & Carroll (2003) arbetar ICA utefter de tre normerna i någon grad, dessa är utöver den redan beskrivna yrkesetiska normen, den konventionella normen samt den konsekventa normen. Utifrån den konventionella normen har företaget och samhället utformat och fastställt vissa etiska regler och normer som styr hur ett företag ska arbeta och uppföra sig gentemot sina intressenter. ICA lutar sig på deras starka värderingar och de arbetar ständigt för att följa de uppförandekoder som finns i, och förväntas av samhället. Dessa uppförandekoder innefattar exempelvis att företag ska visa respekt för sina intressenter, värna om miljön samt arbeta på ett genuint och ärligt sätt. En handlare i en ICA Nära talade om att:

ICA är väldigt rädda om sitt namn och vi arbetar hårt med olika etiska och moraliska frågor för att ständigt visa vår äkthet och lojalitet mot våra konsumenter och övriga intressenter.

Detta visar att ICA lägger stort fokus på just de etiska frågorna för att kunna matcha kundernas ständigt ökade krav. Den konventionella normen talar för hur ett företag bör arbeta med etiska ståndpunkter och detta är något som ICA ser ytterst allvarligt på. Citatet ovan styrker att ICA, både centralt som varje butik, vill och arbetar hårt för att uppfattas som ett legitimt företag. Namnet och själva varumärket har en stor betydelse och de menar att om någon butik mot förmodan inte skulle satsa på att arbeta med etiska frågor, då finns risken att hela organisationens legitimitet ifrågasätts. ICA arbetar istället utefter de etablerade uppförandekoder som finns i samhället för att då uppfattas som ett legitimt företag som prioriterar arbete med etiska frågor. ICA ligger i framkant vad gäller deras etiska arbete och samtliga intervjuade butikschefer och handlare talade om deras arbete med att i någon form ge tillbaka till samhället. De arbetar mycket med ekologiska produkter, lokala producenter och återanvändning av det svinn som uppstår för att visa på att de vill värna om samhället. Detta är något som har kommit att bli mer uppskattat av kunderna på sistone och det visar sig att kraven blir högre för varje år som går vilket ytterligare tyder på att ICA måste arbeta utifrån samhällets normer för att kunna upprätthålla sitt goda rykte.

ICA är väldigt måna om de konsekvenser som uppkommer av deras handlande. Hoffman et al. (2001) kallar detta för den konsekventa normen där just handlingarnas konsekvenser är i fokus. Denna norm främjar det goda hos människor och allting vi gör påverkar hur vi uppfattas av omvärlden. Den konsekventa normen har enligt Schwartz & Carroll (2003) två olika synsätt. Det första är egoism vilket syftar på att främja det goda hos enskilda intressenter. Det andra är utilitarismen som istället främjar det goda hos samhället som helhet. ICA är ett företag som, tidigare nämnt, arbetar mycket med att ge tillbaka till samhället genom etiska och filantropiska åtgärder och det är genom detta sätt som ICA blir framstående gentemot dess kunder. Att aktivt

