



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Ansvarsfulla inköp och identitet

- En fallstudie om CSR-arbetet på ICA Kvantum Gottsunda

Responsible purchases and corporate identity
- A case study about the CSR initiatives at ICA Kvantum Gottsunda

Oskar Eriksson
Andreas Hedlund

Ansvarsfulla inköp och identitet
- En fallstudie om CSR-arbetet på ICA Kvantum Gottsunda

Responsible purchases and corporate identity
- A case study about the CSR- initiatives at ICA Kvantum Gottsunda

Oskar Eriksson
Andreas Hedlund

Handledare: Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Btr handledare: Annie Roos, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0783

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2015

Omslagsbild: ICA Kvantum Gottsunda, (www, ICA, 2015)

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 954

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: CSR, Inköp, Företagsidentitet, Företagsimage



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Författarnas tack

Vi vill först och främst tacka vår handledare Johan Gaddefors för hans goda råd och uppmuntran under arbetets gång. Vi vill också rikta ett stort tack till de medarbetare på ICA Kvantum Gottsunda som deltagit i studien genom att ställa upp på intervjuer. Till sist vill vi även tacka närstående som bidragit med synpunkter och stöd under uppsatsskrivandet. Det har bidragit till många intressanta idéer och reflektioner.

Uppsala, Juni 2015.

Oskar Eriksson

Andreas Hedlund

Abstract

Principles of Corporate Social Responsibility (CSR) has been a highly debated area in business research during the past few decades, yet there is no clear definition of what CSR is and how it can be implemented strategically in organizations. In the food retail business these principles have become a major trend where organizations want to supply more green and organic products for their customers. These customers have also shown an increased demand for these kinds of products. The authors of this essay find it interesting to observe if this CSR-approach can influence corporate identity and through this identity also affect their corporate image. In the business literature there is no significant research that puts CSR next to corporate identity and corporate image. Therefore the purpose of this essay is to identify and discuss how CSR-initiatives through responsible organizational purchases can influence the corporate identity at a grocery store.

The study is carried out through a case study at the grocery store ICA Kvantum Gottsunda. A qualitative method is used with an inductive approach.

The study presents a theoretical framework that contains theories about general CSR, organizational purchases, corporate identity and corporate image.

Through the analysis of the empirical findings along with the theoretical framework, the authors conclude that the corporate identity is influenced by the CSR-work, though the corporate identity is a very complex and subjective trait. The behavior in the organization, through attitudes and interests can combined with a well performed external communication be a key factor in enhancing the corporate identity with CSR.

This study contributes to the academic field of strategic CSR. The authors of this essay build their theoretical framework by combining theories about CSR, organizational purchases, corporate identity and corporate image. This framework is used to examine the influence that responsible purchases has on a company's identity.

Sammanfattning

Initiativ inom Corporate Social Responsibility (CSR) har varit ett debatterat ämne inom den företagsekonomiska forskningen under senare decennier. Hittills har ingen allmänt accepterad definition etablerats om vad CSR är och hur det kan tillämpas i strategisk mening inom organisationer och företag.

Inom livsmedelsbranschen har principer för CSR blivit en trend där företagen alltmer erbjuder ekologiska- och närproducerade livsmedel. Efterfrågan på dessa livsmedel har ökat avsevärt under de senaste tio åren.

I denna uppsats undersöks hur företags inköp av livsmedel med ansvarsfull karaktär kan påverka företagsidentiteten och genom denna påverkan även influera företagsimagen.

Ett gap i forskningen har identifierats angående den påverkan som CSR-engagemang kan ha på företagsidentiteten och i sin tur företagsimagen. Med bakgrund mot detta har syftet med uppsatsen formulerats enligt följande:

Syftet med denna uppsats är att identifiera och diskutera hur CSR-arbete via ansvarsfulla inköp kan påverka ett livsmedelsföretags företagsidentitet.

Uppsatsen tillämpar en kvalitativ fallstudie på livsmedelsbutiken ICA Kvantum Gottsunda med en induktiv ansats. Ett teoretiskt ramverk presenteras innehållande teorier om Corporate Social Responsibility, Inköp, Företagsidentitet och Företagsimage. I analysen av det empiriska materialet med användning av det teoretiska ramverket drar författarna slutsatsen att företagsidentiteten påverkats av dessa inköp. Dock är det viktigt att poängtera att begreppet företagsidentitet är komplext. Beteendet hos medarbetarna genom engagemang, intresse och attityder till CSR har tillsammans med en väl kommunicerad bild av företaget identifierats som nyckelfaktorer till en ansvarsfull identitet.

Uppsatsen bidrar till forskningslitteraturen inom strategisk CSR genom att kombinera teorier om CSR, inköp, identitet och image, och på så sätt visa hur inköpsfunktionen i en organisation kan påverka ett företags identitet.

Förkortningar

3BL – Triple Bottom Line

CSR – Corporate Social Responsibility

SRB – Socially Responsible Buying

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 STRUKTUR	4
2 TEORI	5
2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	5
2.1.1 <i>Triple Bottom Line</i>	7
2.2 FÖRETAGSIDENTITET	7
2.3 FÖRETAGSIMAGE	9
2.4 RELATIONSMARKNADSFÖRING.....	10
2.5 INKÖP.....	11
2.5.1 <i>Inköpstyper</i>	11
2.5.2 <i>Inköpsprocessen</i>	11
2.6 SOCIALLY RESPONSIBLE BUYING.....	12
2.7 TEORETISK SYNTES	13
3. METOD	14
3.1 LITTERATURGENOMGÅNG	14
3.2 STUDIEDESIGN	14
3.3 FALLFÖRETAG OCH INTERVJUER	14
3.4 DATAINSAMLING	15
3.5 TROVÄRDIGHET	15
3.7 ETISKA ASPEKTER	16
4 EMPIRI	18
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING	18
4.2 INTERVJUER	18
4.2.1 <i>Företagsidentitet</i>	18
4.2.2 <i>Företagsimage</i>	20
4.2.3 <i>Inköp och SRB</i>	21
4.3 SAMMANFATTANDE EMPIRI.....	22
5.1 FÖRETAGSIDENTITET	24
5.2 FÖRETAGSIMAGE	26
5.3 INKÖP.....	27
5.3.1 <i>Inköpstyper och processer</i>	27
5.3.2 <i>Socially Responsible Buying, (SRB)</i>	28
6 SLUTSATS	30
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	32
REFERENSER	33
BÖCKER, ARTIKLAR OCH TIDSKRIFTER.....	33
INTERNETKÄLLOR.....	36
LAGAR	36
PERSONLIGA MEDDELANDEN	36
BILAGOR	37
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE MAGNUS BLOMGREN, ICA-HANDLARE.....	37
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE ERIK HARALDSSON, FÄRSKVARUCHEF KÖTT, CHARK OCH MEJERI.....	37
BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE PETER HELDESJÖ, FÄRSKVARUCHEF FRUKT OCH GRÖNT	37

1 Introduktion

Detta kapitel beskriver inledningsvis bakgrunden till ämnet. Denna beskrivning följs av en empirisk och teoretisk förklaring av problemet som identifierats. Syfte och frågeställningar läggs därefter fram med anknytning till problemet. Till sist redogör uppsatsförfattarna för avgränsningar som gjorts samt för uppsatsens struktur.

1.1 Bakgrund

Företag som vill vara framgångsrika under ett längre tidsperspektiv måste enligt Ammenberg (2013) anpassa sitt arbete till vad samhället önskar på lång sikt. Norman & MacDonald (2004) påstår att det länge har varit vedertaget att företag har fler intressenter att ta hänsyn till än bara kunder och ägare. Exempel på sådana intressenter är producenter, anställda samt djur och natur. Detta har bland annat lett till att företag inför olika typer av samhällsansvar i sina verksamheter (*ibid.*). De tre aspekterna miljömässigt-, socialt- och ekonomiskt ansvarstagande, är aspekter som finns i de båda begreppen Corporate Social Responsibility (CSR) och Triple Bottom Line (3BL) (Ammenberg, 2013).

Någon fullständigt vedertagen definition av CSR finns inte. Men en definition som används ofta är Europeiska Kommissionens som lyder följande: ”Ett företags ansvarstagande för sin påverkan på samhället.” (www, Europeiska Kommissionen, 2011). Tanken med 3BL är att företags framgång inte endast ska mätas i finansiella termer, utan även sociala och miljömässiga (Glac, 2015). Detta som ett steg mot att kunna ta hänsyn till olika intressenter (Norman & MacDonald, 2004). Från kunder finns idag en efterfrågan på företag som tar samhällsansvar inom nämnda områden (Balmer & Gray, 2000). Ett sådant ansvar kan användas för att ge ett positivt bidrag till samhället och för att stödja ett företags strategiska mål (Skarmeas & Leonidou, 2013). Det sistnämnda kan bland annat ske genom styrning av företagets kultur för att skapa en identitet som de anställda vill identifiera sig med (Engström et. al., 2014).

Begreppet företagsidentitet förklaras på olika sätt av forskare och deras grundsyner överlappar ofta varandra (Balmer & Gray, 1998). Balmer och Van Riel sammanställde år 1997 ett tiotal framstående forskares idéer och identifierade tre olika koncept för definitionen av företagsidentitet. I de olika koncepten definierar dessa författare identiteten med grafisk design, integrerad företagskommunikation och beteende inom organisationen (*ibid.*). Identiteten handlar om företags tydliga karaktärsdrag, vilket syns i Balmer & Van Riels (1997) tre koncept (Balmer & Gray, 1998). Identiteten kan kopplas till ett företags strategiska styrning (Morison 1997) och används ofta som en del av denna. Företagsidentiteten är något som speglas utåt och kan ge marknadsfördelar om den är utformad på ett sätt som intressenterna uppskattar (Balmer & Gray, 2000). Identiteten förekommer, inom forskningen, ofta tillsammans med begreppet företagsimage (Balmer & Greyser, 2006). Företagsimage handlar om den uppfattning som omvärlden har av företaget (Larsson, 2008). Denna uppfattning är något som företaget värderar högt, men inte själv kan styra (Grönroos, 2008). Företag kan dock försöka påverka omvärldens uppfattning genom att agera på ett sätt som stämmer överens med hur de vill uppfattas (*ibid.*). En viktig poäng med att känna till sin identitet är att skapa sig en bild över önskvärd image (Balmer & Van Riel, 1997).

Livsmedelsföretag verkar i en bransch som präglas av många trender. I skrivande stund är det hög fokus på samhälleligt ansvarstagande genom försäljning av ekologiska- och

närproducerade livsmedel (www, Axfood, 2015). Ett företag som kommit en bit på vägen mot ett större samhälleligt ansvar är ICA Kvantum Gottsunda. Det här har företaget åstadkommit genom inköp av fler ekologiska och närproducerade varor samt varor som stödjer producenter med ekonomiska svårigheter. År 2011 expanderade de från profilen ”Supermarket” till ”Kvantum”. Expansionen hade som följd att butiken blev större till ytan och att ett bredare sortiment började tas in inom samtliga avdelningar. Detta möjliggjorde nämnda fokus på ekologisk och närproducerad mat. En stor del av det ekologiska sortimentet kommer ifrån ICAs centrala beställningssortiment (pers. med., Blomgren, 2015). Härifrån beställs främst torrvaror såsom kaffe, russin eller pasta. Färskvaruavdelningarna har dock fått friare tyglar att ta in ekologiska och närproducerade varor från leverantörer som de själva valt. Denna typ av inköp från externa leverantörer som exempelvis har ett ekologiskt eller närproducerat sortiment är helt frivilligt för butiken och något som i sig kan hänföras till CSR. Inköparna tar ekonomiska-, sociala- och miljömässiga hänsyn vid inköpanandet av dessa varor (Ammenberg, 2013). Det är något som vuxit fram i butiken i takt med att efterfrågan har ökat och ledarna, liksom övriga medarbetare, trivs med detta.

Sverige är det land i världen där efterfrågan på ekologisk mat har ökat mest under 2014 (www, ICA, 2015). Marknaden ökade under detta år med 38 procent, vilket i monetära termer motsvarar 15,5 miljarder kronor (*ibid.*). Mot bakgrund av detta är det intressant att se hur företagsidentitet förändras hos företag som följer denna trend.

1.2 Problem

Ett företags arbete med CSR kan ge två typer av effekter: inre och yttre. Med den inre effekten menas sådant som påverkar organisationens medarbetare. Ett exempel på en inre effekt från CSR-arbete är att medarbetarna blir motiverade (Engström et. al., 2014). Den yttre effekten handlar om marknadsföringen av företagets CSR-arbete och hur denna påverkar kunderna (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Becker-Olsen et. al. (2006) hävdar att ett företags CSR-arbete är utmärkt att använda i sin marknadsföring för att kunna skapa sig konkurrensfördelar. Detta bekräftas av Levy (1999) som anser att det är just dessa konkurrensfördelar som är incitamentet till större engagemang inom CSR. Engagemang inom miljö- och samhällsfrågor är något som konsumenter efterfrågar allt mer och har för vissa blivit ett krav vid köpbeslut (Beck-Friis & Svensson, 2014). Livsmedelsbranschen är en av de branscher där en stor del av företagen har börjat fokusera på CSR (www, Axfood, 2015). Däremot råder en osäkerhet angående hur CSR faktiskt påverkar företaget (Ammenberg, 2013).

Det sätt på vilket ett företag verkligen uppfattas kallas företagsimage och kopplas som tidigare nämnts ofta ihop med företagsidentiteten (Balmer & Van Riel, 1997). Dessa egenskaper bör vara så sammanflätade som möjligt för att ett företag ska kunna ha bästa möjliga ställning på marknaden (*ibid.*). Marknadsföring är en grundläggande aktivitet vilken företag använder för att som kommunicera ut sin identitet (*ibid.*). Men identiteten influeras även av medarbetarna med deras värderingar och normer, vilket innebär att den inre effekten av CSR-arbete också kan påverka företagsidentiteten (*ibid.*).

Begreppen CSR, företagsidentitet och företagsimage, vilka alla är aktuella inom företagsekonomisk forskning, tycks sällan ställas bredvid varandra i forskningssammanhang. Det verkar föreligga ett gap i forskningen angående den påverkan som CSR-engagemang kan ha på företagsidentiteten och företagsimagen. Detta är således det teoretiska problemet i denna uppsats.

