



EXAMENSARBETE

Våren 2014

Sektionen för Hälsa & Samhälle
Företagsekonomi
Revisor/Controller

Corporate Social Responsibility

- En kvalitativ studie om hur CSR integreras i företags
beslutsfattande

Författare
Emma Gustafsson
Jennie Johansson

Handledare
Heléne Tjärnemo

Examinator
Pernilla Broberg

Abstrakt

Under de senare åren har fenomenet CSR blivit oerhört aktuellt bland både företag, intressenter och samhället i övrigt. Det har framställts att det numera berör hur utvecklingen av CSR påverkar företags beslutsfattande. Här finns två sidor som talar emot varandra, dels en där forskarna menar på att CSR har en påverkan på beslutsfattande medan den andra sidan anser att CSR inte påverkar beslutsfattandet i någon vidare utsträckning.

Syftet med denna studie är att utforska kring hur CSR påverkar företags beslutsfattande. Koncernen som kommer att beaktas i studien är ICA-Gruppen. Med hjälp av en abduktiv metod jämför vi en tidigare teori och vårt empiriska insamlade material för att finna mönster och förståelse av verkligheten.

Genom studiens kvalitativa metod har fem semistrukturerade intervjuer genomförts hos olika ICA-handlare då vi eftersträvar en djupare förståelse av hur CSR integreras i beslut. Intervjuerna förlöpte utefter en intervjuguide som i sin tur baserades på vår teoretiska referensram. Avslutningsvis analyserades empiriskt material mot utvalda begrepp.

Vår slutsats kring studien är att främst fem faktorer avgör hur CSR integreras i beslut där beslutets storlek har en avgörande aspekt. Dessa faktorer observeras i en modell i analysen. Ett framtida forskningsförslag är hur CSR påverkar investeringsbeslut. Intressant hade även varit att se hur beslutsstorlekens inverkan på CSR.

Vårt bidrag med denna studie är att öka förståelsen kring hur beslutsfattare, i vårt fall ICA-handlare, tar hänsyn till CSR när beslut ska fattas. Vi anser att resultatet kan i viss mån vara överförbart till andra branscher och företag men man får ta viss faktorer i beaktande.

Nyckelord: CSR, Hållbarhetsarbete, Intressentteorin, Legitimitetsteorin, Beslutsfattande

Abstract

During these past years the phenomena CSR has become highly topical to companies, stakeholders as well as common society. It has been determined that development of CSR affects companies decision making. However, there are two sides to this. While some researchers claim that CSR affect the decision making, some also mean that CSR's influence to decision making is not very strong.

Our purpose with this study is to investigate, analyze and increase the comprehension of how CSR affect decision making among companies. The group that will be observed in the study is ICA- Gruppen. Using an abductive method we compare an earlier theory and our empirical collected material to find patterns and understanding of reality.

In order to attain a deeper understanding of how CSR affect decisions, through the study's qualitative method, five semi structured interviews was made with different ICA retailers. The interviews were conducted with help of an interview template which we based on our theoretical references. In conclusion, empirical material was analyzed to selected terms.

Our conclusion of the study shows that mainly five factors determine how CSR will be integrated in decisions where the decision size has a crucial aspect. These factor are observed in the study. Future research proposals would be to understand how the decision size affect CSR.

Our contribution with this study is to provide increased understanding of how decision makers, in this case ICA retailers, take CSR into account. We think the results could be implemented in other trades and organizations, however certain factors must be taken into account.

Keywords: CSR, Work of sustainability, Stakeholder theory, Legitimacy theory, Decision making

Förord

Det har varit en hektisk tid men samtidigt både roligt och lärorikt. Till att börja med vill vi tacka vår handledare Heléne Tjärnemo för all hjälp och vägledning genom denna studie. Till Annika Fjelkner för hjälp med det akademiska språket samt de ICA-handlare som positivt erbjöd sin tid för att möjliggöra våra intervjuer och så att studien kunde fortskrida för att avslutningsvis ge oss ett resultat.

Slutligen vill vi tacka våra sambons för att ni vid stressade stunder haft förståelse för vår studie.

Tack igen.

Kristianstad 2014.

Emma Gustafsson

Jennie Johansson

Innehåll

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Frågeställning.....	5
1.4 Syfte	5
1.5 Disposition	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Referensramens tillämpning	6
2.2 CSR som begrepp.....	6
2.3 CSRs utveckling.....	8
2.3.1 Intressentteorin.....	9
2.3.2 Legitimitetsteorin	10
2.4 Beslutsfattande	11
2.5 Sammanfattning	16
3. Metod.....	17
3.1 Forskningsstrategi	17
3.2 Kvalitativ – Kvantitativ.....	17
3.3 Litteratursökning.....	18
3.4 Forskningsdesign & Urval	18
3.5 Etiska beaktanden	21
3.6 Reliabilitet och validitet.....	21
4. Analys.....	24
4.1 Studiens fall.....	24
4.1.1 ICA-Gruppen	24
4.2 Presentation av intervjupersoner.....	26

4.3 ICA-handlarnas syn på hållbarhet	27
4.4 Hållbarhet ur intressentteorin	28
4.4.1 Mot kund	28
4.4.2 Anställda.....	31
4.4.3 Lokala samhället.....	32
4.5 Hållbarhetens framtid	33
4.6 Triple Bottom Line	35
4.7 Hållbarhetens integration i beslutsfattande.....	36
4.7.1 Beslutsfattande	36
4.7.2 Integration av CSR i beslutsfattandet	37
5. Slutsatser & Diskussion	43
5.1 Slutsatser.....	43
5.1.1 Diskussion	43
5.2 Vårt bidrag	44
5.2.1 Etiska och sociala konsekvenser.....	44
5.2 Egna reflektioner	45
5.3 Framtida forskning	46
Referenslista	47
Bilaga 1: Intervjuguide	54
Figurförteckning	
Figur 2.1: CSRs Definition	7
Figur 2.2: Intressentteorins Definition	9
Figur 2.3: Den Hierarkiska Triangeln	13
Figur 4.1: Påverkansfaktorer	42

1. Introduktion

I detta kapitel introduceras bakgrund, problemdiskussion och frågeställning. Avslutningsvis beskrivs studiens syfte, avgränsning och disposition.

1.1 Bakgrund

Den mängd hållbarhetsskandaler som sköljde över oss i början på 2000-talet, exempelvis Enron, WorldCom och Stora Enso, kan i ringa mån inte gått någon obemärkt förbi (Di 2014; Kolk & Pinkse 2006). Det har även uppdagats att företag helt misslyckats med att ta hänsyn till sina intressenter och trodde uppenbarligen inte alls på *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR är ett fenomen vilket handlar om företags ansvar vad gäller miljö-, sociala- och ekonomiska faktorer (Frostensson, Helin & Sandström 2012). Man kan fråga sig varför företag har misslyckats så mycket med att tillgodose sina intressenter i en tid då intressentperspektivet är så välkänt (Kolk & Pinkse 2006). Frågor som berör etik, företagskultur, bolagstyrning och sociala normer är enbart ett fåtal av flera olika perspektiv som idag har fått ett större utrymme (Ball 2009).

Som en följd av skandalerna har det under de senaste åren skett en betydande förändring i synen på sociala och miljömässiga faktorer hos både företag och samhället i övrigt (Cruz 2009). Även de ekonomiska faktorerna har fått en ökad uppmärksamhet när frågor som berör företags hållbarhet kommer på tal (Adams & Frost 2008). Enligt Adams och Frost (2008) kallas dessa faktorer för Triple Bottom Line och företag försöker idag integrera dessa frågor både i verksamheten men också genom hållbarhetsredovisning. Ett sätt att integrera dessa frågor och på så sätt få en mer omfattande redovisning kan stödjas med hjälp av GRIs¹ riktlinjer (Adams & Frost 2008). Miljö- och sociala frågor har idag blivit alltmer aktuellt för olika intressenter (Cheng, Ioannou & Serafeim 2014; Crane, McWilliams, Matten, Moon & Siegel 2009) vilket har lett till att företag oftare lägger mer vikt vid sin hållbarhet och de redovisningar som behandlar de miljömässiga och sociala faktorerna (Cheng m.fl. 2014; Adams & Frost 2008; Galera, Berjillos, Lozano, & Valencia 2014). Scholtens (2008) anser att CSR har blivit ett oerhört aktuellt ämne. En användning av CSR tvingar företag att redovisa

¹ Global Reporting Initiative, en nätverksorganisation som agerar med standarder och riktlinjer för hur man kan välja att hållbarhetsredovisa (GRI 2013).

sitt arbete inom hållbarhet. Det räcker således inte enbart att tala om eller skriva under på goda principer (Frostensson m.fl. 2012).