arbete med hållbarhetsfrågor och visa på att man som företag tar ett stort ansvar inom många olika områden spelar en stor roll för kunderna. Många av våra intervjuade ICA-handlare och butikschefar påpekade att de arbetar med kunden i centrum och det är dess preferenser som styr på vilket sätt butikerna arbetar. Somliga, speciellt de lite mindre butikerna som ligger utanför större städer, tar ett stort ansvar och samarbetar med lokala producenter och leverantörer då kunderna efterfrågar lokalt producerade produkter. På ett ICA Maxi är kundgruppen mycket mer omfattande än ett litet ICA Nära, vilket betyder att de måste arbeta med många olika hållbarhetsfrågor då alla kunder differentierar sig och efterfrågar så pass många olika saker. Detta utilitaristiska synsätt kan sägas vara den goda och uppskattade delen. Återgår vi till den andra delen av den konsekventa normen, egoismen (Schwartz & Carroll, 2003), så visar det sig utifrån vår empiri att detta begrepp är minst lika omfattande som utilitarismen inom ICA. Företag vill helst inte framstå som egoistiska och icke hållbara som enbart gör saker för att gynna sig själva då detta förmodligen bidrar till en negativ image. Flera av våra respondenter var transparenta med att det primära syftet med verksamheten är att vara ekonomiskt lönsam, och de genomför alla åtgärder som behövs för att detta ska uppfyllas. Poitras (1994) beskriver två typer av positiv ekonomisk påverkan, nämligen direkt och indirekt. Den direkta inverkan syftar på att överlag öka försäljningen. ICA skapar många olika sälj- och marknadsföringskampanjer, och dessa aktiviteter är självklara för ICA att syssla med då de genererar stora mängder pengar. Den indirekta ekonomiska inverkan innefattar aktiviteter som har till uppgift att exempelvis förbättra företagets image och de anställdas moral. Detta kan ses tillsammans med Schwartz & Carrolls (2003) egoistiska begrepp. Vår insamlade empiri visar på att butikerna väljer att syssla med hållbarhets- och etiska frågor av den anledningen att det ger en högre ekonomisk vinst än om de inte hade arbetat med detta. Denna kontrast mellan det utilitaristiska synsättet och egoismen speglar en orolig sanning gällande på vilket sätt ICA tar sitt hållbara ansvar. Detta primära vinstdrivande synsätt kontrasterar sig mot den etiska dimensionen som istället visar ICAs hållbara och ärliga arbete gentemot samhället. En butikschef för en Maxibutik uttryckte sig på följande sätt:

Nu är jag lite hård och fyrkantig men hållbarhetsarbetet är en marknadsföringsfråga. Kan man få ut detta på ett bra sätt och få kunderna att gilla detta, att man inte gör något avtryck, så kommer man att lyckas mycket bättre. Det är hemskt och säga men så är det faktiskt.

Detta förtydligar att ICAs arbete med hållbarhetsfrågor inte har etiska ståndpunkter som huvudsyfte, utan de arbetar med dessa frågor för att de vill uppfattas som ett ärligt företag, vilket i sin tur kommer att generera mer vinst. Barnett (2007) menar dock att ett alltför stort fokus på vinstmaximering kan minska möjligheterna för ett företag att påverka intressenterna, exempelvis

kunderna och samhället. ICA verkar ha godtyckligt lyckats med att både maximera sin vinst samtidigt som de har lyckats att tillfredsställa sina intressenter genom deras hållbarhetsarbete, men utifrån ett etiskt perspektiv visar detta sig inte vara något ärligt hållbarhetsarbete.

Utifrån vår empiri visar det sig att den ekonomiska dimensionen är såväl den primära som den viktigaste aspekten för ICA att arbeta med. Denna dimension lägger grunden för att ICA ens ska kunna arbeta med hållbarhetsfrågor, för utan något kapital kan det bli svårt att ge tillbaka något till samhället. ICA arbetar på ett sätt som liknar Carrolls (1979) gamla pyramidmodell där varje dimension bygger på nästa och den ekonomiska dimensionen ligger till grund för det övriga. Men det går inte att vara så trångsynt att enbart titta på den ekonomiska delen och tro att de andra delarna endast kan bearbetas då man har börjat tjäna en massa pengar. ICA arbetar med alla olika delar samtidigt då de fungerar i symbios till varandra. Den ekonomiska vinsten är viktig för ICA men det betyder inte att de enbart arbetar utifrån det synsättet. Det kan därför bli tydligare att se situationen utifrån Schwartz & Carrolls *The three domain model av CSR* (2003). Som det går att utläsa av modellen så går exempelvis den ekonomiska och etiska dimensionen in i varandra vilket betyder att varken den ena eller andra kan fungera enbart på egen hand. Empirin visar att ICA arbetar med det primära syftet att tjäna pengar för att sekundärt kunna möjliggöra hållbarhetsarbetet.