Att uttrycka en konsistent företagsidentitet, vars alla delar stämmer överens med företagets värderingar, är önskvärt för företag (Bernstein, 1984). Det bidrar till en igenkänning av företaget, vilket är en utgångspunkt för att kunden ska köpa företagets produkt eller tjänst (*ibid.*). Med detta sagt anser uppsatsförfattarna att det är viktigt att som företag veta hur olika aktiviteter påverkar identiteten, och i detta sammanhang en aktivitet kopplad till CSR-initiativ.

ICA Kvantum Gottsunda har nyligen bytt profil vilket nämnts i tidigare avsnitt. De har inom flera avdelningar förändrat sin inköpsstrategi till en mer ansvarsfull sådan. Detta har bland annat medfört ett större ekologiskt och närproducerat sortiment, vilket innebär ett större arbete inom samhällligt ansvarstagande. De har även bytt ut en marknadsledande leverantör inom mejerivaror till en ”nykomling” på marknaden. Detta för att stödja producenterna ekonomiskt då de verkar i en bransch med ständigt pressade priser (pers. med., Haraldsson, 2015). I och med detta förändrade inköpsarbete har företaget upplevt hur detta påverkat verksamheten. Frågan är om en sådan typ av CSR-arbete kan påverka företagsidentitet samt image och i så fall hur. Det empiriska problemet i uppsatsen är att det råder en osäkerhet kring hur arbete med ansvarsfulla inköp kan påverka en livsmedelsbutik i termer av företagsidentitet och -image.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet i denna uppsats är att identifiera och diskutera hur CSR-arbete via ansvarsfulla inköp kan påverka ett livsmedelsföretags företagsidentitet. Forskningsfrågorna är följande:

*Hur arbetar inköpsansvariga på ICA Kvantum Gottsundas med ansvarsfulla inköp i sin butik?
Hur kan ansvarsfulla inköp påverka företagets identitet?*

1.4 Avgränsningar

Den här studien avgränsas till livsmedelsbutiken ICA Kvantum Gottsunda. Fokus ligger på handlarens och färskvaruchefers professionella uppfattning om deras produktinköps påverkan av företagsidentiteten. Företagets övriga ansvarsengagemang i form av exempelvis donationer till välgörande ändamål eller sponsring kommer inte att diskuteras. Tidsmässigt har studien avgränsats till att undersöka händelser sedan företaget 2011 bytte profil från Supermarket till Kvantum, vilket bland annat möjliggjorde detta ökade fokus på ansvarsfulla inköp. Empiriskt material kommer från uppsatsförfattarnas besök i butiken samt kvalitativa intervjuer med delägare och tillika VD Magnus Blomgren samt färskvarucheferna Erik Haraldsson och Peter Heldesjö. Företagets kunder tillfrågas inte, då studiens fokus ligger på ledningens uppfattning kring företagsidentitet.

Fokus ligger enbart på färskvaruavdelningarna gällande inköp. Studien kommer således inte behandla torrvaror. Företaget beställer till stor del in varor ur ICA:s centrala beställningssortiment, exempelvis ICA:s ”I love eco”-sortiment (www, ICA, 2015). Även här kommer fokus endast att ligga på färskvaror som beställs från detta sortiment. Störst fokus kommer dock ligga på varor som ICA Kvantum Gottsunda i egen regi köper in från externa leverantörer.

1.5 Struktur

Uppsatsens första kapitel syftar till att introducera läsaren till ämnet och informera om problemet som senare ska analyseras. Utifrån de empiriska och teoretiska problemen som formuleras ställer författarna upp två frågeställningar som arbetet svarar på. Därefter presenteras en avgränsning i arbetet. I kapitel två presenteras teorier kring ämnet för att ge en teoretisk grund inför analysdelen. I det tredje kapitlet redogör författarna för val av metod samt argumenterar kring val av studiedesign och datainsamling. All empiri presenteras sedan i det fjärde kapitlet. Teori och empiri analyseras och diskuteras i det femte kapitlet, medan slutsatser dras i det sjätte och avslutande kapitlet.

2 Teori

Detta kapitel ger en teoretisk förklaring till vad Corporate Social Responsibility (CSR) definieras som, och hur företag kan arbeta med det. Triple bottom line brukar ofta nämnas i samband med CSR, därför ges en översiktlig förklaring till detta. Sedan presenteras teorier om företagsidentitet och företagsimage. Teorier som handlar om relationsmarknadsföring samt inköp presenteras som sista punkter innan kapitlet avslutas med en teoretisk syntes.

2.1 Corporate Social Responsibility

CSR definieras av Europeiska kommissionen som ”företags ansvarstagande för sin påverkan på samhället” (www, European Commission, 2011). Utöver denna definition uppmanar kommissionen att: ”anamma en process där man integrerar sociala, miljömässiga, etiska, och kundrelaterade frågor i sin affärsstrategi” (*ibid.*). CSR-initiativet innebär att organisationer inte bara ska fokusera på sin lönsamhet och sina kunder utan även fördelar för andra delar av samhället, på både lokal och global nivå (Brassington & Pettitt, 2013). Definitionen av CSR som nämnts ovan är dock inte helt accepterad världen över och således saknas fortfarande en enighet om hur detta initiativ på bästa sätt kan anammas av företag och hur det kan tillämpas i strategisk mening (Vilanova et. al., 2009; Porter & Kramer, 2006). Däremot är det vedertaget bland många författare att CSR diskuteras i tre huvudområden. Dessa är samhälle, ekonomi och miljö (*ibid.*). Detta kommer att presenteras närmare i avsnitt 2.1.1 om Triple Bottom Line.

Ammenberg (2013) hävdar att huvudtanken med CSR är att företag måste anpassa sina mål till ett hållbart samhälle och den samhällsliga välfärden. Sociala ageranden ska även anpassas till vad marknaden vill ha på lång sikt. Det är viktigt att förstå att det är kunderna som styr marknaden. Företag får allt större press från olika intressenter att ägna sig åt CSR i sitt dagliga arbete (Lambdin, 1997). De bör fokusera så mycket på socialt ansvarstagande som kunderna efterfrågar. Ett vanligt skäl till att många företag ägnar sig åt sådant arbete är möjligheten att öka konkurrenskraften och lönsamheten för företaget i fråga (www, European Commission, 2011). Goldreyer & Diltz kom dock år 1999 fram till att företag som ägnade sig åt CSR uppnådde lika goda ekonomiska resultat som företag som inte arbetade med detta. Balabanis et. al. (1998) förklarar dock att allt handlar om hur företaget kommunicerar ut sitt CSR-arbete till omvärlden.

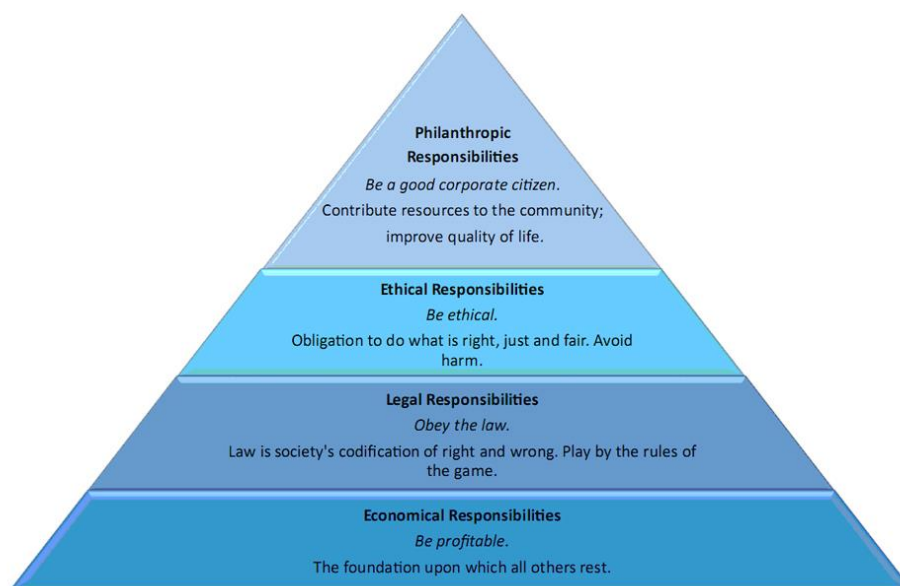
Om ett företag lyckas positionera sig som ett etiskt varumärke kommer detta på längre sikt att ge bättre ekonomiska fördelar (Balabanis et al., 1998). Att kommunicera ut detta och alltså marknadsföra sig med hjälp av CSR handlar om att marknadsföra sitt ansvarstagande, som bidrar till samhällets välmående (Brassington & Pettitt, 2013). Konsumenter har blivit alltmer medvetna om sociala och etiska frågor kan kopplas till företagande. Exempel på detta kan vara allt ifrån frågor kring marknadsföring mot barn, till företags påverkan på miljön. Företag marknadsför sig därmed genom CSR för att försöka skapa en pålitlig image. Detta som en grund för att underhålla samt skapa nya kundrelationer (*ibid.*).

För att kort förklara CSR:s koppling till image är detta något som upplevs av kunder och inte skapas direkt av företag. Företag kan istället arbeta med sin företagsidentitet för att på så sätt försöka påverka imagen. Balmer & Van Riel (1997) visar detta med sin modell över kopplingen mellan dessa två begrepp (Se figur 2 inom avsnitt 2.2). Modellen visar att företagets identitet är summan av företagets beteende, design och kommunikation (*ibid.*). Då

ett företags arbete med samhällligt ansvarstagande kan uppfattas genom bland annat företagets beteende, loggor och marknadsföring kan detta arbete kopplas till företagets identitet. Mer om detta i avsnitt 2.2 om Företagsidentitet och 2.3 om Företagsimage.

Enligt Piacentini et. al. (2000) och Lee (2008) har det funnits ett gap i litteraturen vad gäller CSR-arbete inom detaljhandelsföretag. Dessa författare intresserar sig för vad som motiverar CSR inom denna bransch. De hävdar med hjälp av sin studie av detta att de två största incitamenten är press från kunder samt lönsamhet. De flesta företag ansåg att det är gynnsamt att bli betraktade som ett socialt ansvarstagande företag men nästan ingen bedrev CSR-arbete i enbart filantropiskt syfte (Piacentini et al., 2000).

Caroll (1991) beskriver företagens ansvarstagande genom ”the pyramid of Corporate Social Responsibility”. De flesta företag är vinstdrivande och detta är grundidéen för hur de över huvud taget ska kunna existera. Därför är grunden i pyramiden just det ekonomiska ansvaret, vilket är det primära incitamentet för entreprenörskap. Ovanför denna grund ligger det rättsliga ansvaret. Världen är fylld med lagar och regler för att se till att företagandet inte sker på ett oetiskt sätt. Ett fritt företagande vilar på grundidéerna om att företag ska följa lagar samt göra ekonomiskt resultat (*ibid.*). När det är ett företag i livsmedelsbranschen som ska analyseras är livsmedelslagen (2006:804) ett relevant exempel på en lag i detta sammanhang. Nästa steg i pyramiden är det etiska ansvaret. Utöver landets lagar och regler finns även oskrivna regler och normer. Dessa förväntas företaget ta hänsyn till i sitt företag för att upprätthålla en god relation med sina intressenter och med samhället som helhet (Caroll, 1991). Högst upp i denna pyramid finns det filantropiska ansvaret. Detta är ett ansvar som företagen helt själva väljer att anamma eller inte anamma. Exempel på sådana aktiviteter kan vara olika former av bidrag till samhället. Både finansiella bidrag eller bidrag som kan hjälpa intressenter på andra sätt, såsom utbildningar (*ibid.*).



Figur 1: CSR-pyramid som visar de viktigaste stegen för att ett företag ska bli framgångsrikt i sitt CSR-arbete (Caroll, 1991).

2.1.1 Triple Bottom Line

CSR handlar om ett företags åtagande om att ta ansvar för hur de påverkar samhället ur de tre perspektiven miljö, socialt och ekonomiskt. För att beskriva CSR används ofta begreppet ”hållbar utveckling”, som definierades genom FN:s Brundtlandkommisionen år 1987 (www, European Commission, 2011).

Att ett företag har olika typer av ansvarsförpliktelser till intressenter har länge varit vedertaget både inom och utom företag (Norman & MacDonald, 2004). Vidare är det enligt författarna praktiskt taget omöjligt för ett företag att vara framgångsrikt i det långa loppet om det konstant åsidosätter viktiga intressenters intressen. Tanken bakom Triple Bottom Line (nedan 3BL) är att ett företags framgång kan och bör mätas med mer än bara den traditionella finansiella aspekten. Utan även sociala/etiska samt miljömässiga aspekter. Alltså samma tre ansvarsaspekter som inom CSR (*ibid.*). Dessa tre aspekter, också kallat de tre P:na, (People, Planet och Profit) omnämns ibland som hållbarhetens tre pelare, vilket formulerades av Carroll år 1991. Begreppet 3BL myntades år 1994 av John Elkington (The Economist, 2009). Förespråkare menar att företag bör mäta uppfyllanden av alla sina förpliktelser till sina intressenter, såsom den finansiella prestandan i företag sedan länge varit mätt (Norman & MacDonald, 2004). 3BL är alltså ett tillvägagångssätt för att mäta framgången i ett företags verksamheter som beaktar företagets sociala och miljömässiga prestanda utöver den finansiella (Glac, 2015).

2.2 Företagsidentitet

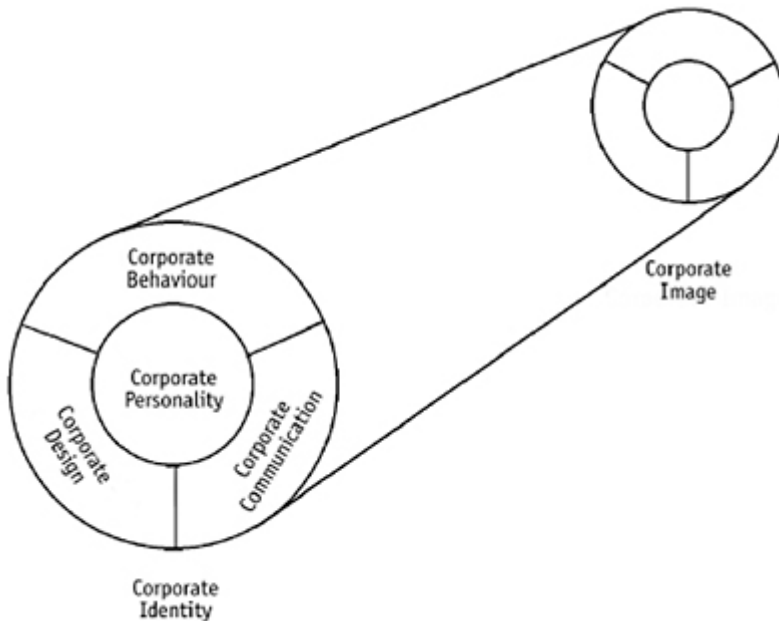
Organisationer i en mer konkurrenspräglad värld behöver veta exakt vilka de är, vad de har för värderingar och vart de är på väg. Företagsidentiteten är något företagen måste arbeta med för att kunna besvara dessa frågor. I forskningslitteraturen finns många olika idéer kring vad corporate identity, eller företagsidentitet är (Balmer & van Riel, 1997).