Men trots uppmärksamheten av faktorerna inom Triple Bottom Line har Stora Enso den senaste tiden fått ta emot oerhört mycket kritik. Anledningen till kritiken är den information som läckt ut vad gäller barnarbetet i en av företagets underleverantör. Efter granskningen i TV4s samhällsprogram Kalla Fakta den nionde mars 2014, gjorde Mats Norlander, chef för Stora Enso Renewable Packaging, ett uttalande "*Vare sig vi hade vetat att leverantören har barn som arbetar åt dem eller att vi misstänkte det så hade vi gjort investeringen ändå*" (Di 2014). Då kan man ställa sig frågan hur viktigt deras CSR-arbete egentligen är och hur mycket hänsyn de tar till sina CSR-mål vid olika typer av beslut.

Dagens snabba globala utveckling och den starka konkurrensutsatta marknaden som idag existerar bidrar till att företag ofta ställs inför stora beslut och utmaningar (Vaiman, Scullion & Collings 2012). Företag står varje dag, flera gånger om dagen, inför situationer där de är tvungna att fatta beslut genom att orientera sig mellan ett flertal alternativ. Dessa beslut kan vara allt ifrån helt dagliga till de större som omfattar strategi och investeringar (Jacobsen & Thorsvik 2008). Etzioni (2014) sammanfattar ett beslutsfattande och dess process med startpunkt i att man definierar ett mål, beräknar olika sätt att nå det satta målet för att sedan jämföra kostnaderna mellan de alternativa tillvägagångssätten. Etzioni (2014) påpekar också att studier gällande beteende och ekonomi har påvisat att människor vet mindre i allmänhet när de kommer till att samla information och processen i sig. Vaiman m.fl. (2012) påpekar att tidigare forskning tyder på att företag alltmer behöver ta hänsyn till CSR som en viktig del när det kommer till beslutsfattandet. En ram angående hur man på bästa möjliga sätt integrerar CSR i företags beslutsfattande hade underlättat för beslutsfattarna, då risken förmodligen minskat kring hur företag behandlar miljöfrågor och CSR i övrigt (Cruz 2009).

1.2 Problemdiskussion

Det har under senaste åren debatterats mycket kring CSR och dess påverkan på företag och hur man kan integrera det i företag (Weber 2008). Forskare hävdar att CSR både kan förbättra ett företags konkurrenskraft (Burke & Logsdon 1996) och det finansiella resultatet (Margolis & Walsh 2003). Dessutom har forskare under de senaste åren ägnat en större uppmärksamhet åt de strategiska konsekvenserna av CSR (McWilliams, Siegel & Wright 2006) samtidigt som definitionen av CSR fortfarande diskuteras (McWilliams m.fl. 2006; Dahlsrud 2008).

Enligt Burke och Logsdon (1996) kan man använda CSR som en företagsstrategi för att bidra till det sociala och ekonomiska intresset således för att skapa ett värde. Värdeskapandet är det mest avgörande målet för företag och dess strategiska beslutsprocess (Burke & Logsdon 1996). Enligt Burke och Logsdon (1996) försöker företag alltid skapa ett kontinuerligt värde genom olika typer av investeringar. Forskarna påpekar att företag därför bör finna de långsiktiga investeringsegenskaperna av CSR och på så vis förena CSR med företagets planeringar (Burke & Logsdon 1996).

Under flera år har studier gjorts kring vilka interna faktorer som eventuellt kan påverka beslutsfattande med hänsyn tagen till informationsrapportering (Adams & McNicholas 2007). I Adams och McNicholas (2007) forskning var målet att öka kunskapen kring hur man utvecklar hållbarhetsredovisning för att möjliggöra en integrering med andra aspekter av organisatorisk planering och beslutsfattande. Även Adams och González (2007) påpekar att studier kring integrationen av CSR i beslutsfattanden har gjorts och att förståelsen kring faktorer som påverkar företags beslutsfattande, med hänsyn taget till miljön, har utvecklats snabbt enbart de senaste åren (Gouldson 2008). Dock anser Adam och González (2007) att mer forskning kring CSR och beslutsfattande krävs, då det fortfarande är en begränsad kunskap kring detta. Forsell och Ivarsson Westerberg (2007) presenterar den rationella beslutsmodellen som fått viktig innebörd för hur beslut fattas i företag medan Heracleous (1994) är mindre övertygad då han anser beslutsmodellen varken beskriver hur beslut fattas eller kan utnyttjas i målet om effektiva beslut. Däremot instämmer Forsell och Ivarsson Westerberg (2007) att det finns problem med den rationella beslutsmodellen då beslutsfattare oftast inte kan förutse framtiden (Forsell & Ivarsson Westerberg 2007; Heracleous 1994).

Företag kan implementera modeller som berör CSR, exempelvis Carrolls pyramid och Triple Bottom Line. Modellerna har allt som oftast inbyggda syften om företaget, dess gränser och roll i samhället. Men en stor fråga i egenskap av detta är i vilken utsträckning det tas hänsyn till den sagda CSR-modellen i de dagliga beslutsprocesserna (Pedersen 2010). Knox och Maklan (2004) refererar till Zadek (2002) som konstaterar att redovisningar vilka omfattar företags sociala och miljömässiga ansvar inte har inflytande på ledningens beslutsfattande. Gouldson (2008) poängterar däremot att både företagskulturer, företagsstorlek och beteende är faktorer som inverkar på beslutsfattandet. Företags insikt angående dessa typer av faktorer har dock hastigt utvecklats under de senaste åren. McWilliams, Siegel och Wright (2006) menar på att genom förstå betydelsen av ledarskap kan det hjälpa till att utvidga och förstå

beslutsprocessen och hur företagets olika intressenters krav angående CSR kan påverka besluten.

I en studie gjord av Pérez, Ruiz och Fenech (2007) anser de chefer som medverkar i forskarnas undersökning att miljöfrågorna behöver integreras i beslutsfattande, då dessa frågor har en stark påverkan på långsiktig planering. Också Cruz (2009) poängterar att någon form av beslutsfattande modell som integrerar CSR i försörjningskedjan är näst intill nödvändig i företag. Däremot anser Adams och Frost (2008) att chefers beslutsfattande allt som oftast inte grundar sig på organisationens sociala och miljöansvar, men att företaget bör ta beslut med hänsyn till både intressenternas och samhällets intresse. När företag engagerar sig i CSR försäkras sig intressenter, främst investerare, att företaget mindre troligt kommer utsättas för påföljder vid brott vad gäller miljö och andra sociala frågor (Milne & Chan 1999). I Brunsson (2010) lyfts det fram utav Karin Holmblad Brunsson hur ett företags sociala ansvar kan bidra till att de undkommer inblandning från myndigheter och intresseorganisationer. Vidare menar hon att företag är i behov att få kunder. Det ska helst vara nöja kunder som återkommer och således sprider gott rykte. Det utbringar nöjdhet hos ytterligare intressenter såsom leverantörer, långgivare och anställda. Företag som tar socialt ansvar är goda företag vilket uppskattas av intressenterna. Däremot måste det sociala ansvarstagandet synas, annars kostar insatserna mest pengar utan att bringa varken nöjda kunder eller gott rykte (Brunsson 2010). Förhållandet mellan företag och samhället har diskuterats under flera årtionden och där intressentteorin vuxit till en av de främsta teorierna (Brown & Forster 2013).

Idag existerar en mängd studier som berör hur utvecklingen av CSR påverkar företags beslutsfattande (Knox & Maklan 2004; Adams & Frost 2008). Empiriska studier påvisar två sidor. Det ena konstaterar att det finns ett positivt samband mellan CSR och dess påverkan på beslutsfattandet (Adams & Frost 2008) medan andra sidan anser CSR inte påverkar beslutsfattandet i någon större utsträckning (Knox & Maklan 2004). Varför studierna får olika resultat är svårt att avgöra. En anledning kan vara att studierna är gjorda med några års mellanrum och vi i det stora hela fått en större förståelse och bredare utveckling kring CSR, vilket också Milne och Chan (1999) poängterar i sin forskning. Vidare menar Negash (2004) att man bör forska i de underliggande frågorna kring företags dagliga beslut och vad för information som används, vilket tolkas som att det finns bristande forskning kring vilka

faktorer som integreras i företags beslutsfattande och vad som påverkar valet av dessa faktorer.

Orlitzky, Siegel och Waldman (2011) lyfter i sin forskning fram vikten av att företagsledare kan finna en användbar kombination utav socialt ansvarstagande, ekologiskt hållbart samt ekonomiskt konkurrenskraftigt. Vidare menar de att företagsledarna måste bli mer skickliga på att integrera de strategier vilka används för ekonomiska levnadsförhållanden.