I stort tänker vi drift hela tiden och att ha en så bra butik som möjligt, då kommer hållbarhet på något sätt i efterhand. Börjar man tjäna pengar på det om man säger så, då börjar det bli extra intressant, så illa är det ju.

Frågan är då hur pass ärligt deras hållbarhetsarbete faktiskt är. Tidigare forskning (Scutaru, 2013) visar på att det är svårt att hitta balansen mellan vinstmaximering och hållbarhet. Satsar en organisation enbart på vinstmaximering kommer exempelvis miljön bli lidande på grund av alla farliga ämnen som producerande företag släpper ut. Fokuserar de istället mest på hållbarhetsfrågor finns risken att vinsten blir mindre, då pengarna istället läggs på exempelvis välgörenhet. Pengar är något som möjliggör ICAs arbete med hållbarhets- och etiska frågor men om syftet med detta är att enbart generera mer vinst, då hamnar den etiska dimensionen i skymundan och symbiosen mellan dimensionerna blir svagare.

ICA försöker upprätthålla ett så bra hållbarhetsarbete som möjligt genom att hela organisationen ska genomsyras av samma värderingar. Detta uppges vara ett problem då många påpekar att den stora personalomsättningen gör det svårt att implementera dessa tankar och idéer genom hela

organisationen och att ansvaret ligger hos butikens chefer och arbetsledare att försöka informera de övriga anställda om hållbarhetsarbetet. ICA lägger mycket fokus på att ligga i framkant med hur pass informerade dess anställda är inom hållbarhetsområdet för detta kommer att bli ett krav i framtiden och alla måste kunna påvisa bra kunskaper inom ämnet. Många av våra intervjupersoner menar på att det blir allt vanligare att kunderna ställer frågor om leverantörsvillkor, miljöpåverkan eller arbetsförhållande och kunden förväntar sig att få ett bra svar oavsett vem som blir tillfrågad. Internutbildningar som handlar om hållbarhet kommer att bli mycket vanligare och ett måste för att butikerna ska kunna upprätthålla sin genuinitet gentemot samhället och dess intressenter.

5.0 Slutsats

Syftet med denna uppsats har varit att skapa en förståelse för problematiken mellan vinstmaximering och att upprätthålla ett hållbarhetsansvar. Detta har gjorts genom att vikta olika hållbarhetsaspekter mot varandra för att se hur hållbarhet och CSR inkorporeras i livsmedelsbranschen. Balanserat med teori har utfallet i uppsatsen resulterat i en större förståelse för hur dessa olika aspekter prioriteras olika och vilka aspekter som premieras. Begreppen CSR och hållbarhet är båda breda begrepp som innefattar många olika aspekter. Trots detta har empirin visat på entydiga resultat av vad som anses som viktigast inom ämnena. Utifrån insamlad empiri är ämnen som belysts mest energiförbrukning, välgörenhet samt svinn och hur svinnet hanteras när det väl uppstår.

Under analysens gång har vi sett ett tydligt mönster där den ekonomiska aspekten har en betydande roll, kanske lite större än vad vi från början trodde. De handlare som vill agera utefter ett hållbart sätt agerar först och främst för sin egen vinnings skull då pengar är en konstant fråga vid förändringar av arbetssätt. Spelar det dock egentligen någon roll för samhället och miljön om beslut från organisationer baseras på ekonomiska grunder så länge samhället fortfarande gynnas utav det? Egentligen borde det inte göra det, men då ekonomin alltid kommer först i vinstmaximerande organisationer hindras många av de beslut som möjligtvis skulle kunna genomföras då det inte var ekonomiskt försvarbart att agera på ett visst sätt. Och om det är den ekonomiska aspekten som påverkar de beslut som tas, hur långt har vi då kommit i hållbarhetsarbetet? ICA Gruppen som anses vara en grön organisation av samhället och som har ett uttalat hållbarhetsarbete då de aktivt arbetar med olika etiska och filantropiska frågor och gör mycket gott i samhället är ännu inte så hållbara som de vill och bör vara. Då många handlare påpekat att de känner ett visst ansvar gentemot samhället kvarstår frågan om de verkligen arbetar med hållbarheten på ett ärligt sätt, eller om de utnyttjar det för att kunna tjäna ännu mer pengar.