Balmer och Van Riel (1997) har sammanställt olika forskares idéer och identifierat tre olika koncept för definitionen av företagsidentitet. I de olika koncepten likställer olika författare identiteten med grafisk design, integrerad företagskommunikation och slutligen med ett synsätt som fokuserar på beteende.

Rötterna till begreppet företagsidentitet ligger i den grafiska designen, det vill säga logotyper, visuella identifikationer och den synliga företagsstilen. Denna symbolisms roll var från början att göra företaget synligt för kunder, men har numera övergått mer till att kommunicera företagets strategier och värderingar för att påverka uppfattningen av företaget (*ibid.*). Att forskare förstod vikten av konsistens i kommunikation via symboler och marknadsföring ledde till ett förespråkande av konsistens även inom företagskommunikationen (Bernstein 1986; Schultz et. al., 1994). Kommunikationen mellan intressenter och företag är viktig för företagsidentiteten eftersom företagets värderingar och synsätt ur intressentperspektiv skapar en bättre bild av företagets affärsidé, vision och mission (Balmer & van Riel, 1997). Kommunikationens syfte är att sprida företagets mission till både interna och externa intressenter. Att ha med detta i samtliga årliga rapporter som företaget utfärdar kan under kontrollerade processer medföra att företagsidentiteten framhävs och etsas fast i intressenternas medvetanden (Leuthesser & Kohli, 1997).

Beteendesynsättet på företagsidentiteten är något som har blivit större relativt sent i forskningen. Här ligger fokus på beteende, men integreras även med symbolism samt extern

och intern kommunikation för att få en framgångsrik strategisk hantering av företagsidentiteten. Beteendet innefattar interna värderingar, normer och företags kultur i största allmänhet (Balmer & Van Riel, 1997). Att ha en enad företagskultur är viktigt då detta speglas ut mot kunder och andra intressenter vilket ger ett bättre intryck (*ibid.*). Med beteendesynsättet kan företagsidentiteten, istället för att endast ses genom en logga eller vision, även uppfattas genom analyser av exempelvis hur medarbetarna sköter sitt arbete. Det är trots allt de som sköter kommunikationen med omvärlden (Kirakidou & Millward, 2000). Samtidigt som både många forskare och yrkesverksamma har förstått svårigheten i att definiera företagsidentiteten finns en enighet mellan många att den har strategisk betydelse för företag (Balmer & van Riel, 1997).



Figur 2. Koppling mellan Corporate Identity och Corporate Image. Balmer & van Riel (1997).

Det finns alltså forskning som visar att företagsidentiteten är mycket mer än en logga eller ett varumärkes igenkänning, även om ursprunget sägs vara därifrån. Det handlar snarare om hur ett företag i praktiken gör affärer, hur företaget som helhet agerar, känner och tänker. Det handlar också om sättet det kommunicerar med hjälp av sina anställda (Balmer, 1995). I en studie genomförd av Kirakidou & Millward (2000) framkom att det i många fall finns klara skillnader mellan medarbetarnas uppfattning om företagsidentiteten som sådan och ledningens formulering av ideal företagsidentitet. Vidare hävdar författarna att det sällan räcker med att förse medarbetarna med företagets vision och generella strategier. Det behövs ofta en mer invecklad process där ledaren får medarbetaren att ingå i företagets kultur eller i alla fall dela företagets syn på verksamheten och vilka mål de har.

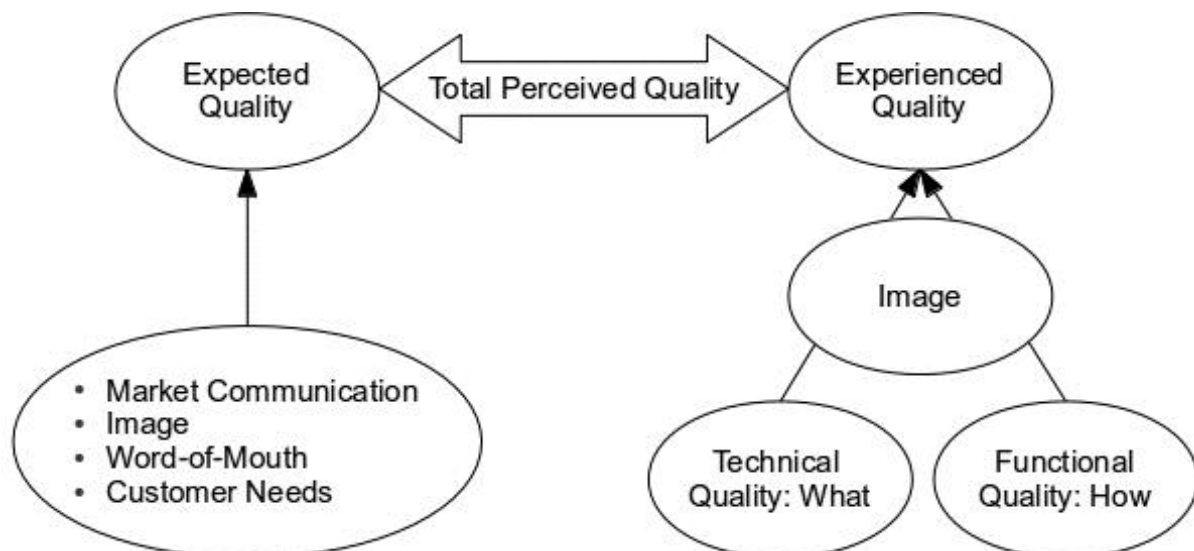
2.3 Företagsimage

Image och identitet är båda begrepp som beskriver företag (Larsson, 2008). Dessa begrepp kan uppfattas på olika sätt och de kan som sagt även överlappa varandra (*ibid.*). Även om fokus i denna uppsats främst ligger på företagsidentitet, går denna knappt att beskriva utan att även beskriva vad företagsimage är.

Medan företagets identitet handlar om hur företaget uppfattar och kommunicerar sig själva, beskriver bilden hur det faktiskt uppfattas av omvärlden. Kellers (2003) definition av företagsimage lyder: ”Uppfattningar om en organisation som återspeglas i de associationer kunden har i sitt medvetande”.

Det har konstaterats att image är något som växer fram efter en längre tid av konsumtion av ett företags varor eller tjänster. Detta är den vedertagna uppfattningen (Andreassen & Lindestad, 1998). Utöver detta försöker många företag påverka denna genom andra faktorer för att attrahera och sedan behålla nya kunder. Sådana faktorer kan exempelvis vara marknadsföring och PR (*ibid.*) Grönroos (1988) visar i sin modell hur den förväntade kvalitén på varor och tjänster påverkas av företagets image. Detta genom vilka typer av kvalitét befintliga kunder har uppfattat. Tekniska kvalitét handlar om vilka typer av varor och tjänster som erbjuds och funktionell kvalitét handlar om hur produkten eller tjänsten fungerar.

Grönroos (1988) menar att företagsbilden är som ett filter som influerar uppfattningen om företagets drift. Med en stark image kommer också förväntningar från marknaden. Via word-of-mouth ökar då förväntningarna, och i takt med förändrade kundbehov och preferenser bör företaget se till att upprätthålla sin image genom att fortsätta att erbjuda det som efterfrågas med hög kvalitet (*ibid.*). Begreppet word-of-mouth betyder information som sänds mellan en icke-kommersiell avsändare (t.ex. en icke-betald privatperson) och en mottagare angående ett varumärke, en produkt eller tjänst (Dichter, 1966).



Figur 3. Modell över hur den förväntade kvaliteten påverkas av företagets upplevda kvalitet och image (Grönroos, 1988).

Företagsimage kan ses som ett sätt att förenkla kundernas köpbeslut. Den påverkas av tidigare kunders attityder och tilltro. Om kunder är tillfredsställda med företagets produkter eller tjänster, förbättras deras attityder mot företaget. Om företaget således erbjuder varor som

kunderna efterfrågar och gör detta på ett sätt som tillfredsställer dem, kan imagen således förstärkas (Andreassen & Lindestad, 1988).

Även Larsson (2008) och Fredriksson (2008) hävdar att image är omvärldens uppfattningar och föreställningar om företaget. Dessa uppfattningar är något som företag värderar mycket högt men samtidigt inte har full kontroll över (Grönroos, 2008). De kan påverkas av bland annat företagets värderingar eller medarbetares agerande (Larsson, 2008). Ett företag skapar alltså inte imagen själv, men kan försöka påverka den åt rätt håll genom att arbeta på ett sätt som överensstämmer med företagets värderingar (Grönroos, 2008). En stark image kan vara en stor fördel vid en eventuell situation där ryktet tillfälligt försämrats. Ett företag kan dock inte med säkerhet veta hur dess image ser ut för tillfället, då den snabbt kan skifta (Larsson, 2008).

2.4 Relationsmarknadsföring

Traditionell marknadsföring har länge enbart varit inriktat på själva säljprocessen. Ett utbyte där personliga relationer inte är intressanta. Relationsmarknadsföring är något som har blivit ett viktigt sätt att skapa långsiktiga relationer till kunder och på så sätt skapa lojalitet bland dessa (Brassington & Pettitt, 2013). Detta kan ske genom internet och direkt marknadsföring. Kunder stannar ofta kvar hos leverantörer som har familjära varumärken, teknologi som underlättar köpen för kunden samt om företaget arbetar med samhällsansvarstagande (CSR) som även kunden uppskattar (*ibid.*).

Många olika aspekter kan tas upp som både fördelar och nackdelar inom traditionell marknadsföring och relationsmarknadsföring. Grönroos (1990, s. 138) föreslår en definition av marknadsföring som tar hänsyn till båda delarna och som således ska ge en övergripande idé om hur marknadsföring kan ses som helhet:

”Marketing is to establish, maintain and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by mutual exchange and fulfilment of promises”.

Marknadsföring kan ske på olika sätt inom företag. Dels kan de ha en marknadsföringsenhet som fokuserar på den marknadsföring som ledningen har uttryckt behov för. Dels kan företaget själva utforma aktiviteter som i sig kan ses som marknadsföring. Exempelvis olika former av event (Brassington & Pettitt, 2013). Marknadsföringen kan influera både företagets identitet och image. Den fungerar som bryggan mellan identitet och image. Företagets egen uppfattning och värderingar ska genom marknadsföring och relationsmarknadsföring kommuniceras utåt så att den generella imagen närmar sig identiteten.

På central nivå, i ett stort företag som har verksamhet på många håll nationellt och internationellt, är det svårt att utforma marknadsföring så att identitet och image ligger nära varandra. På lokal nivå, exempelvis på butiksnivå, är det mycket enklare för dessa två att bli sammankopplade, då kommunikationen blir mer personlig (Brassington & Pettitt, 2013).

2.5 Inköp

2.5.1 Inköpstyper

Van Weele (2010) nämner tre olika typer av inköp. Dessa är nya köp, rent omköp och modifierat omköp. De nya inköpen är varor som företaget aldrig tidigare haft i sortimentet, från en leverantör företaget inte tidigare har gjort affärer med. Vid inköp av nya varor krävs en större eftertanke då det finns en ovisshet över hur produkten kommer att bemötas av kunder. Inköpsprocessen kräver i många fall att inköparen diskuterar det nya inköpet med sin överordnade för att tillsammans bestämma om produkten är lämplig för just detta företag (*ibid.*).

Ett rent omköp är den vanligaste typen av inköp där en produkt köps in som man tidigare köpt in av en leverantör som tidigare har beställts ifrån. Denna typ av köp är den snabbaste och mest effektiva varianten av inköp (Van Weele, 2010).

Den sista typen, modifierat inköp, innebär att varor tas in som redan finns i sortimentet men istället köps in från en annan leverantör (Van Weele, 2010). Det kan också vara vice versa, att ny produkt köps in men från en tidigare känd leverantör som företaget litar på. Inköp av denna variant har större risk än rent omköp men mycket mindre risk än nytt inköp (*ibid.*).

2.5.2 Inköpsprocessen

Van Weele (2010) beskriver flera olika steg i processen vid inköp av varor. Först ska specifikationer som krävs för just denna produkt gås igenom. För vissa företag kan det handla om ifall varan kan produceras i det egna företaget eller om det måste tas in externt (*ibid.*). Företag som måste köpa in externt bör specificera om varan håller de kvalitetskrav företaget efterfrågar och om leverantören har krav på kvantiteter (*ibid.*). Val av leverantör måste även bedömas. Inom livsmedelsbranschen är det i många fall viktigt att leverantörerna har samma värderingar, hög kvalitet på produkterna samt har priser som inte är allt för höga. Detaljhandeln präglas av höga kvantiteter men i många fall med låga marginaler. Inköpspriset kan ofta vara 80 procent av försäljningspriset (*ibid.*). Förhandling och kontraktskrivning är ytterligare ett steg i processen som är viktigt (*ibid.*). Det inköpande företaget ska se till att de alltid får garantier på att varorna levereras i gott skick, att priserna är godtagbara och att leverantören ställer upp på att skriva kontrakt för att skydda det inköpande företaget juridiskt (*ibid.*). Så fort allt administrativt arbete är färdigt kan varor börja beställas från leverantören. Uppföljning beskrivs som en avslutande del i inköpsprocessen (Van Weele, 2010). Det är viktigt att företaget är tillfredsställt med både produkten och leverantören om fortsatta affärer ska göras med denne.

Den här processen är en teoretisk generalisering. Alla företag genomför sina inköpsprocesser olika med högre fokus på olika faktorer. Många av ovan nämnda processer förekommer dock i någon form i de flesta företag.