1.3 Frågeställning

Hur integreras CSR i företags beslutsfattande, från mindre beslut till långsiktiga investeringar?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att utforska kring hur CSR påverkar företags beslut.

1.5 Disposition

Denna studie är indelad i fem kapitel. I kapitel ett introduceras en bakgrund som mynnas ut i en problemdiskussion för att sedan nå vår frågeställning och syftet med studien. Första kapitlet avslutas med en disposition. I det andra kapitlet presenteras den teoretiska referensramen vilken inleds med CSR som begrepp till följd av företagsetikens ram och CSRs utveckling med en liten redogörelse av intressentteorin och legitimitetsteorin. Därefter framförs beslutsfattande för att sedan avsluta kapitlet med en sammanfattning som binder samman den teoretiska referensramen. I tredje kapitlet presenteras vår metod, inledningsvis forskningsfilosofi och forskningsstrategi för att därpå introducera vår forskningsmetod. Här framför vi också hur vi går tillväga vid litteratursökningen, design och urval för att slutligen framföra våra etiska beaktanden. Kapitel fyra behandlar vår analys som till en början presenterar de utvalda intervjupersonerna. Därefter analyseras det empiriska materialet med stöd från vår teoretiska referensram. Kapitlet avslutas med en analys av hållbarhetens integration i beslutsfattande i mål om att få en sammanhängning och besvara vår frågeställning. I kapitel fem framförs vår slutsats där syfte och frågeställningen besvaras samt redogör vi för vissa faktorer som kan komma påverka resultatet. Vi klargör även etiska och hållbara konsekvenser samt ger förslag till framtida forskning.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer den teoretiska referensramen att presenteras. Den teoretiska referensramen ligger till grund för vår studie och är ett stöd för att senare kunna besvara vår frågeställning.

2.1 Referensramens tillämpning

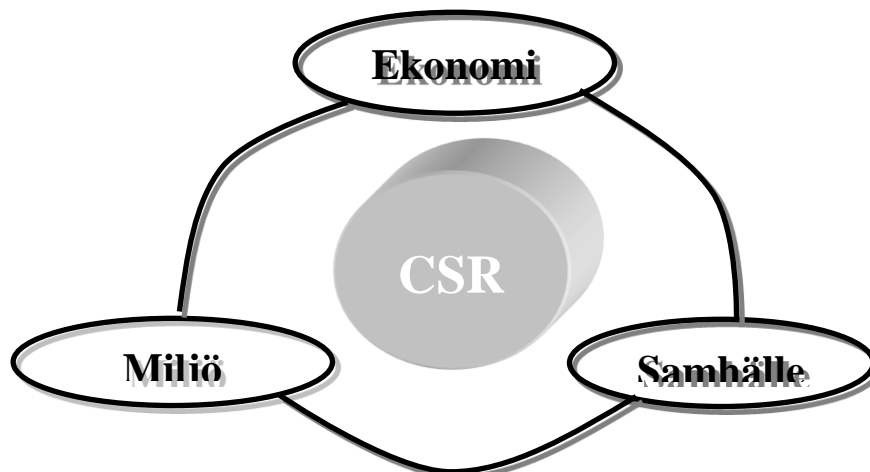
Då studien tar form utifrån en fallstudiebaserad metod där den kvalitativa metoden främst är i fokus, ligger vår teoretiska referensram till grund för att nå en bredare kunskap och syn över CSR som fenomen. Dessutom vill vi kunna åstadkomma tolkningar av det insamlade materialet. För att utforma vår intervjuguide anser vi det vara viktigt att dels få en bred uppfattning om hur samhället definierar CSR och dels för att vi skall kunna ta fram vår gemensamma tolkning för studiens ändamål. Samhällets tolkning av CSR baseras på olika teorier där vi anammat intressentteorin och legitimitetsteorin samt en förklaring av beslutsfattande. Anledningen till valet av teorier baseras på vår förstudie av CSR där vi fått en antydning att samhället och intressenterna innehar stor makt på företags agerande.

Den teoretiska referensramen kommer således vara grunden till vår fortsatta forskning där intervjuguiden bidrar till relevant insamlat material. Detta material i sin tur analyseras gentemot den teoretiska referensramen i kommande analyskapitel.

2.2 CSR som begrepp

Att ge en klar definition av CSR är komplicerat men enligt Frostensson m.fl. (2012) baseras CSR på miljö, samhälle och ekonomi. Dahlsrud (2008) har gjort en studie angående hur CSR definieras och fann 37 definitioner, vilket tyder på att man ännu inte har funnit en gemensam definition utan att CSR nämns genom olika begrepp såsom hållbarhet och miljöengagemang (Wan-Jan 2006; Frostensson & Borglund 2006; Crane m.fl. 2009). Vidare menar Crane m.fl. (2009) på att det inte heller har fastslagits en gemensam uppsättning av grundläggande principer inom CSR. Dahlsrud (2008) anser att definitionerna beskriver ett fenomen, ett fenomen som utgår från olika perspektiv och därmed beaktas på olika sätt vad gäller socialt ansvarstagande (Wan-Jan 2006; Frostensson & Borglund 2006). Fenomenet betyder olika för olika personer (Garriga & Melé 2004). McWilliams m.fl. (2006) poängterar nackdelen med en mängd olika definitioner på CSR. Att bristen på konsekvent användande av begreppet försvårar jämförelsen av studiens resultat.

I denna studie definierar vi begreppet CSR enligt Frostensson m.fl. (2012) definition, att CSR inkluderar företags ansvar vad gäller miljö, samhälle och ekonomi (Se Figur 2.1). Dessa tre huvudområden påträffas även i Triple Bottom Line och rymmer i sin tur en mängd delområden såsom klimatförändringar, hälsa, säkerhet, intäkter och kostnader. Vidare härleds de tre perspektiven till företags påverkan på intressenterna, att CSR är långsiktigt lönsamt samt att företagen har börjat använda CSR som en managementidé. För att kunna visa intressenterna vad man gjort i sitt hållbarhetsarbete har hållbarhetsredovisning uppkommit, vilket kan ses som ett sätt att mäta, presentera och ta ansvar gentemot företags olika intressenter (Frostensson m.fl. 2012). Långsiktigt arbete och hållbarhet associerar Cerne (2009) med CSR, ett försök om att företag ska ta ansvar för den globala utvecklingen. Hon tillägger att det också kan ses som ett sätt att utveckla företagets interna kvalitet- och miljöarbete. Frostensson m.fl. (2012) menar att GRI har varit viktig för utvecklingen av hållbarhetsredovisning och dess riktlinjer. Den bidrar med två grundläggande funktioner vilka är dels ett instrument för ökad transparens och dels ett instrument för styrning av hållbarhetsprocesser². Vidare menar Frostensson m.fl. (2012) att fokus finns på vilka som är intressenter och vilka frågor som är av vikt för dem. I företagsetiken finns vissa kriterier för att prioritera mellan olika intressenter, exempelvis hur inflytelserika intressenterna är, hur angelägna de är samt i vilken mån de bör ses som legitima.



Figur 2.1 CSRs Definition

(Baserad på: Frostensson, Helin & Sandström 2012)

² Även om det inte är hållbarhetsredovisningen som är i fokus i denna studie är GRI en ståndpunkt som använts i studiens undersökning.

CSR placeras bland annat in i företagsetikens ram (Wan-Jan 2006; Frostensson & Borglund 2006) där intressentteorin är ständigt närvarande (Frostensson & Borglund 2006). Företagsetiken är indelad i makro-, meso- och micronivå. Macronivån beaktar näringslivets roll i samhället, marknadsekonomiska systemets legitimitet samt allmänt övergripande frågeställningar. Mesonivån tar hänsyn till företag och organisationer däribland organisationers beteenden, moralisk status, strukturer och relationer till omvärlden. Mikronivån är på individnivå (Frostensson & Borglund 2006). Enligt Frostensson och Borglund (2006) bör man inte helt sätta ett likhetstecken mellan CSR och företagsetik på grund av att företagsetiska fältet även rymmer andra nivåer av etiska frågor än just mellan samhället och företag eller företag och företag. När CSR diskuteras är vanliga frågor hållbarhetsredovisning, intressentdialoger, uppförandekoder samt hållbar försörjningskedja. Vidare anser Frostensson och Borglund (2006) att CSR befinner sig på macro- och mesonivå på grund av att fenomenet fokuserar på företagets roll i samhället och enskilda företags aktiviteter i förhållande till deras intressenter. En starkt normativ tendens vittnar om att olika aktörer har olika mål och syn på företag. Även Nazir, Arshad, ShakaibAkram och Shoaib (2014) menar på att CSR-aktiviteter befinner sig på makronivå, däremot kan det i forskningssammanhang krävas en förståelse på micronivå.