I livsmedelsbranschen på butiksnivå är svinn en av de aspekter som är mest påverkbara, där handlarna kan göra en skillnad. Samtidigt är det lätt att skylla på butikerna där svinnet uppstår, men det är ju samhället som sätter gränser och skapar möjligheterna för hur vi kan och får agera som butiker och medborgare. Det är svårt för butiker att bidra till ett bättre samhälle när ramarna de arbetar utefter är ofördelaktiga. Det är paradoxalt att det är billigare att slänga svinnet som uppstår än att försöka återanvända det och se till att det går till nytta. För att samhället ska kunna utvecklas

i rätt riktning krävs det att någonting förändras. Den konsumtionsvärld som vi idag lever i, börjar även på kort sikt bli ohållbar.

Kan vinstmaximerande livsmedelsorganisationer upprätthålla ett hållbarhetsansvar? Ja, i teorin är det möjligt, men butikerna måste ändra sitt arbetssätt samtidigt som samhället i stort måste förändras, både gällande dess konsumtionsmönster och vad som efterfrågas. Samtidigt så påverkar den mänskliga faktorn hur väl butiker agerar olika kring frågan. Olika butiker agerar och prioriterar annorlunda, vilket också resulterar i skilda typer av hållbarhetsarbete.

6.0 Förslag till framtida forskning

Avsikten med uppsatsen har varit att tydliggöra det hållbarhetsarbete som ICA och ICA-handlare idag bedriver. Genom intervjuer har dessa handlare helt fritt och utan begränsningar fått berätta vid intervjuer varför de arbetar på ett visst sätt. Den insamlade empirin har bidragit till goda förutsättningar i arbetets gång, men det var även många handlare som avböjde en intervju. På grund av brist i tid och resurser har faktorer som dessa fått bortses ifrån. Vårt förslag till framtida forskning är att på en djupare nivå studera paradoxen om hur ärligt ett hållbarhetsarbete måste vara för att fortfarande anses som gott, är det fortfarande en god handling trots att handlingen inte baseras på en ärlig grund? Det är även intressant om det är nödvändigt att bedriva ett hållbarhetsarbete som inte grundar sig i de ekonomiska aspekterna, gör det någon skillnad? Genom att inkludera fler studieobjekt finns det möjlighet att ge analysen en stadigare bas att utgå ifrån och därefter dra slutsatser.

7.0 Referenser

Alvehus, Johan. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm. Liber AB.

Aras, Güler. Crowther, David. (2009). *Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity*. Journal of Business Ethics.

Bakka, Jørgen. Fivelsdal, Egil. Lindkvist, Lars. (2007). *Organisationsstruktur teori, kultur, processer*. Enskede. Liber AB.

Barnett, Michael L. (2007). *Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility*. University of South Florida. Academy of Management Review.

Bloom, David. E. (2011). *7 Billion and counting*. Harvard University, Boston.

Borglund, Tommy. De Geer, Hans. Frostenson, Magnus. Lerpold, Lin. Nordbrand, Sara. Sjöström, Emma. Sweet, Susanne. Windell, Karolina. (2012). *CSR en guide till företagets ansvar*. Stockholm. Sanoma Utbildning.

Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm. Liber AB.

Carroll, Archie, B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. Academy of Management Review.

Carroll, Archie, B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons.

Carroll, Archie, B. (1993). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (2nd ed.) Cincinnati. South-Western College Publishing.

Carroll, Archie, B. & Shabana, Kareem. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*.

Cloke, Jon. (2013). *Empires of waste and the food security meme*. Loughborough University, UK. Geography Compass.

Dagens Nyheter. (2005). *Miljarder rinner bort i svinn*.

<http://www.dn.se/ekonomi/miljarder-rinner-bort-i-svinn/> Hämtad: 2017-03-30.