Problem som kan uppstå inom inköpsprocessen, såsom uteblivna varor eller skadade varor, kan ofta lösas online. Detta kräver dock att leverantören är tillräckligt modern för att kunna erbjuda en sådan tjänst. I sådant fall kan det inköpande företaget både lägga ordern online samt reklamera eller avbryta köp i samma verktyg (Van Weele, 2010). Detta sparar tid för både leverantör och inköpande företag. Sådana problem kan bli omständligare att hantera för mindre leverantörer som inte har en tillräckligt utvecklad internetjänst (Johansson, 2002).

2.6 Socially Responsible Buying

SRB handlar om inköpsbeslut och inköpsstrategier som är baserade på ansvarstagande ur ett intressentperspektiv (McAlister et. al., 2002). Utifrån vad olika intressenter efterfrågar eller kräver ska företaget bygga upp en strategi för inköp som tillfredsställer dessa. Intressenter i detta sammanhang kan vara både kunder och leverantörer men även medarbetarna inom företaget (*ibid.*).

CSR som behandlats i tidigare teorikapitel handlar som känt om att företag tar sitt sociala ansvar för sin påverkan på samhället. Ansvarsfulla inköp betyder att varor köps in utan att äventyra miljön eller situationen för intressenter inför framtiden (Van Weele, 2010).

McAlister et. al. (2002) lyfter fram fyra olika strategier som företag väljer att anamma då intressenterna kommer med krav. Dessa är den reaktiva strategin, den defensiva strategin, den anpassande strategin samt den proaktiva strategin. Inom ramen för den reaktiva strategin ignorerar företaget mestadels relevansen av intressenternas problem och nekar till att företaget har ansvar gentemot omvärlden. Den defensiva strategin medger socialt ansvar men gör allt för att undvika problemen som har med detta att göra. Inom den anpassande strategin tas intressenternas problem itu med så länge det inte skadar företagets redan etablerade organisationsprocesser eller finansiella prestation. Slutligen kommer den proaktiva strategin inom vilken ett systematiskt arbete med att förutse intressentkrav utförs (*ibid.*).

Ur ett CSR-perspektiv bör vinst endast ses som accepterad om den framkommit med hänsyn till kundernas, intressenternas och aktieägarnas krav samt med extra hänsyn till miljöpåverkan (Van Weele, 2010). Etiska beslut influeras i stor grad av variabler som innefattar organisationskultur, företagets karaktär och andra arbetsrelaterade påtryckningar (Park & Stoel, 2005). Besluten bör tas efter analys av den miljö i vilken organisationen verkar. Etiska värderingar och attityder hos den individuella beslutstagaren bestämmer hur man processar beslutet men det är även en mycket viktig del att ta hänsyn till hur faktorer i organisationsmiljön kan reagera på beslutet (*ibid.*)

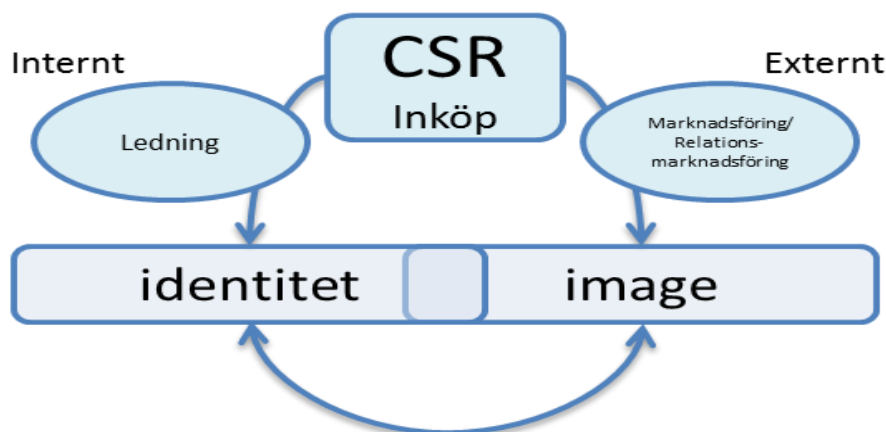
Hur ett företag gör sina inköp kan påverka identiteten. Ett exempel på detta är att inköp av egna varumärken kan bidra till att stärka identiteten, detta genom att igenkännandefaktorn ökar och även om produkten har några speciella egenskaper, exempelvis om produkten är ekologisk (Van Weele, 2010).

2.7 Teoretisk syntes

Syftet med denna uppsats är att identifiera och diskutera hur CSR-arbete via ansvarsfulla inköp kan påverka ICA Kvantum Gottsundas företagsidentitet.

Corporate Social Responsibility beskrivs som företagets ansvarstagande av sin påverkan på samhället (www, European Commission, 2011). Detta arbete kan ske på olika sätt och kan ge många fördelar. Sådana fördelar kan både vara på ekonomisk och icke-ekonomisk nivå. Ett par av de icke-ekonomiska aspekterna som kan stärka företaget är företagsidentiteten och företagsimagen. Dessa faktorer kan, om de är väl genomarbetade, vara gynnsamma för ett företag genom att exempelvis påverka företagets igenkänning, vilket kan öka antalet kunder (Bernstein, 1984). CSR-arbete kan se olika ut beroende på vad företaget i fråga arbetar med. Uppsatsen fokuserar på en livsmedelsbutik. I och med att livsmedelsbutiker köper och säljer varor, ansågs det vara en god idé att fokusera på själva inköpen. Inköp kan vara mer omfattande än man tror. Vid inköp från nya leverantörer behöver inköparen genomgå diverse steg i den så kallade inköpsprocessen (Van Weele, 2010). Vid ansvarsfulla inköp behövs även en grundlig utvärdering av leverantören göras, samt av produkten i sig. CSR-arbete via inköp ses som en faktor som kan påverka imagen genom marknadsföringsverktyget. CSR-arbetet kan även hjälpa företaget med så kallade inre effekter. Detta betyder att företagets medarbetare påverkas positivt av arbete med CSR. Det kan ske genom ledningens påverkan av bland annat företagets kultur och kan i sin tur inverka på företagsidentiteten. Det är önskvärt att identiteten och imagen liknar varandra. Förhållandet mellan identitet och image har förenklats i modellen för att visa att de påverkar varandra, men även kan överlappa varandra.

För att uppnå uppsatsens nämnda syfte kopplas teorier kring CSR och inköp ihop med teorier om företagsidentitet och image.



Figur 4. Teoretisk syntes.

3. Metod

I detta kapitel redogörs för tillvägagångssättet som uppsatsförfattarna använder för att kunna besvara sina forskningsfrågor. Ett kritiskt resonemang kring metodvalet följer i avsnittet om trovärdighet. Kapitlet avslutas med en diskussion kring hur etiska aspekter beaktats.

3.1 Litteraturgenomgång

Relevanta teorier samlas in från vetenskapliga artiklar och böcker. Sökdata-baser som används för vetenskapliga artiklar är Primo, Libris, Web of Science, Science Direct, Emerald Insight samt Epsilon. När författarna väljer artiklar fokuserar de på dess ämnesområde, publikationsdatum och även i viss mån hur många citeringar de har. Relevant litteratur kring inköp ses som svårt att hitta i de databaser SLU har avtal med. Därför använder uppsatsförfattarna sig av Uppsala Universitets biblioteksdata-baser i sökningen. Om artiklarna verkar relevanta sparas de ned för att senare läsas mer djupgående. Sökord som ofta förekommer är ”CSR”, ”Socially Responsible Buying” och ”Corporate Identity”.

3.2 Studiedesign

Uppsatsförfattarna genomför arbetet genom en fallstudie. En fallstudie går ut på att granska och analysera ett objekt, i det här fallet ett företag (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsen har en kvalitativ inriktning och en induktiv ansats. Kvalitativ inriktning betyder att fokus inte ligger på siffror och mätningar utan stället tolkas ord och meningar vid insamlandet av forskningsempirin. Studien är således en undersökning av vad människor i en organisation tycker, tänker och har för värderingar. Utifrån dessa kan slutsatser dras kring respondenternas inställning till CSR och hur deras värderingar kan genomsyra organisationen både inåt och utåt. Med induktiv ansats menas att data har samlats in, för att tolkas och sedan generera teori. Insamlad empiri ligger således till grund för valet av teori för att analysera materialet (*ibid.*).

3.3 Fallföretag och intervjuer

I denna studie har ICA Kvantum Gottsunda valts som fallföretag. Företaget har en tydlig inriktning på ekologiska och närproducerade livsmedel. Butiken har uppnått kriterierna för certifiering hos Svanen, KRAV samt Kvalitetscertifierad butik - Svensk standard för livsmedelshandling i butik (www, ICA, 2015). Dessa kriterier har bland annat att göra med miljökrav rörande varuutbud (www, KRAV, 2015; www, Svanen, 2015). Företagets köttavdelning har 95 procent närproducerat kött och mejeriavdelningen köper numera främst in mjölk från närproducerande eller ekologiska producenter (pers. med., Haraldsson, 2015). I och med denna tydliga profilering mot ekologiska och närproducerade varor anses företaget som en lämplig plats att genomföra studien på.

Då denna studie fokuserar på företagets strategier och inköp ligger fokus vid intervjuerna på företagets inköpande färsvaru-chefer samt VD. En enskild intervju hålls med en delägare och tillika VD/ICA-handlare för att få grundläggande information kring strategier samt företagets mission och vision. Här vill uppsatsförfattarna skapa sig en bild av företaget som helhet inför utformandet av sitt empirikapitel. Enskilda intervjuer hålls därefter med två av företagets färsvaru-chefer. Här ligger fokus på de enskilda inköpen inom de tre färsvaru-avdelningarna Frukt och Grönt, Mejeri samt Kött och Chark. Chefernas värderingar, strategiska tänk och framtidsvisioner diskuteras även här.

Följande respondenter har intervjuats på ICA Kvantum Gottsunda.

Tabell 1. Respondenter.

Namn	Titel	Ansvarsområde
Magnus Blomgren	VD/ICA-handlare	Övergripande ansvar
Erik Haraldsson	Färskvaruchef	Chark/Mejeri
Peter Heldesjö	Färskvaruchef	Frukt-och Grönt

3.4 Datainsamling

Innan intervjuerna genomförs besöker uppsatsförfattarna butiken vid ett tillfälle då de iakttar sortimentet och då lägger extra fokus på att betrakta det ekologiska och närproducerade sortimentet på färskvaruavdelningarna. Intervjuerna hölls den sjätte maj 2015 i butikens konferensrum. Eftersom respondenterna intervjuades enskilt valde uppsatsförfattarna att matcha detta genom att endast ha en intervjuare. Detta för att förhindra att respondenterna känner sig trängda (Bryman & Bell, 2013). Två av tre intervjuer spelades in. En av respondenterna kände sig obekväma med att bli inspelad vilket uppsatsförfattarna hade förståelse för. Utförliga anteckningar fördes istället vid intervjun. Då fallstudien genomförs på butiken ICA Kvantum Gottsunda har uppsatsförfattarna valt att genomföra samtliga intervjuer på plats. Genom detta förväntas att respondenterna känner sig mer bekväma än om intervjuerna genomförts på annan plats (Bryman & Bell, 2013). Nackdelar med datainsamling genom intervjuer kan dock bland andra vara att det tar längre tid att genomföra än exempelvis enkäter (Robson, 2011). Intervjuer bedömdes ändå som ett bra alternativ, då intervjuer ger mer omfattande och uttömmande svar (*ibid.*). Då antalet respondenter, och därmed intervjuer, var lågt innebar detta att långa intervjuer inte heller orsakade något problem.

En risk med intervjuer vid datainsamling är att intervjuarens åsikter och värderingar kan blottläggas via frågorna och sättet de ställs på (Bryman & Bell, 2013). Detta kan i sin tur påverka respondenterna. För att minska denna risk bör forskarna vara reflexiva. Detta betyder att de funderar över eventuella konsekvenser som exempelvis metodvalet kan resultera i (*ibid.*) Författarna till den här uppsatsen har visat reflexivitet genom att noggrant fundera på konsekvenserna av intervjuerna som datainsamlingsmetod samt hur de kan hålla sina värderingar neutrala i detta sammanhang.

3.5 Trovärdighet

Inom företagsekonomi och management är de tre begreppen reliabilitet, replikerbarhet och validitet centrala för att bedöma kvaliteten i forskningen (Bryman & Bell, 2013). Många kvalitativt inriktade forskare har diskuterat huruvida dessa kriterier är relevanta för kvalitativ forskning. Dessa kriterier är främst anpassade för mätningar, vilket sällan är det stora intresset inom kvalitativ forskning. Lincoln & Guba (1985) och Guba och Lincoln (1994) exemplifierar istället två alternativa kriterier för trovärdighet anpassade för kvalitativ forskning. Dessa är trovärdighet och äkthet. Trovärdighet består av fyra delkriterier. Tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering (*ibid.*). Empiri som samlats in vid intervjuerna transkriberas och skickas till respondenterna för kontroll. Detta kallas inom forskningen för respondentvalidering (Bryman & Bell, 2013). Detta är viktigt då respondenterna får ta ställning till om svaren de gett i intervjuerna faktiskt

överensstämmer med deras uppfattningar. Härmed ökar tillförlitligheten (Lincoln & Guba, 1985; Guba & Lincoln, 1994) samt trovärdigheten (Bryman & Bell, 2013) i deras svar. Överförbarhet handlar om att kunna jämföra om resultaten är desamma i en annan situation, vilket kräver en mycket noga redogörelse för vad som till exempel ingår i den undersökta kulturen. Då undersökningen är begränsad till en enda butik under en begränsad tid och med en snäv avgränsning tros överförbarheten bli låg. För en hög pålitlighet krävs att det finns en tillgänglig redogörelse för alla steg i forskningsprocessen. För att hålla en så hög pålitlighet som möjligt har samtliga intervjuguidar bifogats samt under uppsatsens gång redogjorts för olika beslut såsom bland annat respondentval och metodval. Angående kriteriet konfirmering har uppsatsförfattarna, som tidigare nämnt, lämnat över de transkriberade intervjuerna till respondenterna för respondentvalidering. Det andra kriteriet för trovärdighet är äkthet (Lincoln & Guba, 1985; Guba och Lincoln, 1994). Det handlar om huruvida undersökningen ger en ”rättvis bild” av de åsikter som finns i den studerade gruppen människor. Vidare handlar det om undersökning har en ”ontologisk-”, en ”pedagogisk-”, en ”katalytisk-” samt en ”taktisk autencitet” (*ibid.*).