2.3 CSRs utveckling

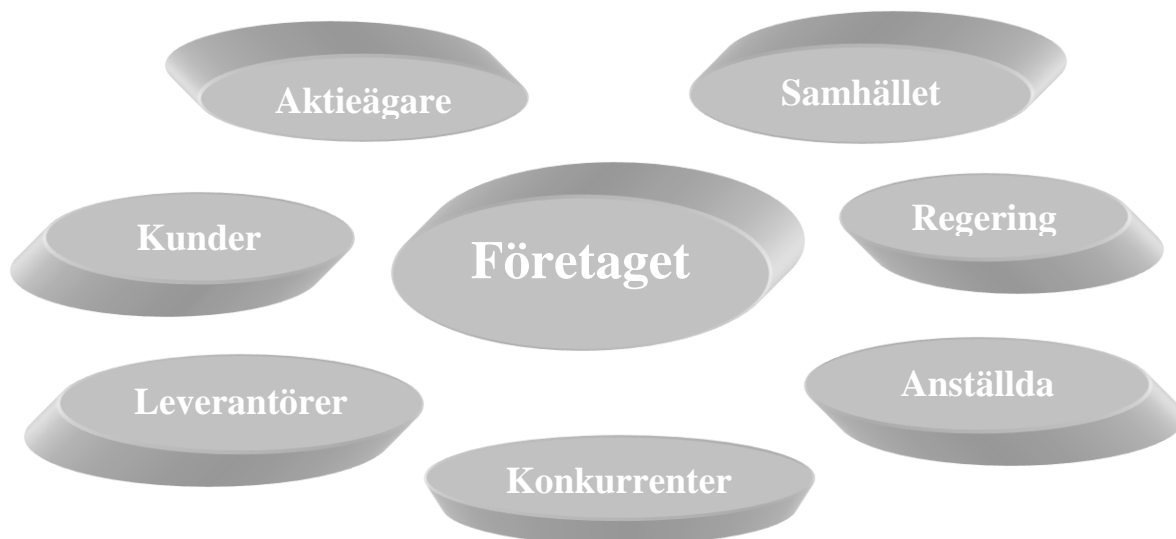
I Garriga och Melé's (2004) studie nämns Howard R. Bowens bok *Social Responsibility of the businessman* (1953) som introduktion till CSR. Även Carroll (1999) ser hans verk som inledning till CSR fast det just då var det mer *Social Responsibility*, företags sociala ansvar, än CSR (Garriga & Melé's 2004; Carroll 1999; Crane m.fl. 2009). Vidare redogör Carroll (1999) för hur Bowens bok utgår ifrån att de största företagen är viktiga maktcentra och företagens beslutsfattande berör medborgarnas liv på många sätt. En annan viktig forskare Carroll (1999) nämner är Keith Davis som år 1960 skrev en bok som behandlar hur sociala ansvarsfulla affärsbeslut har en bra chans att resultera i långsiktiga ekonomiska vinster för företaget. Carroll (1999) menar på att Davis syftar på att personer har en skyldighet att överväga effekterna av sina beslut och åtgärder på hela samhällssystemet, att de ser förbi företagets smala ekonomiska och tekniska intressen. År 1970 är George Steiner en viktig forskare enligt Carroll (1999). Carroll (1999) menar på att George syftar till att företag i grunden måste förbli en ekonomisk institution men har ansvar att hjälpa samhället, därav det sociala ansvaret. Det sociala ansvaret är mer en inställning i hur chefer fattar beslut än de

ekonomiska villkoren för beslutsfattandet (Carroll 1999). På 1980-talet sker fler empiriska studier och intressentteorin har blivit betydelsefull (Carroll 1999). Än idag är intressentteorin aktuell och enligt McWilliams och Siegel (2014) har teorin blivit ett dominerande paradig. McWilliams m.fl. (2006) poängterar betydelsen av att ta ansvar för alla intressenternas krav för att få en större och djupare förståelse kring fenomenet CSR. Cruz (2008) menar på att det är från 1990-talet man började kombinera CSR med finansiella resultat.

2.3.1 Intressentteorin

Varför företagen presenterar så mycket upplysningar kring miljö-, samhälls- och ekonomiska faktorer, har varit ett föremål för forskning där flera argument och en rad olika teorier presenterats (Milne & Chan 1999). Brown och Forster (2013) refererar till Carroll (1979) som poängterar att forskare under flera årtionden diskuterat förhållandet mellan företag och samhället inom företagsetikens ram kopplat till intressentteorin (Brown & Forster 2013).

Freeman (i Agudo-Valiente, Garcés-Ayerbe & Salvador-Figuera 2013) var en av de första som introducerade intressentteorin på marknaden. Freemans definition av intressentteorin löd: *”Varje grupp eller individ som kan påverka eller påverkas av ett företags syfte”*. Teorin kräver att företag besvarar de olika gruppernas påverkan som har eller kan ha legitima krav och kan påverka företagets resultat (Agudo-Valiente m.fl. 2013).



Figur 2.2 Intressentteorins Definition

(Baserad på: Freemans definition i Friedman & Miles 2006)

Dahlsrud (2008) poängterar att de flesta definitioner av CSR framhäver att hänsyn bör tas till intressenterna och dess krav, då intressenterna innehar en stor central roll i CSR. Dessutom anser Agudo-Valiente m.fl. (2013) att intressenterna kan påverka företags attityder och vanor, gällande CSR, i form av att förändra eller avbryta flödet av resurser till företaget. Cruz (2008) refererar till Svendsen, Boutilier, Abbott och Wheeler (2001) när han poängterar att starka relationer med intressenter är en förutsättning för innovation, bra rykte samt även nödvändiga för utveckling av nya marknader och möjligheter. Vidare kan starka relationer med intressenterna minska risken för aktieägare och öka varumärkets värde (Cruz 2008). Som alltid har det definierats en mängd olika definitioner av intressentteorin genom åren, men i denna studie definierar vi intressentteorin utefter Freemans definition (Se Figur 2.2).

Ett flertal forskare anser att chefer måste vara medvetna om den förändring som sker vad gäller intressenternas behov och förväntningar över tiden. Ju mer tillgänglig information cheferna har desto bättre förberedda är de vid beslutsfattande och tillämpningen av de verktyg, aktiviteter och processer som bäst uppfyller intressenternas krav (Agudo-Valiente, m.fl. 2013; Milne & Chan 1999; Burke & Logsdon 1996). Genom att förstå rollen av chefskap kan man också öka förståelsen kring beslutsfattandeprocessen och hur beslut gällande CSR aktiviteter påverkas av de olika intressenternas krav (McWilliams m.fl. 2006; Burke & Logsdon 1996). Den insamlade informationen ligger till grund för att underlätta dess beslutsfattande (Agudo-Valiente m.fl. 2013; Milne & Chan 1999). Tidigare forskare anser att företag allt som oftast implementerar CSR enbart för att tillfredsställa sina intressenter (Agudo-Valiente m.fl. 2013) medan andra eftersträvar en ökad vinst (Milne & Chan 1999; Burke & Logsdon 1996).

2.3.2 Legitimitetsteorin

Enligt Westermark (2013) har det, utöver intressentteorin, föreslagits andra teorier som i sin tur kan bidra till att förklara varför företag idag hållbarhetsredovisar och agerar mer hållbart än tidigare. En av dessa teorier benämns legitimitetsteorin (Westermark 2013), som anser att företag försöker säkerställa att dess beslut och arbetsprocesser verkar de normer och gränser som anses vara legitima i vårt samhälle (Deegan & Unerman 2011). Ibland uppkommer det ett legitimitetsgap som beror på att företaget inte alltid agerar utifrån hur samhället förväntar sig företaget skall agera. Legitimitetsgapet uppstår allt som oftast när samhällets normer och

gränser förändras vilket kräver att företag anpassar sig därefter. Detta betyder att företag alltid måste vara mottaglig för förändringar (Deegan & Unerman 2011). Legitimitetsteorin kräver att företag inte enbart tar hänsyn till investerarnas förväntningar utan även till samhällets, detta för att minska chansen för missnöjdhet ifrån samhället i form av minskad efterfrågan eller minskad resurstillgänglighet (Deegan & Unerman 2011; Deephouse 1999).