Dagens Nyheter. (2009). *Sänk matvarupriserna Reinfeldt*.

<http://www.expressen.se/gt/sank-matvarupriserna-reinfeldt/> Hämtad: 2017-03-30.

Dagens Nyheter. (2013). *Butikerna slänger allt mer mat*.

<http://www.dn.se/ekonomi/butikerna-slanger-allt-mer-mat/> Hämtad: 2017-03-31

Dahlsrud, Alexander. (2006). *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. John Wiley & Sons.

Davidsson, Bo. Patel, Runa. (2011). *Forskningsmetodikens grunder, att planera, jämföra och rapportera en undersökning*. Lund. Studentlitteratur AB.

Deigh, Linda. Farquhar, Jillian. Palazzo, Maria. Siano, Alfonso. (2016). *Corporate social responsibility: engaging the community*. Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 19.

Drucker, Peter, F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. New York. Harper Collins.

Feinberg, Joel. (1973). *Social philosophy*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Fischer, Tony. Byerlee, Derek. Edmeades, Greg. (2014). *Crop yield and food security: Will yield increases continue to feed the world?* Canberra. ACIAR.

Freeman, Edward. (2009). *Stakeholder theory*.

<https://www.youtube.com/watch?v=Ih5IBe1cnQw&feature=related> Hämtad: 2017-04-26.

Grafström, Göthberg & Windell, 2008. *CSR: Företagsansvar i förändring*. Malmö. Liber AB.

Gustavsson, Jenny. Cederberg, Christel. Sonesson, Ulf. (2011). *Global food losses and food waste Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Rome

Harrison, Jeffrey. Freeman, Edward. (1999). *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*. Academy of management journal.

Hertel, Thomas, W. (2015). *The challenges of sustainably feeding a growing planet*. Purdue University, West Lafayette, USA. Springer Science+Business Media Dordrecht and International Society for Plant Pathology.

Hoffman, Michael, W. Frederick, Robert, E. Schwartz, Mark, S. Business. (2001). *Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. 4th ed. New York. McGraw-Hill.

ICA-gruppen. 2017.

<http://www.icagruppen.se/hallbarhet/#!/hallbarhetsarbete> Hämtad: 2017-04-28.

Ionescu-Somers, Aileen. (2004). *The business of sustainability*. Palgrave Macmillan. New York.

Irfanoglu, Zeynep,.B. Baldos, Uris. Hertel, Tom. van der Mensbrugge, Dominique. (2014). *Impacts of reducing global food loss and waste on food security, trade, GHG emissions and land use*. Dakar, Senegal.

Khalili, Nasrin R. (2011). *Theory and concept of sustainability and sustainable development*. Palgrave Macmillan. New York.

Kotler, Philip. Lee, Nancy. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ. Wiley.

Lipinski, Brian. Hanson, Craig. Lomax, James. Kitinoja, Lisa. Waite, Richard. Searchinger, Tim. (2013). *Reducing food loss and waste*. World Resources Institute.

Naturvårdsverket. (2008). *Svinn i livsmedelskedjan*.

- Okpara, John. Idowu, Samuel. (2013). *Corporate Social Responsibility: A Review of the Concept and Analysis of the Business Case for Corporate Social Responsibility in the Twenty-First Century*. Berlin. Springer-Verlag.
- Poitras, Geoffrey. (1994). *Shareholder Wealth Maximization, Business Ethics and Social Responsibility*. Journal of Business Ethics 13.
- Reidenbach, Eric, R. Robin, Donald, P. (1991). *A Conceptual Model of Corporate Moral Development*. Journal of Business Ethics 10.
- Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö. Liber AB.
- Schwartz, Mark, S. & Carroll, Archie. (2003). *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*. Business Ethics Quarterly.
- Scutaru, Liliana. (2013). *Economic development versus sustainable development*. Ecoforum. Stefan cel Mare University of Suceava, Romania.
- Svensk Handel. (2014). *Det ansvarsfulla företaget. 2014*.
- Waste & Resources action programme. (2008). *WRAP, The food we waste*. Food waste report.
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research: design and methods*. 4 ed. London. SAGE.