I denna undersökning har endast chefer intervjuats (Lincoln & Guba, 1985; Guba och Lincoln, 1994). Men tanken var att enbart intervju personer inom vår avgränsning, färskvaruinköp. Därmed har alla personer tagits med. Detta gör att resultatet ger en rättvis bild inom denna grupp. Undersökningen har troligen fått respondenterna att åtminstone reflektera över hur de kan påverka sin situation, vidta de åtgärder som krävs i situationen samt reflekterat över hur andra personer i miljön upplever situationen. Detta gör att undersökningen får pedagogisk-, katalytisk- och taktisk autencitet till någon grad. Den ontologiska autenciteten, där undersökningen ska hjälpa de medverkande att få en bättre förståelse för sin sociala miljö torde vara låg så studien inte rört detta (*ibid.*).

3.7 Etiska aspekter

Etiska frågeställningar diskuteras under undersökningens gång. Det kan handla om hur respondenter behandlas och påverkas på olika sätt under, och på grund av undersökningen. Vanliga etiska regler inom samhällsvetenskapen handlar om informationskrav, samtycke, konfidentialitet och anonymitet, uppgiftshanterande samt falska förespeglningar (Bryman & Bell, 2013). Empiri samlas in via intervjuer på respondenternas arbetsplats. Alla respondenter har dessförinnan gett sina medgivanden i samband med att de blivit informerade om undersökningens syfte. Utöver att respondenterna har deltagit frivilligt har de även haft möjlighet att ta ställning till frågan om eventuell anonymitet. Dokumentationstyp av intervjuerna har bestämts i samråd med varje respondent vid respektive intervju.

För att kunna ta rätt beslut om vad som är korrekt att göra i en studie är det viktigt att forskarna är medvetna om etiska aspekter (Bryman & Bell, 2013). Om inte hänsyn visas för de etiska aspekterna kan respondenterna påverkas negativt. Bland annat på grund av intrång i privatliv (Kvale & Brinkmann, 2014). För att på minsta möjliga vis påverka respondenterna negativt i samband med undersökningen beaktas denna påverkan i samband med intervjuerna. Frågeformulering genomförs noggrant i och med den halvstrukturerade intervjuformen med förformulerade frågor. Frågor rör endast information och värderingar angående företaget samt respondenternas affärsstrategiska resonemang och beslut. Intervjuaren är tydlig med att respondenterna alltid har rätt att avstå från att svara på frågor som känns för obekväma. Att visa etiska hänsyn till studiens respondenter är något som kan påvisa en kvalitet i studien (Starrin & Svensson, 1994). Men det finns även en svårighet i detta, då etiska hänsyn ska

visas, samtidigt som forskaren vill ta del av så mycket intressant data som möjligt (Kvale & Brinkmann, 2014). Uppsatsförfattarna har i denna studie bedömt att etiska hänsyn inte har varit på bekostnad av ett sanningsenligt resultat.

4 Empiri

Detta kapitel inleds med en beskrivning av företaget på vilket fallstudien genomförs. En systematisk genomgång av den empiri som samlats in redovisas sedan inom samma rubriker som i teorikapitlet. Detta för att lätt kunna navigera sig i arbetet.

4.1 Företagsbeskrivning

ICA-gruppens matvarubutiker är uppdelade i fem olika profiler (www, ICA, 2015). Dessa är ICA Nära, Supermarket, Kvantum, Maxi Stormarknad samt To Go. Två utmärkande skillnader mellan profilerna är sortimenten och var butikerna finns. Kvantum-profilen har huvudfokus på ett brett sortiment med bland annat större fokus på delikatesser, ekologiskt samt köksredskap till konkurrenskraftiga priser. I de flesta Kvantumbutiker finns bemannade chark- och delikatessdiskar (www, ICA, 2015; pers. med., Blomgren, 2015).

ICA Kvantum Gottsunda är en stor matvarubutik i utkanten av Uppsala. De har 65 medarbetare varav 47 är heltidsanställda och de omsätter ca 170 miljoner kronor netto (pers. med., Blomgren, 2015). Företaget ägs av bröderna Jonas och Magnus Blomgren. Organisationen drivs i bolagsformen privat aktiebolag i vilken Jonas sitter i styrelsen som ordförande Magnus är VD. Ledningsgruppen består av de två ägarna samt fyra butikschefen inom varsina områden.

Under 2011 genomförde ICA i Gottsunda ett profilbyte från Supermarket till Kvantum. Detta profilbyte medförde främst en utbyggnation av butiken för att öka ytan och därmed sortimentet. Butiken var redan innan profilbytet Svanen- samt KRAV-certifierad, men i och med utbyggnaden skapades en möjlighet att tillhandahålla ett större sortiment av ansvarsfulla varor såsom ekologiskt och närproducerat.

I butiken kommuniceras butikens CSR-arbete inte bara genom tillhandahållandet av ett brett sortiment av närproducerat och ekologiskt. Med flertalet skyltar i butiken som annonserade ”Välj ekologiskt”, var det är tydligt att butiken aktivt ville förmedla utåt att de arbetar med ansvarsfullt sortiment och således ansvarsfulla inköp. Detta upplevdes av uppsatsförfattarna under det inledande besöket i butiken.

4.2 Intervjuer

Under detta avsnitt sammanfattas den empiri som samlats in från intervjuerna. Empirin kategoriseras utefter de ämnen som presenterats i teoridelen.

4.2.1 Företagsidentitet

Företagets affärsidé är att skapa en plats där människor trivs – både medarbetare och kunder (pers. med., Blomgren, 2015). Haraldsson (pers. med., 2015), chef för chark och mejeri, kopplar detta vidare till deras tänk angående ansvarsfulla inköp. Det finns enligt Haraldsson ett intresse hos medarbetarna att arbeta på ett ansvarsfullt sätt, vilket innebär att inköp av ansvarsfull karaktär bidrar till ett engagemang och en trivsel hos medarbetarna. Blomgren (pers. med., 2015) anser att anledningen till att de har ett stort sortiment av bland annat ekologiska varor är att de trivs med det, samtidigt som det ligger i tiden. Detta kommuniceras ut till både kunder och medarbetare genom bland annat de certifieringar som butiken har, där

KRAV och Svanen är två exempel. Andra kommunikationstyper för detta är reklam via kanalerna dagspress och Facebook (*ibid.*). Haraldsson (pers. med., 2015) bekräftar Blomgrens tidigare påstående om att personalen trivs med att jobba med ansvarsfulla inköp. På köttavdelningen kan detta handla om närproducerat eller ekologiskt. Exempel på anledningar till detta är kundernas uppskattning, hög kvalitet, lägre klimatpåverkan samt bidragandet till en levande lokal landsbygd (*ibid.*). I och med butikens profilering mot närproducerat och ekologiskt har intresset bland medarbetarna vuxit (pers. med., Blomgren, 2015). Företagskulturen anses som en mycket viktig aspekt i utvecklingen. Om medarbetarna är intresserade av arbete med CSR, kommer detta också speglas ut mot kunder (*ibid.*).

Årets största nyinköp som har skett var i mejeriavdelningen. Hela mjölksortimentet från Arla har bytts ut till Gävleortens mejeri, under varumärket ”En svensk ko”. Detta eftersom inköpsansvarige för mejeri, i samförstånd med VD:n, ansåg att det var viktigt att stödja mjölkbönderna på landsbygden (pers. med., Haraldsson, 2015). Nyinköpet av mjölk var för att ge mer pengar till bönderna per liter mjölk, utan att behöva höja priset på mjölken. En filosofi som finns inom företagets rådande inköp är att inköparna väljer det alternativ som känns bäst så länge kvaliteten är hög och priset är skäligt (pers. med., Haraldsson, 2015). I vissa fall kan även direkt olönsamma produkter köpas in av strategiska skäl, om produkterna ger butiken andra fördelar såsom att locka fler kunder (pers. med., Blomgren, 2015).

Ytterligare exempel på kommunikation ut mot intressenter är att ICA Kvantum Gottsunda varje vecka marknadsför specialerbjudanden genom kanaler såsom UNT, Uppsalatidningen och Facebook (pers. med., Blomgren, 2015). I tidningarna annonseras varorna ut med priset som största fokuspunkt. Här är det nästan enbart färskvaror och ofta av ekologiska eller närproducerade egenskaper. På Facebook är deras marknadsföring av en mer personlig typ (*ibid.*). Där lägger de upp bilder på nyheter i butiken, informerar om kommande event samt lägger upp förslag på menyer till exempelvis studentmottagningar (www, Facebook, 2015). Denna typ av marknadsföring används då företaget vill visa upp sitt intresse för kunderna utöver viljan att sälja. Det handlar här om relationsskapande snarare än produktmarknadsföring. Med Facebook-sidan vill ICA Kvantum Gottsunda alltså att kunden ska kunna lära känna företaget på ett sätt som inte uppnås med produktmarknadsföring (pers. med., Blomgren, 2015). Denna kommunikations- och marknadsföringskanal är viktig för butiken då en dialog skapas mellan butiken och dess kunder (*ibid.*).

Event i butiken är mycket populära och lockar många kunder. Antal kunder i butiken är ett av nyckeltalen ICA Kvantum Gottsunda använder sig av vid uppföljning av veckans försäljning. Även om själva försäljningen är viktigast är det även viktigt att hela tiden hålla koll på kundgenomströmningen i butiken. Märks ett tapp av kunder i butiken påbörjas genast en analys av vad det kan bero på samt hur det kan åtgärdas (*ibid.*).

Utöver kommunikation ut mot kunder arbetar ICA Kvantum Gottsunda med intern kommunikation (pers. med., Blomgren, 2015). Detta för att informera medarbetarna om försäljningssiffror, kommande event och nyheter. Det är viktigt att samtliga berörda medarbetare är införstådda med och känner sig delaktiga i vad som händer i butiken för att de på ett säkert sätt ska kunna svara på frågor från kunder. Informationen sker via möten som hålls veckovis, både avdelningsvis och med medarbetare från samtliga avdelningar. Varje månad skickas ett månadsbrev ut till samtliga medarbetare där nyheter kring försäljning, personal och aktiviteter kommuniceras. Utöver detta sätts mer akut information upp på anslagstavlor vid personalingången. Denna information ska läsas av alla medarbetare (*ibid.*).

4.2.2 Företagsimage

Butikens inköp som är ansvarsfulla ur CSR-synpunkt består till stor del av ekologiska varor. Ekologiskt har enligt Blomgren (pers. med., 2015) varit hett de senaste tio åren men försäljningen av dessa varor har inte kommit igång på riktigt förrän de senaste två åren. Blomgren tror att den ökande försäljningen främst beror på att de efterfrågande kunderna har blivit äldre och fått en ökad betalningsförmåga. Men trots den ökande efterfrågan, spelar priset fortfarande en stor roll för kunderna (pers. med., Haraldsson, 2015).

Ett antagande från respondenterna är att det är bra att prova sig fram gällande inköpen. Vad kunder efterfrågar enligt undersökningar stämmer inte alltid överens med verkligheten. Inköparna köper dock aldrig in något som de tror att de inte kommer att sälja. Inköpsförändringar måste även ske stegvis och med noga eftertanke (pers. med., Heldesjö, 2015). På så vis kan de kontinuerligt följa upp vad kunderna tycker och undvika att bli bortvalda.

Butiken är särskilt specialiserad på kött och delikatesser. Stort fokus ligger på att köpa in närproducerat kött ifrån Lövsta kött. Omkring 95 procent av allt kött som finns i butiken kommer därifrån (*ibid.*). Lövsta levererar slakterivaror i storpack, vilka butikspersonalen själva stycker upp eller maler ned. Butiksstycket, närproducerat kött är mycket uppskattat av kunderna och har bidragit till att butiken säljer mer kött än motsvarande butiker med samma profil (pers. med., Haraldsson, 2015). Imagen tros ha mycket att göra med företagets stora utbud av närproducerade charkprodukter, frukt och grönt som är ekologiskt och/eller närproducerat. Utöver detta ses kunskap, service och intresse hos medarbetare som en viktig aspekt vid inköp av dessa typer av varor (pers. med., Heldesjö, 2015). Blomgren tror att intresset från medarbetarna kan speglas ut mot kunder och smitta av sig.

En egen slutsats som Haraldsson (pers. med., 2015) drar är att människor generellt sett är rädda för förändring. Därför måste personalen hela tiden tydligt informera kunderna om de nya varorna och berätta om dess egenskaper. Det är viktigt att kommunicera ut företagets CSR-arbete till kunderna. Blomgren (pers. med., 2015) tror att företaget lägger ner mycket mer arbete med CSR än vad folk tror. Han poängterade dock att företag inte får förmedla detta på ett sätt som liknar skryt, då det kan skada företagsimagen.

Event kan på många sätt skraddarsys för att öka kunders intresse och samtidigt öka deras medvetenhet om butiken eller en produkt (pers. med., Heldesjö, 2015). Nyligen hölls ett event där medarbetare från Lövsta kött kom till butiken och tipsade om bra sätt att tillaga deras produkter samtidigt som de kunde berätta om fördelarna med närproducerat kött. Detta är ett exempel på hur företaget sprida sitt engagemang ut mot kunder. Denna typ av aktivitet är mycket uppskattad av deras kunder (pers. med., Heldesjö, 2015).

Som tidigare nämnts använder ICA Kvantum Gottsunda sig av Facebook som en del i sin marknadsföring. På deras Facebook-sida förekommer färre rena erbjudanden än i marknadsföringen i dagspress (pers. med. Blomgren, 2015). Istället ligger fokus på personliga upplevelser såsom event och nyheter i butiken. På det här sättet kommunicerar företaget ut sina värderingar och engagemang (*ibid.*).

4.2.3 Inköp och SRB

Företagsledarna och medarbetarna arbetar kontinuerligt med inköp, och de får dagligen varuleveranser (pers. med., Heldesjö, 2015). En stor del av inköpsarbetet handlar om s.k. omköp det vill säga inköp av tidigare inköpta produkter från tidigare känd leverantör (*ibid.*). Men i och med en ökande efterfrågan på varor av ansvarsfull karaktär, såsom närproducerat och ekologiskt, finns ofta en svårighet att få in tillräckliga kvantiteter (pers. med., Heldesjö & Blomgren, 2015). Vissa produkter finns också endast som ekologiska eller närproducerade under en kort del av året. Av dessa anledningar arbetar inköparna även med att hitta nya leverantörer för att kunna hålla ett brett sortiment till bra priser. Frukt- och gröntavdelningen har möjlighet att arbeta mer intensivt med närproducerat under sommaren. Då arbetas det mycket med säsongsbaserade varor såsom bär, ärtor, bönor och färskpotatis (pers. med., Heldesjö, 2015). Under denna period anlitas lokala välkända producenter såsom exempelvis Ulvagubben och Upplandspotatis.