Deephouse (1999) påpekar att företag som agerar annorlunda kan resultera i exempelvis ökade konkurrensfördelar. Dock poängterar Deephouse (1999) vissa fördelar med att företag tenderar att likna varandra som exempelvis erhålla legitimitet och en försäkran att företaget agerar rätt utifrån samhällets perspektiv. Företag använder sig därför utav legitimitetsteorin i sin strategi, för att försäkra sig om att de agerar rätt i dess beslut och affärer för att bemöta samhällets förväntningar (Wilmshurst & Frost 2000). Wilmshurst och frost (2000) anser också att företags hållbarhetsredovisning är ett verktyg som används av ledningen för att legitimera sin verksamhet. Dessutom kan det vara ett verktyg som avleder uppmärksamheten från negativa situationer.

Teorin bygger på att det finns ett socialt kontrakt mellan företaget och samhället. Detta kontrakt är dock svårt att definiera men påvisar de förväntningar som vårt samhälle har på hur organisationen skall bedriva sin verksamhet (Deegan & Unerman 2011).

2.4 Beslutsfattande

Det fattas flera beslut var dag som berör diverse ting (Forssell & Ivarsson Westerberg 2007) och det sker i organisationens alla delar (Hatch 2002). Beslutsfattande har en stor betydelse i organisationer (Forssell & Ivarsson Westerberg 2007) och är en av de mest centrala processer (Heracleous 1994). Dagligen hamnar man som människa i en situation där man behöver välja mellan olika alternativ (Greve 2010; Thorén 1995), som antas enligt teorin väljas utefter vad man tror tillfredställer ens behov bäst (Greve 2010) och där nyttan är som störst för beslutsfattaren. Ett svårt beslut uppkommer när olika alternativ skiljer sig åt och är svåra att jämföra. Svårigheten med att värdera alternativet med störst nytta då de båda alternativens styrkor och svagheter är lika stora (Frank 2010). Beslutsfattande kan ses som en process där själva valet av alternativ kan ses som en sista länk i kedjan. Oavsett vilket beslut som kan fattas ser denna kedja likadan ut men kan variera i tidsaspekt per moment. Inledningsvis har beslutsfattaren ett mål, ett mål som inte kan nås och således uppfattas detta som ett problem. Rupp, Williams och Aguilera (2007) poängterar att en organisations eller beslutsfattares

motivation påverkar vilka mål som utformas och inom vilken tid, således beror målet inte på bara på behoven. Däremot menar de att målet kan påverkas av det engagemang som finns kring behovet av socialt ansvarstagande. De mål som väljs är ett engagemang som skapar värde, följaktligen influerar större organisationsbeslut (Rupp m.fl. 2007). Cruz (2008) anser att olika behov framhäver olika beslutsfattare. En beslutsfattare vilken integrerar CSR i besluten inkluderar följaktligen en strävan och mål om att maximera vinsten, minimera utsläpp, avfall och risker (Cruz 2008).

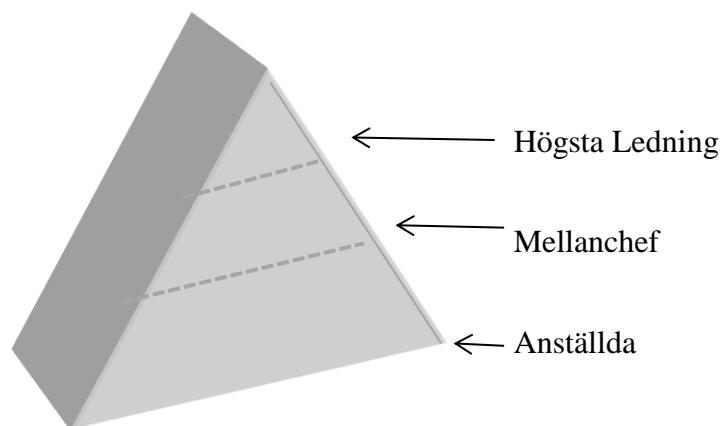
Beslutsfattaren försöker finna olika alternativ som kan lösa det uppmärksammade problemet för att sedan kunna bedöma och värdera alternativets konsekvenser. Avslutningsvis rangordnas alternativen och beslutsfattaren väljer det alternativ som förväntas tillfredsställa målet på bästa sätt. När man utvärderar olika alternativ ska man enbart granska de faktorer som kan komma att påverka just detta beslut samt dess framtid (Greve 2010).

2.4.1 Hierarkisk Organisation

I beslutsfattande finns nästan alltid en ledare inblandad (Forssell & Ivarsson Westerberg 2007) och enligt Heracleous (1994) är beslutsfattande en av de grundläggande uppgifterna för ledningen oavsett nivå (Hatch 2002). Det finns olika typer av ledare. Enligt Brown och Trevino (2006) är det etiska ledarskapet så gott som utforskat men de anser att etiska ledare försöker influera följare att använda sig utav uppsatta standarder genom belöningar och disciplin. Vidare beskriver de autentiskt ledarskap där självmedvetenhet, öppenhet, insyn och konsekvens är kärnan (Brown & Trevino 2006). Varje ledare innehar olika karaktärer och egenintressen vilka de försöker förmedla till personalen som fördelar för att således personalen ska arbeta för det goda. Ledarens karisma ska motivera, inspirera och besitta förmågan att påverka andra genom förhålliga sin vision. Följaktligen ska de positiva effekterna agera som en viktig komponent för företagets utfall då ledarna försöker planera framtiden. Denna osjälviska etik tar ansvar för avskärmningen av välbefinnandet hos sekundära intressenter. Vidare finns det ledarskap där ledarna övertalar sina anställda genom att ha kontroll över handlingar och resultat samt att de anställda erhåller belöningar för deras resultat. Ledarna är effektiva i att utveckla mål, upprätthålla nuvarande strukturer och ge feedback på uppnådda resultat för att säkerställa effektiviteten. De vill maximera företagets kompetens och sociala vinster vad gäller företagets sociala ansvar (Nazir m.fl. 2014). Gond, Igalens, Swaen och El Akremi (2011) anser att ett ansvarstagande ledarskap innebär engagerade medarbetare i ett relationsintelligent sätt för att mobilisera arbetskraften för det

socialt goda. För att bli en ansvarig ledare har flera företag skapat koncernfunktioner vilka fokuserar på hållbarhet och CSR på grund av att det idag är allmänt erkänt att ett värdeskapande inkluderar ekologiska, mänskliga och samhällliga resultat utöver de finansiella resultaten (Gond m.fl. 2011).

Det är vanligt att man kan se en hierarkisk organisation som innebär att beslutsfattaren placeras in i ett vertikalt led. Högst upp befinner sig den högsta ledningen, i mitten framhävs mellanchefer och längst ner finns de anställda (Thorén 1995)(Se Figur 2.3).



Figur 2.3 Den Hierarkiska Triangeln

(Baserad på: Thorén 1995)

De personer som är på lägre nivå väljs vanligtvis ut av de som är högre upp i organisationens hierarki. Det brukar ses som ett kännetecken för en hierarkisk organisation, det vill säga att de som är högre upp i hierarkin dominerar de underställda (Corvellec & Holmberg 2010). Men beroende på var i hierarkin aktuell chef befinner sig berör besluten olika områden. Den högsta ledningen fattar strategiska beslut, mellancheferna riktar in sig på beslut gällande inre struktur och samordning mellan enheter samt de anställda står för de dagliga besluten (Hatch 2002). Detta innebär att den högsta ledningen har delegerat viss ansvarsfördelning av arbetet till den lägre nivån, makten har fördelats nedåt i organisationen. Således ansvarar den lägre nivån för sitt arbete gentemot överordnad. Beslutsfattandet kan i vissa organisationer vara decentraliserat vilket betyder att ansvaret för beslutsfattandet sker längst ner i organisationen. Det är främst aktuellt där professionella grupper arbetar då de fattar sina beslut själva på grund av att de vet bäst som behöver göras (Forssell & Ivarsson Westerberg 2007).

Högsta ledningens strategiska beslut är beslut som berör företags överlevnad och övergripande inriktning, de är av mer långsiktig karaktär (Forssell & Ivarsson Westerberg 2007). Enligt Hallstedt, Ny, Robèrt och Broman (2010) görs dagligen beslut i företaget utefter de strategiska mål och utmaningar som företaget beslutat om. Felaktiga strategiska och operativa beslut kan påverka företaget i stor negativ riktning. Till följd av detta har det blivit viktigt att förstå beslutsprocesserna då det är avgörande för om cheferna är på rätt väg (Heracleous 1994). Den rationella modellen har fått stor betydelse för hur beslutsfattande går till i en organisation och är den modell som lärs ut som grund till produktkalkylering och investeringsbedömning. Modellen grundar sig på att beslutsfattaren har fullständig tillgång till information, har möjlighet att beräkna och förutse alla konsekvenser samt vet exakt vad man vill nå (Forssell & Ivarsson Westerberg 2007). Brunsson (i Hatch 2002) anser att den rationella beslutsmodellen är mest användbar när det är små och mindre viktiga beslut gentemot stora och viktiga beslut. Vid stora viktiga beslut måste beslutsrationaliteten offras. Heracleous (1994) menar att den rationella modellen varken beskriver det verkliga beslutsfattandet eller är en bra guide för effektiva beslut. Ibland kan det svårt att ha tillgång till den fullständiga informationen och veta alla konsekvenser (Forssell & Ivarsson Westerberg 2007; Heracleous 1994). Redan på 1970-talet började den rationella beslutsprocessen att ifrågasättas av ett flertal forskare, däribland Simon (Thorén 1995). Det har bidragit till att en alternativ teori växt fram. En begränsad rationell modell vilken gör att man fattar beslut utifrån dessa begränsningar, det vill säga man fattar beslut utifrån den information som finns tillgänglig samt att konsekvenserna är okända (Forssell & Ivarsson Westerberg 2007).