8.0 Bilagor

8.1 Intervjuguide:

Får vi lov att använda ditt riktiga namn i vårt arbete eller vill du vara anonym?

Får vi lov att använda företagets namn eller behöver det anonymiseras?

Får vi lov att spela in?

Du får när som helst avbryta intervjun.

Inledningsfas:

- Får vi lov att använda ditt riktiga namn i vårt arbete eller vill du vara anonym?
- Får vi lov att använda företagets namn eller behöver det anonymiseras?
- Får vi lov att spela in intervjun?
- Du får när som helst avbryta intervjun.
- Hur gammal är du?
- Har du någon form av utbildning (såväl intern- som extern utbildning)?
- Vilken roll har du i butiken?
- Vilka arbetsuppgifter medför rollen?
- Hur kommer det sig att du valt att arbeta inom just detta område?
- Hur kommer det sig att du befinner dig i den positionen du sitter i idag?

Huvudfas:

- Vet du vad hållbarhet innebär?
- Vad innebär det för dig?
- Hur ser du på ämnet hållbarhet?
- Vilka aspekter tycker du är viktiga?
- Hur ser ICA på hållbarhet?
- Anser du att du har koll på ämnet hållbarhet och vilka krav som ställs på begreppet?
- Hur ser butiken på ämnet hållbarhet? Skiljer sig tankarna?

- Får personalen någon specifik utbildning i ämnet?
- Varför/varför inte?
- Hur arbetar ni med hållbarhet?
- Konkreta arbetssätt eller inköp?
- Hur implementerar ni värderingarna i den dagliga verksamheten?
- Arbetar ni på något konkret sätt just i det angränsande närområdets/samhället?
- Tar ni hänsyn till era leverantörers arbetsförhållanden och värderingar?
- Hur ser ni på svinn?
- Har ni svinn?
- Vilken typ av svinn har ni?
- Har svinnets roll ändrats? Har det blivit mer viktigt att fokusera på?
- Köper ni medvetet in mer än nödvändigt?
- Hur tänker ni vid inköp runt kampanjer? Vad blir utfallet av svinn vid kampanj?
- Vad tror du är största anledningen till svinn i just er butik?
- Har du ungefärliga siffror på hur mycket butiken i sig och hur mycket varje avdelning svinnar?
- Arbetar ni aktivt för att förminska det? Eller är det samma sak som att beställa "rätt"?
- Arbetar ni med att återanvända svinnet?
- anser du dig då att "problemet försvinner"?
- Hur förenar ni de två aspekterna svinn och hållbarhet?
- Är det samma sak för dig?
- Hur arbetar ni med de ekonomiska, legala samt etiska aspekterna inom företaget när ni vet att det finns ett påtagligt svinn?
- Prioriterar ni någon aspekt framför en annan?
- Hur ser ni på eventuella behov av att införa ny teknologi för att möta framtidens miljöbehov?
- Vad betyder dagens konsumtionssamhälle för dig? Vad är innebörden?
- Hur arbetar ni för att alltid göra kunden nöjd?
- Kan ni glömma bort er "ryggmärg" och er egen ståndpunkt för att alltid göra kunden nöjd?

- Hur tror du att företag kan upprätthålla sitt hållbarhetsansvar i dagens konsumtionssamhälle?
- Anser du det möjligt att faktiskt ta ett fullt ansvar som en vinstdrivande organisation?

Avslutande fas

- Har du fått en tydligare bild av vad hållbarhet innebär efter denna intervju?
- Är ämnet mer intressant för dig efter denna intervju?
- Hur tror du den framtida utsikten ser ut för ICA gällande dess hållbarhetsarbete?
- Har du något att tillägga?
- Får vi återkomma med frågor om något är oklart?
- Vill du dra tillbaka något som sagts i intervjun?
- Tack för din medverkan!