Under övriga delar av året erbjuder ICA Centralt ett stort utbud av ekologiska varor. ICA är en mycket uppskattad leverantör ur beställningssynpunkt då inköparen kan lägga order, hitta specialerbjudanden samt reklamera online (pers. med., Heldesjö, 2015). Detta system gör det enkelt att snabbt reklamera en vara som exempelvis skadats under transport eller att lägga en order. I beställningsverktyget får den beställningsansvarige också reda på om det är brist på någon produkt. Denna information gör att dessa varor snabbt kan beställas in från en annan leverantör istället. Vissa varor finns dock inte att få tag på från butikens övriga leverantörer.

En leverantör som specialiserar sig på ekologiska varor är Everfresh AB (pers. med., Heldesjö, 2015). Detta företag har dock krav på kvantiteter över ett ton för att leverera utan en extra avgift. Ofta blir detta problematiskt då ICA Kvantum Gottsunda redan har tillgodosett sina grundläggande behov av ekologiska varor från ICA centralt, som inte sällan också har förmånligare priser. Samtliga chefer som har intervjuats hävdar att den ekonomiska biten är bland de viktigaste aspekterna i deras företagande (pers. med., Blomgren, Heldesjö & Haraldsson, 2015).

Vad gäller ekologiska alternativ till frukt och grönt kan det många gånger skilja mycket på varans beskaffenhet från dag till dag.

”Vi tar ekologiska bananer som ett exempel. Om dessa är gula och fina säljer de slut mycket snabbare än de konventionella bananerna, även om de ser exakt lika fina ut. Skulle dock de ekologiska bananerna vara gröna och hårda säljer de konventionella bananerna mycket snabbare. Det går inte att påverka hur de ekologiska bananerna kommer att se ut. Det är en tråkig aspekt av den ekologiska försäljningen på frukt och gröntavdelningen.” – Peter Heldesjö (pers. med., 2015). Om utseendet på själva frukten inte är helt perfekt väljer många bort den, vilket kan öka svinnet (*ibid.*). Vidare poängterar Heldesjö att ju större efterfrågan det blir på ekologiskt desto fler producenter kommer att finna det lönsamt att producera och så småningom kommer produkterna att hålla högre kvalitet samtidigt som priserna sjunker. Heldesjö poängterar dock att efterfrågan på ekologisk frukt och grönt har blivit extremt mycket högre bara de senaste fem åren. För fem år sedan stod de ekologiska bananerna för ca 15 procent av den totala bananförsäljningen. För två år sedan var den uppe i ungefär 30 procent och idag står den för nästan 50 procent. Om det tog slut på ekologiska bananer för fem år sedan, valde de flesta kunder att istället köpa konventionellt odlade bananer som fanns inne. Idag är det många kunder som struntar i att köpa bananer om det enda alternativet är konventionella bananer (*ibid.*).

Butiken har som sagt länge köpt in 95 % av sitt kött från lokala producenter. Erfarenheten från personalen är att kunderna uppskattar detta. Haraldsson (pers. med., 2015) hävdar att de väldigt gärna vill börja arbeta med fler ekologiska alternativ på köttavdelningen men att priserna dessvärre fortfarande är väldigt höga. Just ekologiskt kött blir således väldigt dyrt för kunderna och risken för ökat svinn är fortfarande stor vid fler inköp av detta. Med ett ökat intresse för ekologisk mat i allmänhet förutspås dock att priserna så småningom kommer att sjunka varpå möjligheterna för utökade inköp av ekologiskt kött kommer att bli större (*ibid.*).

Arla har under många år pressat mjölkpriserna vilket har gjort att de enskilda bönderna ser en ekonomisk ohållbarhet i sitt företagande. Den nya mjölkleverantören, Gävleortens ”En svensk ko” betalar 1 krona mer än Arla per liter mjölk till bönderna (*ibid.*). Genom att sälja reklamplatser på paketen får de in tillräckligt mycket pengar för att kunna erbjuda butikerna samma priser som Arla gör. Därmed får bönderna mer betalt och butiken behöver inte höja priset på produkten (*ibid.*).

Att göra detta byte har länge varit på tal inom butiken men en osäkerhet kring mottagandet från kundernas sida har funnits vilket har fördröjt beslutet. Initiativet att byta ut mjölken har dock fått god respons från kunderna. ICA Kvantum Gottsunda är den första ICA-butik i Uppsala som börjat köpa in mjölk från Gävleorten (pers. med., Blomgren, 2015). Detta ses som ett viktigt steg i företagets ständiga strävan efter förbättring i både ekonomisk och etisk riktning (*ibid.*). Den enda upplevda nackdelen med inköpen från Gävleorten är att beställningarna sköts manuellt. Detta försvårar arbetet med inköp då det är svårt att uppskatta hur mycket som kommer att säljas från dag till dag. Beställningarna från Arla gjordes tidigare genom automatiserade ordrar som prognostiserades med hjälp av försäljningsstatistik (pers. med., Haraldsson, 2015). Utöver mjölk från Gävleorten erbjuder Kvantum Gottsunda även mjölk från Sju Gårdar. De erbjuder ekologisk mjölk, samt ekologisk fil- och yoghurt. Bara under ett par år har försäljningen ökat markant och därmed har inköpsfunktionen blivit mer omfattande (pers. med., Haraldsson, 2015). De funderade tidigare på att byta ut Arla till mjölk endast från Sju Gårdar. Det skulle dock bli alldeles för dyrt då den ekologiska mjölken från Sju Gårdar är dyrare att framställa och således gör priserna högre (*ibid.*).

4.3 Sammanfattande empiri

Här presenteras de viktigaste faktorerna som framkom vid intervjuerna.

Butiken har i samband med en tillbyggnad för ett fåtal år sedan övergått till en mer ansvarsfull inköpsstrategi. Alla respondenter har arbetat i butiken sedan innan denna övergång. De har i samband med förändrade inköp kunnat se att intresset från samtliga medarbetare på färskvaruavdelningarna har ökat, allt eftersom att fokus på närproducerad och ekologisk mat har intensifierats. Ett allmänt intresse bland medarbetarna gör att företaget har enade värderingar kring arbete med CSR. Detta kan göra arbetet med CSR lättare i och med att fler idéer och synpunkter kan tas i beaktning.

Den största förändringen i inköp under senaste tiden har varit utbytet av mjölkleverantör. Det förelåg en stor osäkerhet hos ledningen hur detta utbyte skulle komma att påverka företaget och deras mjölkförsäljning. Genom information via uppskyltning och via företagets Facebook-sida har de kunnat kommunicera ut förändringen. Det framgick att utbytet hittills har upplevts som positivt hos kunder.

Magnus Blomgren, delägare och VD för ICA Kvantum Gottsunda anser att företagsidentiteten påverkas av ansvarsfulla inköp. Han understryker dock att det är osäkert på vilket sätt. Det finns många aspekter att ta hänsyn till. Identiteten är också något som förhoppningsvis aldrig är konstant. I och med att de verkar i en bransch som präglas av många trender måste inköpen planeras in så att de kan erbjuda varor som tillfredsställer samtliga kunder i butiken. I och med den relativt nyetablerade trenden med ekologisk mat försöker de att både följa butikstrender samt även verka som pionjärer inom områden som de ser möjligheter i. Ett exempel på detta är utbytet av Arlas mjölk till mjölk från Gävleortens ”En svensk ko”. Identiteten tror Magnus Blomgren har mycket att göra med kulturen. Gemensamt för alla inköpsansvariga på färskvaruavdelningarna på ICA Kvantum Gottsunda är intresset för den ekologiska och närproducerade trenden. Detta intresse ska förhoppningsvis spridas ut till underordnande så att den övergripande företagskulturen blir enad.

I och med att butiken har nischat sig på närproducerat kött har det märkts av en högre andel i försäljning av kött jämfört med andra butiker av samma storlek och profil. Detta talar för att kunder uppskattar företagets inköp och väljer dem framför andra butiker som främst säljer konventionellt kött.

Marknadsföring av ICA Kvantum Gottsundas CSR-arbete via Facebook har enligt respondenterna gett goda resultat. Det är främst denna funktion de använder för att kommunicera ut detta arbete mot intressenter.

Att försöka förutse kommande trender och även hänga med i befintliga sådana är viktigt för att inte halka efter. Om ett företag välkomnar dessa trender och gör allt för att lära sig dess budskap och förmedlar detta på ett professionellt sätt till kunder, kan både identiteten och imagen påverkas positivt. För tillfället tror Blomgren (2015) i enlighet med de båda färskvarucheferna Peter Heldesjö och Erik Haraldsson att detta arbete med inköp av ansvarsfull karaktär påverkar identiteten på ett gott sätt men att det ska understrykas att arbetet med detta aldrig är klart. De vet inte hur trenden kommer att se ut om tio år, men trenden som råder försöker företaget proaktivt att anamma.

5 Analys och Diskussion

I detta kapitel diskuteras den empiri som lagts fram och analyseras med hjälp av teorierna som presenterats tidigare i arbetet. Empirin analyseras under samma rubriker som i teorikapitlet. Avsnittet knutet till analys och diskussion kring företagets image överlappar till viss del en analys kring företagets identitet. Företagets aktiviteter för att påverka sin image handlar till stor del om användandet av olika typer av kommunikation, vilket enligt Balmer och Van Riel (1997) är en stor del av företagsidentiteten.

5.1 Företagsidentitet

Genom att utgå ifrån Balmer & Van Riels (1997) tre koncept kan företagsidentiteten analyseras teoretiskt i ett försök att identifiera denna hos ICA Kvantum Gottsunda. För att diskutera huruvida en eventuell påverkan på identiteten har skett på grund av övergången till en mer ansvarsfull inköpsstrategi, kan dessa tre koncept användas. Vad gäller den grafiska designen, det vill säga logotyper och visuella identifikationer, syns företagets engagemang genom de olika kvalitets- och miljömärkningar som butiken har. I och med certifiering för Svanen, KRAV och kvalitetscertifieringen har företaget tydligt kunnat visa upp att det ägnar sig åt ansvarsfulla inköp. I empirin framgick dock att dessa märkningar redan fanns innan övergången till Kvantum-profilen, vilket gör att denna del av identiteten inte bör ha påverkats av förändringen inom vilken studien tidsmässigt har avgränsats till.

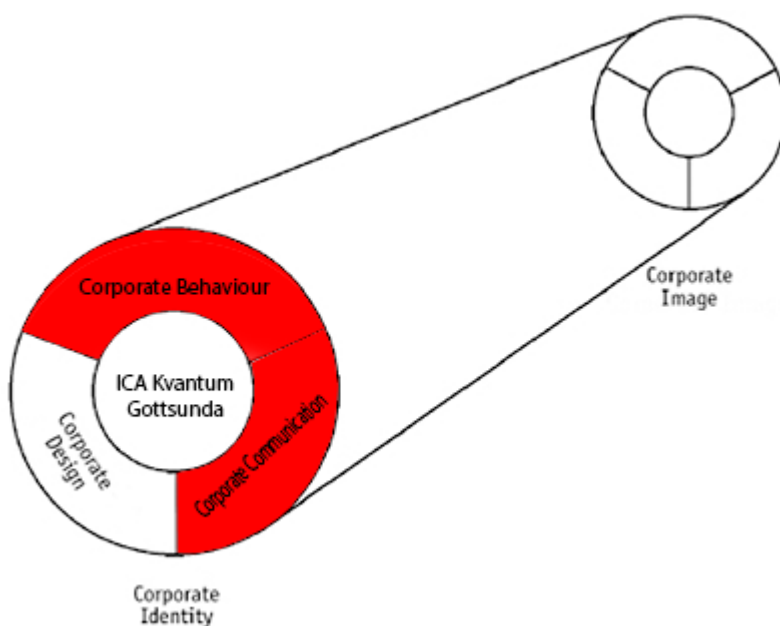
När författarna strax innan intervjuerna besökte butiken för att studera sortimentet, hittades diverse andra visuella identifikationer som kunde vittna om företagets CSR-arbete. Detta var exempelvis utstickande skyltar som det stod "Välj ekologiskt" på. Dessa skyltar var uppsatta i hyllorna vid nya produkter med denna egenskap, för att uppmärksamma kunder om detta nya sortiment. Även klisterlappar på golv och väggar med samma budskap uppmärksammades av uppsatsförfattarna under deras besök i butiken. De visuella märkningarna gör det tydligt för en besökare att butiken arbetar med ett ansvarsfullt sortiment, vilket är ett gott exempel på hur butiken arbetar med att sprida sitt CSR-arbete visuellt i själva butiken. Detta gör att uppskyltningar i butik har större påverkan på kommunikation än på visuell design. Därmed är den visuella designen inte lika viktig för identiteten i just detta fall. Denna får större vikt för exempelvis image, vilket behandlas senare i detta kapitel.

Vad gäller den integrerade kommunikationen berättade Blomgren (pers. med., 2015) att kommunikationen är viktig både externt och internt. Den externa kommunikationen behandlas i samband med analys av företagsimage nedan. Intern kommunikation sker genom veckomöten för samtliga färskvaruavdelningar där allt ifrån siffror och försäljningsresultat till nyheter i sortiment kommuniceras till medarbetarna. Ledningen informerar även om nyheter i månadsbrev som skickas ut till samtliga medarbetare. Mer brådskande information sätts upp på anslagstavlor vid personalingången. Företagsledningen spelar en stor roll i detta arbete (Balmer & Van Riel, 1997). Det är genom denna kommunikation som värderingar och generell företagsinriktning sprids till medarbetarna. Inte minst är kommunikationen av information gällande nya varor eller varor med speciella egenskaper viktig för företaget. Det är viktigt att medarbetarna uppfattas som kunniga när de får frågor om dessa varor.

Ytterligare en komponent i Balmer & Van Riels (1997) modell för företagsidentitet är beteende. Detta begrepp innefattar även symbolism samt extern och intern kommunikation, men fokuserar på just beteende.