2.4.2 Beslutsfattande ur hållbarhetssyn

I Pérez m.fl. (2007) studie anser de chefer som medverkar i forskarnas undersökning att miljöfrågorna måste integreras i investeringsbesluten på grund av att miljöfrågor har en stark påverkan på investeringsprojekt och långsiktig planering. Företag bör finna de långsiktiga investeringsegenskaperna av CSR och på så vis förena CSR med företagets planeringar och investeringar, i deras företagsplaneringsfunktion (Burke och Logsdon 1996). Också Cruz (2009) poängterar att någon form av beslutsfattande modell som integrerar CSR i försörjningskedjan är näst intill nödvändig i företag. Orlitzky m.fl. (2011) lyfter fram att den ekologiska hållbarheten kan komma att bli central i företags sociala ansvarstagande. Vidare menar de därför att chefer alternativt beslutsfattare högre upp i hierarkin måste kunna avgöra

på vilket sätt deras organisation kan ta större socialt ansvar, bli mer ekologiskt hållbar samt ekonomiskt konkurrenskraftig. Således behöver företagsledarna bli bättre på att integrera de strategier som berör ekonomiska levnadsförhållanden (Orlitzky m.fl. 2011).

Däremot anser Adams och Frost (2008) att chefers beslutsfattande allt som oftast inte grundar sig på organisationens sociala och miljöansvar, men att företaget bör ta beslut med hänsyn till både intressenternas och samhällets intresse. Rupp m.fl. (2007) åsyftar att intressenterna pressar beslutsfattaren till att göra goda affärer, följaktligen skapas ett delat värde mellan företag och intressent. Däremot påpekar de att det kan finnas olika anledningar till varför intressenterna ställer press på företagen. Vidare menar Cruz (2008) att den press konsumenterna skapar vad gäller företags miljöansvar har delvis påverkat beteendet hos vissa tillverkare så att de försöker att minimera sina utsläpp, producera mer miljövänliga produkter; och/eller upprätta sunda återvinningsnätverkssystem.

Enligt Frank (2010) drivs vi människor utav ett egenintresse som måste tas hänsyn till vid exempelvis beslutsfattande. Fastän mål sätts upp kan människors egenintresse komma i konflikt och utnyttja eller hindra att målet nås. Frank (2010) anser också att egenintresse kan påverka vilka beslut man väljer att ta och hur man som beslutsfattare väljer att prioritera. Dessutom väljer människor det alternativ som har den högsta förväntade nyttan, vilket hos beslutsfattare kan påverka valet av beslut oerhört (Frank 2010).

Knox och Maklan (2004) refererar till Zadek (2002) som, med hjälp av sin undersökning, konstaterar att redovisningar som omfattar företags sociala och miljömässiga ansvar inte har något inflytande på ledningens beslutsfattande. Cruz (2009) anser dock att beslutsfattare borde behandla sina beslut gällande CSR likadant som deras övriga långsiktiga investeringsbeslut. Kortsiktig leder det till höga kostnader men i det långa loppet till fördelar. Förbättringar i form av investeringar kan leda till ekonomiska fördelar för företag. Investeringar kan också leda till minskad miljöpåverkan och en mindre företagsrisk, som var och en leder till lägre kostnader på längre sikt (Cruz 2009). Vidare menar Pedersen (2006) att ekonomiska beslut även kan få sociala konsekvenser och därmed reduceras gränsen mellan den sociala och ekonomiska världen.

Att förstå specifikt beslut i specifik situation kräver en god kontextuell förståelse. Man behöver ha detaljer om historien, det sociala, politiken och ekonomin kring beslut (March 1994). Vidare behöver man även veta hur individer, organisationer och institutioner är

involverade (March 1994). Däremot fokuserar March (1994) i sin forskning på idéer som kan användas för att förstå beslut generellt. Han menar på att begreppet rationell har fått många betydelser men i många sammanhang är det ekvivalent med intelligent eller framgångsrik (March 1994). Enligt Thorén (1995) har det studerats mycket kring individens roll i beslutsfattandet med ett gränssnitt mellan beslutsunderlag och beslutsfattarens perception samt individens mentala processer. Det är viktigt att betrakta de perceptuella processerna av intressenter som utvärderar och reagerar på företags CSR-relaterade beslut. Det är av denna anledning Rupp m.fl. (2007) anser det viktigt att förstå det psykologiska bakom dessa beslut, exempelvis anser de att CSR-motiven i beslut blir starkare för de beslutsfattare som känner sig trygga och identifierar sig väl med organisationen.

2.5 Sammanfattning

Som nämnts ovan har intressentteorin och legitimitetsteorin valts där vi får en förståelse kring vilka av intressenterna som kan tänkas ha inflytande och intresse av företag samt hur detta påverkar företags arbete med CSR och på vilket sätt det integreras i besluten. När en beslutsfattare fastställer ett beslut kan detta ha lång- och kortsiktig karaktär. Vidare baserar beslutsfattaren i större eller mindre grad sitt beslut på intressenternas krav. För att i största möjliga mån tillgodose alla aktörer är det viktigt att beslutsfattaren innehar stor kunskap och förståelse kring vilka faktorer som kan komma att påverka beslutet positivt, men även hur beslutet i sin tur påverkar faktorerna och framtiden. Ett företags intressenter är i stor grad företags framtid och kan således ställa olika krav på företaget. Utifrån detta resonemang är det av stor betydelse att finna en bra balans i Triple Bottom Line.

3. Metod

I detta kapitel beskriver vi vår forskningsstrategi och metod samt forskningsdesign. Därefter inleds ett kapitel med reliabilitet och validitet.

3.1 Forskningsstrategi

Genom att utforska hur beslutsfattare resonerar och agerar kring de CSR-mål som företaget antagit samt hur beslut fattats inom företaget, kommer vi förhoppningsvis inbringa en viss kunskap kring vilka faktorer som påverkar företags val beslut. För att uppnå denna förståelse krävs en tolkning, men vår tolkningsprocess börjar inte helt förutsättningslöst då vi granskat tidigare studier för att få viss förståelse för fenomenet CSR samt beslutsfattande. Denna förförståelse gör att vi åstadkommer en preliminär och grovhuggen tolkning vilken kommer agera som ett vägledande i detaljundersökningen (Johansson 1999).

Deduktion utgår från teori och induktion från empiri (Alvesson & Sköldberg 1994). Men i vår studie sker en alternering mellan teori och empiri varav vår studie kan ses som en abduktiv förståelseansats. Abduktion är i jämförelse med de två andra inte lika ensidig och orealistisk (Alvesson & Sköldberg 1994). När vi analyserar empirin kommer vi jämföra den med tidigare teori från litteraturen för att finna ett mönster som ger förståelse av verkligheten. Vi kommer inte att koppla den empiriska undersökningens information enbart med förekommande teorier utan vill hålla möjligheten öppen att finna en eventuellt ny potentiell teori, vilket innebär att vi inte använder oss utav en deduktiv forskningsansats. En anledning till varför studien inte är induktiv är på grund av att vi granskat och tolkat tidigare studier, vi har bildat oss en förförståelse, vilket inte görs en i induktiv forskningsansats då utgångspunkten är det empiriska materialet (Alvehus 2013).

3.2 Kvalitativ – Kvantitativ

I metodläran skiljer man mellan kvalitativa och kvantitativa metoder (Andersen 1994). Då vi eftersträvar att få en djupare förståelse av hur beslutsfattare integrerar CSR i deras beslut, ligger den kvalitativa metoden närmst. Vi eftersträvar mer innebörden av CSRs integration i beslutsfattande, än möjligheten till statistiskt verifierbara samband vilken den kvantitativa studien bidrar till (Alvehus 2013). Då kvalitativ metod betraktar tolkningen av ett fenomen anser vi studien innehar en kvalitativ karaktär, vilket i vårt fall behandlar fenomenet CSR.