Hur företagets medarbetare beter sig har stor inverkan på företagsidentiteten (Balmer & Van Riel, 1997). Haraldsson och Blomgren (pers. med., 2015) hävdar att de själva och deras medarbetare trivs med att arbeta med ett ekologiskt och närproducerat sortiment och att detta således har börjat rota sig i företagets kultur. Blomgren upplever en ytterligare fördel med denna trivsel och intresse från medarbetarnas sida. Trivseln ska enligt honom smitta av sig ut mot kunder och skapa intresse och trivsel hos dem. En slutsats som kan dras ifrån detta är att ju mer intresserade medarbetarna är av ekologiskt och närproducerat, desto mer kommer de att kunna kommunicera detta engagemang ut mot kunder. Genom detta kommer de kunna bidra till att öka medvetenheten hos kunderna, vilket på sikt kan göra efterfrågan för dessa varor större.

I och med den interna kommunikationen ökar medarbetarnas kompetenser angående CSR-arbetet vilket gör att detta påverkar deras beteende ut mot kunder. Kommunikationen kan alltså kopplas ihop med beteende, vilka tillsammans kan bidra till att stärka företagsidentiteten så länge medarbetarna finner detta intressant, vilket de enligt Blomgren (pers. med., 2015) gör. I figur 5 visas vilka steg i Balmer och Van Riels (1997) modell som uppsatsförfattarna genom analysen har identifierat som nyckelfaktorer i identitetsutvecklingen på ICA Kvantum Gottsunda. Dessa har färgats röda.



Figur 5. Balmer & Van Riels (1997) modell över corporate identity och corporate image – Egen tolkning applicerad på ICA Kvantum Gottsunda.

5.2 Företagsimage

ICA Kvantum Gottsundas marknadsföringsarbete handlar till stor del om att på olika sätt kommunicera ut vilka de är genom både traditionell marknadsföring och relationsmarknadsföring. Detta sker genom att bland annat marknadsföra butikens produktutbud samt att kommunicera värderingar och händelser inom företaget. Den externa kommunikationen, vilken här är marknadsföringen, är enligt Balmer & Van Riel (1997) en del av deras tre synsätt på vad företagsidentiteten är. Den externa kommunikationen är alltså en del av synsätten ”grafisk design”, ”integrerad företagskommunikation” samt ”det tvärvetenskapliga synsättet”. Då butiken marknadsför sitt sortiment, sina värderingar och normer påverkas utformningen av den externa kommunikationen av detta och därmed företagets identitet. Ett exempel på hur kommunikationen kan påverkas av en förändring av inköpen kan vara att ett förändrat sortiment syns i marknadsföringen i dagspress, vilket når ut till flertalet privatbostäder i Uppsala. Ett annat exempel är att förändringen i mjölksortimentet kommunicerats ut på Facebook-sidan, vilket har lett till en dialog med kunderna. När kommunikationen förändras, förändras även identiteten (Balmer & Van Riel, 1997). Dialogen i och med Facebook kan även göra att butiken får en ökad insikt i hur bilden ser ut.

I butikens marknadsföring i dagspressen är det främst specialerbjudanden på varor som annonseras. I de allra flesta fall är det färskvaror som dyker upp i dessa annonser och varorna är inte sällan närproducerade eller ekologiska. Företaget har upplevt en ökad efterfrågan av sådana varor under de senaste åren (pers. med., Blomgren, 2015). Med utbud som matchar efterfrågan vill de kommunicera ut sitt sortiment för att attrahera nya kunder. Men denna marknadsföring ökar även kundernas förväntningar (Grönroos, 1988), (se figur 3). Det gör att butiken också måste se till att produkterna faktiskt håller den kvalitet som utlovas för att den upplevda kvaliteten ska motsvara den förväntade (*ibid.*). Produkten och sättet den levereras till kund är vad som bestämmer hur denne upplever företaget (Andreassen & Lindestad, 1988).

Att butikens VD har upplevt en ökad efterfrågan på närproducerat och ekologiskt har delvis inneburit att de sett en möjlighet att utöka detta sortiment. En av faktorerna i detta är att butiken kunnat konstatera att de säljer mer kött än andra butiker med motsvarande storlek och profil, vilket de har kopplat till att 95 % av butikens köttutbud är närproducerat. Företagsimage är något som påverkas av tidigare kunders attityder och tilltro (Lindestad, 1988). Om kunderna är tillfredsställda med butikens varor och tjänster kan deras attityder gentemot företaget förbättras, vilket i sin tur stärker bilden (*ibid.*). Med ökande efterfrågan och stor försäljningsvolym i förhållande till butiksstorlek kan tyda på att kunderna har positiv attityd och tilltro till butiken och att bilden har stärkts i takt med den ökade efterfrågan.

Att leverera varor som kunden efterfrågar på ett sätt som inspirerar denne kan enligt Andreassen & Lindestad (1988) stärka bilden. Detta genom att konsumentens uppfattning av företaget stärks. Ett exempel på ett sådant inspirerande inslag är eventet där medarbetare från Lövsta Kött kom till butiken och berättade om fördelarna med närproducerat kött samt tipsade om tillagningssätt av deras produkter. Via word-of-mouth kan denna image vidare stärkas hos presumtiva och befintliga kunder (Grönroos, 1988). Det är dock viktigt att komma ihåg att bilden aldrig är konstant (Larsson, 2008) utan den skiftar hela tiden. Därför är det viktigt att ICA Kvantum Gottsunda hela tiden förnyar sig genom nya produkter med de egenskaper som kunderna enligt rådande trender efterfrågar. I Grönroos (1988) modell för företagsimage framgår att upplevd kvalitet och förväntad kvalitet går hand i hand. Med arbete inom ramarna för CSR genom inköp av ekologiska och närproducerade varor, förväntas kundernas behov

och preferenser uppfyllas till hög grad vilket ökar förväntningarna. Dessa förväntningar kan ses som en sporre till mer ett mer fokus inom området CSR, vilket således kan stärka företagsimagen.

Butikens arbete med Facebook kan kopplas till relationsmarknadsföring och vidare till företagsimage. De försöker, med Facebook som kommunikationskanal, skapa en relation till kunden och dela med sig av händelser på en mer personlig nivå (pers. med., Blomgren, 2015). På detta sätt försöker de påverka sin image samtidigt som de via Facebook kan ta del av sina kunders uppfattning om butiken och få reda på sin egen image. Det kan även kopplas till företagsidentiteten vilken den externa (och även interna) kommunikationen är en del av (Balmer & Van Riel, 1997).

5.3 Inköp

Vid val av nyinköp är ett viktigt kriterium att det ska vara något som kunderna förväntas vilja ha. Om det inte är direkt lönsamt är kravet att det ändå indirekt skapar lönsamhet ur synpunkten att det lockar kunder till butiken.

Butiken arbetar med alla tre av Van Weeles (2010) inköpstyper – rena omköp, modifierade omköp samt nya inköp. Den mest använda typen för butiken är rena omköp, det vill säga att varor köps in från tidigare kända leverantörer (Van Weele, 2010). Detta gäller bland annat närproducerat kött från Lövsta och ekologisk frukt och grönt ifrån ICA:s ekologiska sortiment. Butikens inköpschefer anser att leverantörerna är pålitliga och att varorna oftast håller den kvalitet som efterfrågas. Flertalet leverantörer anlitas endast på säsongsbasis. Ulvagubben är ett exempel på en sådan leverantör. ICA Kvantum Gottsunda har under flera år anlitat denna leverantör på somrarna och har då varit nöjda med kvaliteten hos dem. Inköpstyperna kan dock variera mellan färskvaruavdelningarna. Exempel på modifierade omköp är när ICA:s centrala beställningssortiment har slut på en vara, så beställning måste ske ifrån annan leverantör. Den andra vinkeln på modifierat omköp är att butiken från en befintlig leverantör beställer in en ny vara. I sådant fall kan det handla om att butiken vill bredda sitt nuvarande ekologiska sortiment med en ny vara. Ytterligare en viktig del av de ansvarsfulla inköpen handlar för butiken om de nya inköpen, det vill säga en ny produkt från en ny leverantör. Ett tidigare nämnt viktigt exempel är butikens nyinköp av mjölk. Själva grundprodukten fanns visserligen i sortimentet sedan tidigare, men leverantören var ny och den nya mjölken hade ett nytt mervärde eftersom bönderna får mer betalt.

5.3.1 Inköpstyper och processer

När de genomförde utbytet från Arla till ”En svensk ko” började butiken göra affärer med en helt okänd leverantör, ett så kallat nytt köp (Van Weele, 2010). Detta medförde till en början en osäkerhet. Detta på grund av att inga andra ICA-butiker i Uppsala anlitat denna leverantör och en osäkerhet således fanns angående kvaliteten på produkter och tilläggstjänster såsom transport, jämfört med Arlas kvalitet. Produktsäkerheten var aldrig i fara då bönderna som framställer mjölken till stor del består av avhoppade Arlabönder (pers. med., Haraldsson, 2015). Detta gör att mjölken i sig håller samma kvalitet som tidigare (*ibid.*).

Inköpsprocesserna varierar från avdelning till avdelning. Många av företagets leverantörer är redan kända och processerna vid inköp blir då inte lika omfattande som vid inköp från ny leverantör (Van Weele, 2010). Vid inköp från ”En svensk ko” fick ansvariga inköpare se till att produkten först och främst höll den kvalitet som efterfrågades och att priserna var skäliga.

Flera av stegen i den teoretiska inköpsprocessen som förklarades i kapitel två, uppfylldes vid det nya köpet. Specifikation av vara och behov, var ett enkelt beslut för inköpsansvariga och ledning att ta. Mjölkgår ingår i en butiks grundsortiment så identifikation av behovet var given. Leverantörsbestämning och bedömning av denna var det intressanta i den här processen. Bedömning om Gävleortens ”En svensk ko” kunde vara en pålitlig producent som kunde hålla minst lika hög kvalitet som Arla tidigare gjort. Detta var den svåraste bedömningen för ledningen. Beställningsprocessen från ”En svensk ko” kräver dock mer arbete från personalen eftersom orderläggningen inte är automatiserad. Detta gör att det blir svårare för inköpsansvarig att prognostisera vilken mängd denne ska köpa in (pers. med., Haraldsson, 2015).

På frukt- och gröntavdelningen sker en stor del av inköpen från ICA:s centrala beställningssortiment. ICA har en välutvecklad onlinetjänst där allt ifrån beställningar till reklamationer kan utföras. I och med att ICA Kvantum Gottsunda redan är en del av ICA centralt, behövs inga formella kontraktskrivningar (pers, med., Heldesjö, 2015). Specifikationer för nya varor som ska tas in därifrån finns att hämta på ICA:s intranät och kan således enkelt hanteras av inköpande personal (*ibid.*). Detta förenklar inköpsprocessen för butiken. IT-lösningar vid inköp är att föredra för att spara tid för inköparen (Johansson, 2002; Van Weele, 2010).

5.3.2 Socially Responsible Buying, (SRB)

Efter intervjuerna har det kunnat konstateras att butiken tillämpar både en proaktiv och anpassande taktik (McAlister et. al., 2002) när det kommer till ansvarsfulla inköp. Det nya mjölkinköpet är proaktivt givet att de är den första ICA-butiken i Uppsala som byter ut till Gävleortens ”En svensk ko”. Här har de försökt förutse intressenternas kommande behov och agerat innan andra aktörer tagit sig för att genomföra ett liknande ombyte. Inom nästintill samtliga inköp till butiken tillämpar de en anpassande taktik. Intressenternas krav och behov tas i beaktning så länge det inte hotar de finansiella prestationerna. Här kan en parallell dras till det faktum att butiken gärna vill jobba ännu mer med ekologiskt, särskilt på köttavdelningen. Detta är än så länge inte möjligt rent finansiellt då priserna fortfarande är väldigt höga och risken för svinn på avdelningen skulle öka. I de allra flesta fall har ekologiskt kött hittills kunnat substituerats med närproducerat kött på denna avdelning. Detta har fortfarande tillfredsställt kunderna och således har deras krav blivit uppfyllda genom den anpassande taktiken.

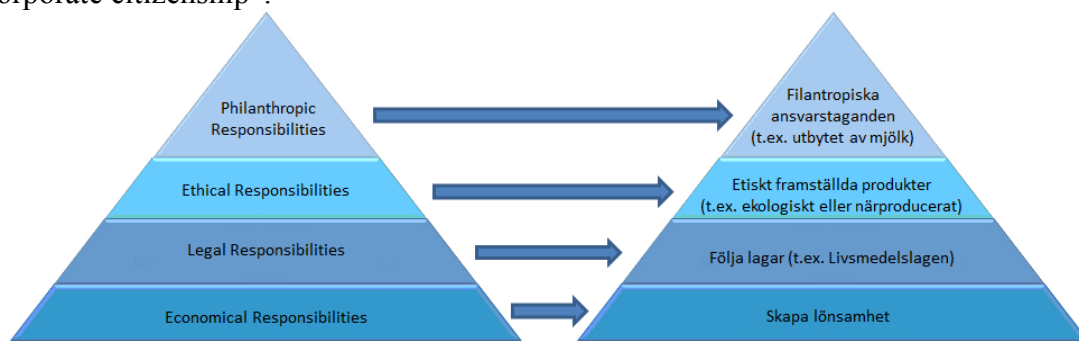
Om ICA Kvantum Gottsundas ansvarsfulla inköpsarbete appliceras i Carolls (1991) CSR-pyramid kan en bedömning göras av graden CSR-arbete som tillämpas inom företaget. Till en början hävdar alla intervjuade chefer att den ekonomiska aspekten är den allra viktigaste. Om arbetet inte är lönsamt blir det inte hållbart i längden. Detta är helt i enlighet med basen i pyramiden vilken handlar om de ekonomiska ansvarstagandena.

Nästa steg i pyramiden är det lagliga ansvaret. Inom denna aspekt är det essentiellt att företaget inte bryter mot några lagar och förordningar i sin verksamhet. Om detta steg appliceras på ICA:s inköp bör således inga varor köpas in som strider mot livsmedelslagen (2006:804). ICA Kvantum Gottsunda har hårda krav på sina leverantörer. Detta för att inte riskera att köpa in produkter som riskerar att ha bristande kvalitet som i sin tur kan bli en hälsofara för kunderna. Ytterligare regler som är viktiga för företaget att förhålla sig till är krav som är kopplade till olika typer av certifieringar. KRAV-märkning och Svanen-märkning av butiken kräver bland annat att ett visst sortiment tillhandahålls (www, KRAV, 2015; www,

Svanen, 2015). Då dessa märkningar fungerar som en slags grafisk kommunikation om vad företaget är, är det således en del av identiteten (Balmer & van Riel, 1997) och därmed av strategisk betydelse för företaget (Balmer & van Riel, 1997).

Det tredje steget i pyramiden handlar om företagets etiska ansvar gentemot omvärlden. Inom detta steg passar de flesta av ICA Kvantum Gottsundas ansvarsfulla inköp in. Vad gäller deras ekologiska och närproducerade produkter är de etiska ur ett hållbarhets- och miljöperspektiv. Mycket arbete läggs ner på den etiska aspekten och det är just detta som har börjat efterfrågas mer av kunder (Lambdin, 1997). Arbete inom denna del av pyramiden ska utöver att det är etiskt kunna generera ekonomiska fördelar (Balabanis et.al, 1998) vilket stärker basen i pyramiden.

I det sista steget behandlas de filantropiska aspekterna. ”Be a good corporate citizen” (Caroll, 1991, s. 42) är ett citat som tolkas som att företaget ska bidra till samhällets välfärd. Kvantum Gottsunda har nyligen bytt ut Arlas mjölk till mjölk från Gävleortens ”En svensk ko” (pers. med., Haraldsson, 2015). Detta för att Arla betalar bönderna så lite för mjölken att det i längden inte blir ekonomiskt hållbart för dem. Genom att köpa in mjölk som stödjer bönderna på landsbygden ekonomiskt ses detta, av uppsatsförfattarna, som ett sätt att bidra till den lokala landsbygden välfärd. Att engagera sig i problem som finns i det lokala samhället och hjälpa dem som är i ekonomiska trångmål är ett gott exempel på hur företaget visar ”good corporate citizenship”.



Figur 6. Carrolls CSR-pyramid (Caroll, 1991) och egen tolkning.

6 Slutsats

Syftet med denna uppsats är att identifiera och diskutera hur CSR-arbete via ansvarsfulla inköp kan påverka ett livsmedelsföretags företagsidentitet. I analysen används Balmer & Van Riels (1997) modell för företagsidentitet samt Grönroos (1988) modell för företagsimage genomgående med inslag av Van Weeles (2010) teorier kring inköp. I studien framkom att medarbetarna på ICA Kvantum Gottsunda är intresserade av CSR-arbete i form av ansvarsfulla inköp. Detta intresse bör kunna avspeglas både inom organisationen samt ut mot intressenter. Slutsats presenteras nedan med hjälp av våra forskningsfrågor.

Hur arbetar inköpsansvariga på ICA Kvantum Gottsunda med ansvarsfulla inköp i sin butik?

Inköpen sker dels via anpassande taktik och proaktiv taktik. Detta betyder att företaget både köper in produkter som intressenterna vill ha just nu, men också att de försöker förutse framtida behov och beaktar dem i sina inköp. Till största delen arbetar företaget med rena omköp, det vill säga att det köper in produkter som de tidigare köpt, från leverantörer som de tidigare anlitat. I vissa fall tillämpas även nya köp där helt nya typer av produkter köps in av en okänd leverantör. Detta sker främst när inköp av proaktiv taktik tillämpas. Inköpsansvariga på ICA Kvantum Gottsunda ser ansvarsfulla inköp som en viktig del i deras arbete. Nya möjligheter för inköp söks kontinuerligt. Ett exempel på detta är att köttavdelningen för närvarande främst arbetar med närproducerade livsmedel, men att ett större ekologiskt utbud kommer att erbjudas så fort som inköpspriserna på dessa varor sjunker.

Hur kan ansvarsfulla inköp påverka företagets företagsidentitet?

Studien visar att inköpsansvarigas intresse för CSR-arbete kan påverka både företagsidentiteten och företagsimagen. Detta genom att inköpsansvariga kommunicerar information kring inköpen till sina medarbetare och på detta sätt ökar deras kompetens. Med denna ökade kompetens kan ett intresse skapas hos de anställda, vilket genom dess beteenden speglar företagets värderingar ut mot intressenterna. Med ett genomgående intresse i organisationen kan en ansvarsfull organisationskultur bildas. Kommunikation och beteende är två av de tre komponenter som Balmer och Van Riel (1997) förklarar som företagsidentitetskärnorna. Företagsidentiteten och företagsimagen är nära sammankopplade med varandra och en svårighet finns att förklara den ena utan den andra. Ett exempel på en brygga mellan dessa två begrepp som observerades av uppsatsförfattarna var den externa kommunikationen, vilket nämns av både Balmer & Van Riel (1997) och Grönroos (1988). Denna sker till största del genom relationsmarknadsföring på Facebook och syftar till att intressenterna ska kunna lära känna företaget på ett mer personligt plan. Detta gör att medarbetarna inom organisationen kan visa vilka de är samtidigt som intressenterna kan bilda sig en uppfattning om företaget.

Slutsatsen är att förändringen av inköp av ansvarsfulla färskvaror har påverkat företagsidentiteten och imagen i positiv riktning. Med detta sagt är det mycket svårt att precisera på vilket sätt och i vilken utsträckning. Detta dels med hänsyn till att företagsidentitet och image är två abstrakta mått och dels att dessa förändras hela tiden i och med att ICA Kvantum Gottsunda verkar i en bransch präglad av ständiga förändringar och trender.

Studien bidrar till litteraturen om hur CSR kan påverka företag ur en strategisk synpunkt. Begreppen CSR, Företagsidentitet och Företagsimage har ställts bredvid varandra och

relationen dem emellan har analyserats. Analysen har visat på hur företagsidentiteten och företagsimagen påverkas av CSR. Detta är således det teoretiska bidraget i studien. Empiriskt bidrar studien med att visa hur CSR genom ansvarsfulla inköp kan påverka en livsmedelsbutiks företagsidentitet samt image.

6.1 Förslag till vidare forskning

Uppsatsförfattarna föreslår att vidare forskning inom ämnet kan ske dels via större utredningar där fler fallföretag inom livsmedelsbranschen analyseras samtidigt. Dessutom skulle kvantitativa studier med fördel kunna genomföras för att få en klarare bild över både företagsidentitet och image samt att en större generaliserbarhet är möjlig att erhålla ur en sådan typ av studie.

Referenser

Böcker, artiklar och tidskrifter

Ammenberg, J. (2012). *Miljömanagement: Miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Apéria, T., & Back, R. (2004). *Brand Relations Management*. Malmö: Liber AB.

Balmer, J.M.T. (1995). Corporate identity: the power and the paradox. *Design Management Journal*, 6 (1), ss. 39-44.

Balmer, J.M.T., & Gray, E.R. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32 (7) ss. 256-262.

Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40 (7), ss. 730-741.

Balabanis, G., Phillips, H.C., & Lyall, J. (1998). Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? *European Business Review*, 98 (1), ss. 25-44.

Beck-Friis, S., & Svensson, E. (2014). Företags sociala ansvar och deras varumärkesidentiteter – En studie kring hur tre företag använder CSR för att påverka sina varumärken. Uppsala: SLU.

Becker-Olsen, K.L., Cudmore, B.A., & Hill, R.A. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 103 (4), ss.639-653.

Brassington, F., & Pettitt, S. (2013). *Essentials of Marketing* (3 uppl.). Harlow: Pearson Education Limited.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2:1 uppl.). Stockholm: Liber AB.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), ss. 39-48.

Dichter, E. (1966). How Word-of-Mouth Advertising Works. *Harvard Business Review*, 44 (6), ss. 147-166.

Doane, D. (2005). Beyond corporate social responsibility: minnows, mammoths and markets. *Futures – The Journal of Forecasting Planning and Policies*, 37 (2), ss. 215-230.

Engström, F., Höök, M., & Österman, C., (2014). Hur CSR kan bidra till skapandet av motivation hos anställda – En fallstudie av livsmedelsbutiken ICA Torgkassen i Uppsala, Uppsala: SLU.

- Elram, L.M., & Carr, A. (2006). Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30 (1), ss. 9-19.
- Glac, K. (2015). Triple Bottom Line. *Business Ethics*, 2.
- Gray, E.R., & Balmer, J.M.T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation, *Long Range Planning*, 31 (5), ss. 695-702.
- Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9, ss. 10-13.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen* (2 uppl.). Malmö: Liber AB.
- Guba, E.G., & Y.S. Lincoln (1994). Competing paradigms in qualitative research. I: Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S.: (red), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7), ss.1041-1064.
- Johansson, U. (2002). Food retail buying processes – a study of the UK, Italy and Sweden. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (12), ss.575-585.
- Keller, L.K. (2008). *Best practice cases in branding* (3 uppl.). Upper saddle river, NJ.
- Kiriakidou, O., & Millward, L.J. (2000) Corporate identity: external reality or internal fit? *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (1), ss.49-58.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (uppl. 3). Lund: Studentlitteratur AB.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business Horizons*, 40 (3), ss. 59-66.
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (uppl. 3). Lund: Studentlitteratur AB.
- LeCompte, M.D., & Goetz, J.P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52 (1), ss. 31-60.
- Lee, M.-D. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10 (1), ss. 53-73.
- Levy, R. (1999). *Give and take: A candid account of corporate philanthropy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- McAlister, D., Hillebranda, B., & Maignana, I. (2002). Managing Socially-Responsible Buying: How to Integrate Non-economic Criteria into the Purchasing Process. *European Management Journal*, 20 (6), ss. 641-648.

- Morison, I. (1997). Breaking the monolithic mould. *International Journal of Bank Marketing*, 15 (5), ss. 153-162.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*, 14 (2), ss. 243-262.
- Park, H. & Stoel, L. (2005). A model of socially responsible buying/sourcing decision-making processes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (4), ss.235-248.
- Piacentini, M., MacFadyen, L., & Eadie, D. (2000). Corporate social responsibility in food retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28 (11), ss.459-469.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The link between competitive strategy and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), ss.78-92.
- Robson, C. (2011). *Real world research: A resource for users of social research methods in applied settings* (3 uppl.). Chichester: Wiley.
- Skarmeas, D., & Leonidou, C.N. (2013). When consumers doubt, Watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of business research*, 66(10), ss. 1831-1838.
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7 (1), ss. 49-67.
- Starrin, B., & Svensson, P. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Van Riel, C.B.M., & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31 (5), ss. 340-355.
- Van Weele, A. (2010). *Inköp och Supply Chain Management*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Vilanova, M., Lozano, J.M., & Arenas, D. (2009). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87 (1), ss. 57-69.
- Wallin Andreassen, T. & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1), ss. 7-23.

Internetkällor

Axfood (www.axfood.se)

<http://www.axfood.se/sv/Hallbarhet/Kundens-val/>

EU (www.europa.eu)

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

Facebook (www.facebook.com)

<https://www.facebook.com/icakvantumgottsunda?fref=ts>

ICA Kvantum Gottsunda (www.ica.se)

<http://www.ica.se/butiker/kvantum/uppsala/ica-kvantum-gottsunda-1530/matinspiration/manadens-skord/just-nu/>

Lagar

Livsmedelslagen (2006:804)

Personliga meddelanden

Magnus Blomgren, ICA-Handlare och VD, 6/5 – 2015

Erik Haraldsson, Färsvaruchef kött och chark, 6/5- 2015

Peter Heldesjö, Färskaruchef frukt och grönt, 6/5- 2015

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide Magnus Blomgren, ICA-Handlare

Vad har företaget för värderingar när det kommer till ansvarsfulla inköp?
Vad har företaget för strategier vad gäller liknande inköp?
Hur ser kundefterfrågan ut för närproducerad- och ekologisk mat?
Har antalet kunder ökat sedan expansionen till Kvantumprofilen? Tror du detta har med den ekologiska inriktningen att göra?
Hur ser du på företagsidentiteten, vad är målet?
Hur kommunicerar ni med varandra inom företaget?
Arbetar ni med CSR-initiativ utöver ICA:s centrala krav eller rekommendationer?
Gör ni i så fall detta för att ”hänga med i trenderna ”eller för att själva vara en ledande trendskapare?
Tror du att CSR initiativ hos butiken stärker er företagsidentitet och image och i så fall hur?
Hur gör ni för att kommunicera ut företagsidentiteten till intressenter?
Hur skulle man kunna öka den generella medvetenheten för ert CSR-arbete hos samtliga intressenter (media, medarbetare, kunder, leverantörer)?

Bilaga 2 – Intervjuguide Erik Haraldsson, Färskvaruchef Kött, Chark och Mejeri

Om vi bortser från ekonomiskt lönsamma aspekter, vad har du för strategi vid inköp av varor av CSR-karaktär såsom närproducerat och ekologiskt?
Ni har nyligen bytt ut Arlas mjölk till mjölk från ”en svensk ko”, varför gjorde ni det?
Hur var inköpsprocessen från denna nya leverantör?
Har några problem uppstått efter bytet?
Hur upplever du kundernas respons till detta?
Informerar ni kunderna om ert generella CSR-arbete när det kommer till enskilda produkter?
Tror du att inköp av generell CSR-karaktär stärker er företagsidentitet och företagsimage?
Vad är enligt din mening företagets vision när det kommer till socialt ansvarstagande?
Vad ser du för fördelar med en tydlig inriktning mot närproducerat/ekologiskt?

Bilaga 3 – Intervjuguide Peter Heldesjö, Färskvaruchef Frukt och Grönt

Arbetar ni aktivt med inköp av närproducerat och ekologiskt?
Ser du några problem med detta gentemot konventionell FoG?
Vad är den generella kundupplevelsen av ekologiskt, är efterfrågan större nu än för två år sedan?
Har du siffror på hur mycket mer ni har sålt av ekologiskt de senaste två åren?
Frukt och gröntavdelningen tillhör ju som känt en av de största avdelningarna på ICA och kan därför påverka mycket i termer av CSR-försäljning. Köper du in varor av CSR-karaktär från andra leverantörer än ICA centralt? Varför?
Finns några andra intressenter än kunder som du tror uppskattar en avdelning med mycket närproducerat/ekologiskt?
Företagsidentiteten är väldigt viktig för företagets synlighet utåt, hur uppfattar du företagets identitet och hur arbetar du för att upprätthålla den/utveckla den på bästa sätt?