Vidare kommer vi också göra en tolkning av beslutsfattande, då det har en väsentlig påverkan av vår studie. Dessutom kommer vår tolkning knytas till främst intressentteorin, legitimitetsteorin och beslutsfattande. Således ligger detta till grund för vår frågeställning. Detta baseras på Alvehus (2013) syn på en kvalitativ studie, då han anser tolkningen knytas samman med en teori och val av problem.

3.3 Litteratursökning

Vi har använt oss av litteratur för att bringa viss förförståelse kring hur vi ska gå till väga i vår studie. För att vi sedan ska öka vår kunskap angående vår problemformulering innan den empiriska undersökningen har vi använt oss utav ett flertal vetenskapliga artiklar skrivna av forskare. För att finna dem har Högskolan i Kristianstads databas vid namn Summon använts där sökorden i största mån varit engelska termer såsom CSR, decision-making och top management. Dessutom har vi med hjälp av Kristianstad Högskola också använt oss utav Google Scholar som innehåller referenser till tidskriftsartiklar och andra publikationer. Vi har försökt finna relativt nya artiklar då CSR i dagens samhälle är oerhört aktuellt och där forskare än idag poängterar vikten av studier kring fenomenet. Nya artiklar rörande beslutsfattande härleds till den äldre upplagan och därför har vi valt att gå till tidigare artiklar. Då CSR är ett aktuellt fenomen har vi funnit ett stort utbud av artiklar, dock har vi endast funnit ett fåtal artiklar som behandlar hur CSR integreras i det beslutsfattandet och detta ligger till grund för vår forskningsfråga.

3.4 Forskningsdesign & Urval

Inom all forskning krävs det att man utgör en ram för forskningsdesignen. Det vill säga en ram för insamling och analys av data. Den design man väljer att använda utgör en sorts struktur som hjälper och vägleder forskaren genom studien (Denscombe 2009). När man valt typ av design gäller det att bestämma vilken typ av metod och hur man skall gå tillväga (Denscombe 2009). Inom den kvalitativa metoden ligger intervjuer närmast till hands (Bryman & Bell 2010). Intervjuerna tenderar allt som oftast att vara av ostrukturerad karaktär och dessa intervjuer gör det mer möjligt att låta respondenten omfatta områden som personen i fråga anser mest relevant och viktigt inom ämnet. Kvalitativa intervjuer tenderar att vara mer flexibla där studiens fokus kan anpassas utefter de frågor som tas upp och där det insamlade materialet helst skall vara så fylligt och brett som möjligt (Bryman & Bell 2010). I vår studie har vi valt att genomföra semistrukturerade intervjuer som tillåter en stor frihet i valet av

frågor och i vilken ordning. Dessutom kan intervjuaren ställa andra frågor som inte ingår i intervjuguiden (Bryman & Bell 2010).

Det är i stort sett omöjligt att samla in data från alla de som faller in i studiens krav. Därför behövs ett urval göras för att kunna samla in den nödvändiga empirin och data för en fortsatt forskning och analys (Denscombe 2009). Enligt Denscombe (2009) är urvalsramen en oerhörd viktig del i forskningen och ramen skall vara relevant, fullständig, exakt och aktuell. Dessutom bör urvalsramen ha en lämplig storlek för att resultatet skall kunna vara generaliserbart. En lämplig storlek på urvalsramen är dock svårt att definiera och beror på en rad faktorer vad gäller själva forskningen (Denscombe 2009).

Den valda koncernen som kommer beaktas i studien är ICA-Gruppen vilken verkar inom dagligvaruhandeln. Däremot ska det poängteras att studien inte riktar sig till dagligvaruhandeln utan är ett fall i ICA-Gruppen. Anledningen till att vi valde ICA-Gruppen är deras långt gångna hållbarhetsarbete och att koncernens fick utmärkelsen Sustainable Brands³ år 2013. Dessutom är koncernen i högre grad decentraliserad vad gäller beslutsfattandet i butik då majoriteten av butikerna är handlarägda. Däremot upprättas hållbarhetspolicyerna centralt. I vår studie berör beslutsfattandet allt från dagliga mindre beslut till långsiktiga investeringar. Om vårt urval hade omfattat fler koncerner torde bredden av studien ökat. Men vår förhoppning är att istället erhålla ett bra djup i vald koncern. Vår forskningsmetod liknar fallstudiebaserad metod där intervjuerna ger oss empirisk data som sedan kan analyseras och tolkas för att få en förståelse. Fallstudiebaserad forskning tillåter också en stor frihet i valet av datainsamlings- och analysmetoder med en begränsad regelstyrning (Gustavsson 2004), vilket underlättar för oss då fenomenet CSR är diffust och svåröverblickbart. I den empiriska undersökningen kommer vi att använda oss utav fyra semistrukturerade intervjuer vilket innebär att vi kommer att ha ett visst antal centrala frågor med möjlighet för öppna svar. Dessutom kommer en telefonintervju att genomföras. Urvalet har skett genom telefonkontakt med ICA-handlare inom 8 mils avstånd från vår utgångspunkt Olofström. Tyvärr var inte responsen så bra vi hoppats på, vilket resulterar i att endast fyra intervjuer samt en telefonintervju kommer att genomföras. Detta kan komma att påverka vår trovärdighet i studien. De valda intervjupersonerna är ICA-handlare, somliga även VD. ICA-handlarna befinner sig på plats i sin butik vilket är en av anledningarna till att studien

³ Skandinaviens största varumärkesundersökning om hållbarhet där 18 000 konsumenter intervjuas.

genomförs på butiksnivå. Vi kommer även använda oss utav dokument så som ICA-Gruppens hållbarhetspolicyer och hållbarhetsredovisning. Då vi tror att policyerna kommer påverka ICA-handlarna i dess agerande samt för att lättare kunna ta detta i beaktning vid analysen. Enligt vårt tyckte är det stor skillnad utifall man agerar från uppsatta policyer eller ifall man handlar i eget tycke.

I ett försök om att fånga ICA-handlarnas agerande och resonering gällande CSR och dess beslutsfattande kring dagliga beslut till mer långsiktiga investeringsbeslut, baseras vår intervjuguide (Se Bilaga 1) på ett antal öppna frågor som inkluderar centrala begrepp såsom hur beslutsfattandet sker i just intervjupersonens butik, vad CSR innebär för dem och hur de arbetar med hållbarhet. Genom frågorna inkluderas även intressentteorin, legitimitetsteorin samt beslutsfattande. Inledningsvis i intervjun kommer vi kort beskriva vår studie för att därefter låta respondenten berätta om sig själv och sin bakgrund. Tanken med denna typ av inledning är att lätta upp stämningen och låta respondenten känna sig bekväm, men även se om det uppenbarar sig någon faktor som möjligtvis kan påverka hur ICA-handlaren agerar vid olika beslut. Med tanke på den mängd definitioner av CSR som idag existerar får respondenten frågan vad hållbarhet är för dem. För att lättare kunna dra samband och analysera resultatet ifrågasätt också ICA-handlarnas hållbarhetsarbete i butik. Då beslutsfattande är en viktig faktor i vår studie anför vi frågor hur ICA-handlarnas beslutsfattande sker i butik samt ifrågasätta om ICA-Gruppens upprättade hållbarhetspolicyer bidrar med svårigheter i beslutsfattandet. Dessutom kommer vi låta dem beskriva ett beslut som tagits den senaste tiden.

För att implementera vår studies frågeställning kommer så gott som halva intervjun bestå av ICA-handlarnas resonering kring hur CSR har påverkat ett beslut, men även beslut de vill att CSR skall komma att påverka mer i framtiden. Vidare får de även klargöra problem som föreligger i att integrera CSR i beslutsfattandet. Det empiriska material som samlas in kommer att analyseras inom ramen av ICA-handlarnas syn på hållbarhet, Hållbarhet ur intressentteorin, Hållbarhetens framtid, Triple Bottom Line samt CSRs integration i beslutsfattande. Den valda ramen uppkom i mål om att uppnå vårt syfte, det vill säga utforska, kring hur CSR påverkar företags beslut. En nackdel kan vara att empiriskt material som inte faller inom ramen inte behandlas och analyseras. Detta må hända vara viktig information i andra sammanhang men för att få kvalitet i studien måste gränser dras.

ICA-handlare är eftertraktade vilket gjorde att vi begränsade intervjutiden till max en timme i förhoppning om att fler intervjuer skulle nås. Därför kunde vi inte beakta detaljer och således är tiden en faktor som kan påverka intervjumaterialet, följaktligen studiens djup och kvalitet. Butikscheferna kommer att få ge sina erfarenheter och synpunkter på hållbarhet och beslutsfattanden samt integrationen däremellan. Vi vill inte påverka intervjupersonernas svar åt något håll utan vårt mål är att de skall formulera egna svar för att uppnå största möjliga transparens. Genom att intervjua ett antal handlare inom ICA är målet att få en förståelse om hur företagen integrerar sitt CSR-arbete i de beslutsfattandena. Valet av intervjupersoner baserades på butikschefernas viktiga roll för företagets CSR-arbete och dess framgång.

3.5 Etiska beaktanden

Enligt Hartman (2003) ska man som forskare informera intervjupersonerna om vilka man är, arbetsplats eller institutionsanknytning, syfte och uppläggning samt hur undersökningsmaterialet kommer behandlas, redovisas och lagras. Utan påtryckningar skall man inhämta deltagarnas samtycke.

Vid den empiriska undersökningen använder vi oss utav semistrukturerade intervjuer. Till att börja med tog vi först kontakt med de utvalda intervjupersonerna via telefonsamtal för att presentera oss, förklara studiens syfte samt höra om de skulle vilja delta i en intervju. Vi var dock noga med att poängtera deras valfrihet i att delta och att intervjutiden anpassades till de tillfrågade. Intervjuerna inleddes med ett antal etiska frågor gällande om de ville vara anonyma, huruvida vi får citera, om intervjun får bandas samt om de vill ta del av studiens analys och resultat innan publicering. Resultatet av detta blev att ingen av intervjupersonerna hade behov av anonymitet, alla fick citeras samt alla intervjuer fick bandas. Alla intervjupersoner har tagit del av analysen innan publicering.

Tolkningen är central i kvalitativ forskning vilket gör att den kan få olika perspektiv beroende på vem som tolkar (Alvehus 2013). Vi tolkar den insamlade informationen utifrån de perspektiv vi antagit och placerar detta inom ramen av studiens syfte och frågeställning. Trots att vi gör en tolkning får vi inte strida mot intervjupersonernas rättigheter, exempelvis att manipulera och förändra deras uttalanden i det empiriska materialet till vår fördel.

3.6 Reliabilitet och validitet

Det är viktigt att diskutera kvaliteten i forskning vilket kan göras genom att åtskilja reliabilitet och validitet. Reliabilitet är huruvida mätningen är tillförlitlig, om forskningsresultatet kan

upprepas (Alvehus, 2013). Om man gör en identisk studie kommer man då fram till samma resultat? Reliabilitet är problematisk då begreppet är nära kopplat till mätinstrumentets konsistens. Den kvalitativa analytikern är densamma som mätinstrumentet i en kvalitativ studie, således är reliabiliteten kopplad till forskaren på grund av att varje individ har sin skepnad. Oavsett vem som upprepar studien kommer därmed inte uppnå ett identiskt resultat. (Christensen, Engdahl, Gräas och Haglund, 2010). Validitet innebär i vilken grad man undersöker det man vill undersöka. Har vi verkligen mätt det som vi vill mäta (Alvehus, 2013)? Validitet kan förklaras som studiens trovärdighet, hur väl undersökningen och dess resultat speglar verkligheten. I en kvalitativ studie avgörs trovärdigheten främst av hur systematiskt insamlings- och analysarbetet utförts samt hur öppet man redovisar undersökningsprocessen. Det kan man göra genom triangulering vilket avser ett användande av flera insamlingstekniker, olika typer av data samt att man lyckats uppnå en teoretisk mättnad (Christensen m.fl. 2010). Hur generaliserbar en fallstudie är beror på vilka egenskaper ”fallet” i studien innehar och hur väl dessa liknar andra organisationer av samma typ (Denscombe 2009). Trovärdigheten är en stor nackdel där forskaren måste bevisa om ”fallet” liknar eller kan jämföras med andra av samma typ (Denscombe 2009).

Både reliabiliteten och validiteten kan ha försämrats på grund av de få intervjuer som genomförts. Däremot upplevdes det att man inte kunde urholka något nytt ur intervju fyra och fem, vilket härleddes till validitetens mättnadskänsla. Dock hade fler intervjuer lett till att man i högre grad haft möjligheten att verkligen argumentera för resultatet, överensstämelsen med verkligheten torde bli högre. Vi hade som mål att öka trovärdigheten genom att även få in material via mail-kontakt med ett flertal respondenter. Men här fallerade datan på grund av dåligt gensvar. Ett flertal ICA-handlare hörde av sig om att svar skulle erhållas veckan därpå men dessa uteblev samt var det en stor grupp som inte hörde av sig alls. Men genom de intervjuer som gjordes försökte vi förklara frågorna så respondenterna i största möjliga mån uppfattade dem likartat. I ett fall krävdes mer då respondenten uppfattade studien som ”Hållbarhet av varor”.

Reliabilitet och validitet är inte alltid parallellt med vad kvalitativ forskning berör. Begreppen baseras på att mätinstrument och mätningar existerar oberoende av vad som mäts. Detta kallas ibland för ”korrespondensteorin för sanning” vilket betyder att man kan uppnå en korrespondens mellan teori och empiri, det vill säga mellan kartan och verkligheten. Men denna korrespondens blir meningslös i syfte om att processera ritningen av kartan som skapar

verkligheten, då detta sker på ren automatik (Alvehus, 2013). När den teoretiska referensramen utbringas härleds i viss mån den verklighet studien kommer bidra till. Alvehus (2013) menar att tolkningsprocesser baseras på att aktivt välja ut delar av verkligheten och sätta dem i specifikt sammanhang samt att i tolkningsarbetet spelar uttolkaren en stor roll.

4. Analys

Inledningsvis görs en presentation av intervjupersonerna för att sedan analysera deras syn på hållbarhet. Analysen utgår ifrån vår teoretiska referensram där vi presenterar hållbarhet ur ett intressentperspektiv. Sammanfattningsvis placeras det empiriska materialet in i vår definition av CSR vilket också integreras i beslutsfattandet.

4.1 Studiens fall

Studien utförs som ett fall i ICA-Gruppen. Anledningen till att företaget valts som fall är dels deras stora samhällsansvar, vilket syns genom dess hållbarhetsarbete, och dels den utvecklade hållbarhetsredovisning samt väl upprättade hållbarhetspolicyer där företagets mål och strategier tydligt framkommer. Då studien efterliknar en fallstudiebaserad metod där empiriskt material tillhandahålls genom fyra face-to-face intervjuer samt en telefonintervju, kommer en tolkning och analys utföras. För att ge tyngd åt intervjupersonernas uttalanden har även ICA-Gruppens års- och hållbarhetsredovisningar granskats samt dess upprättade hållbarhetspolicyer. Detta har bidragit till att urskilja ICA-handlarnas personliga åsikter och värderingar gentemot ICA-Gruppens faktiska upprättade policyer. Eftersom vår studie enbart riktar sig mot ICA-Gruppen kan överförbarheten på andra företag vara problematiskt, särskilt med tanke på ICA-Gruppens väl upprättade hållbarhetspolicyer vilka torde påverka en del av ICA-handlarnas beslutsfattande.

4.1.1 ICA-Gruppen

ICA-Gruppen är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med 2 300 egna och handlarägda dagligvarubutiker (ICA-Gruppen 2014a). Enligt företagets hemsida har ICA-Gruppen arbetat med hållbarhetsfrågor och hållbarhetsarbete under en längre tid. Dessutom är deras hållbarhetsarbete ”en strategisk prioritet och integrerat i alla verksamheter”(ICA-Gruppen 2014b). ICA-Gruppen är också anslutet till FN:s initiativ Global Compact där företaget ställer sig bakom FN:s tio internationella principer (ICA-Gruppen 2014b). Företaget vann dessutom utmärkelsen Sustainable Brand Index 2013 som är en av Skandinaviens största varumärkesundersökning om hållbarhet där kunderna utser det företag som bäst tar sitt miljömässiga och sociala ansvar (ICA-Gruppen 2014c).

ICA-Gruppen använder sig utav en affärsmodell där entreprenörskap går att förena med stordriftfördelar. Affärsmodellen utgörs av enskilda ICA-handlare som samverkar och

kombinerar mångfald och lokal anpassning med storskalighet och effektivitet (ICA-Gruppen 2014d). Detta betyder att ICA-handlarna är decentraliserade vad gäller dess beslut och har stor möjlighet att agera själva. Dock ska besluten följa ICA-Gruppens gemensamma prioriteringar och de hållbarhetspolicyer som är satta (ICA-Gruppen 2014e). Som nämndes tidigare, i 4.1, bör detta till viss del agera tvingande för ICA-handlarna att vid större beslut integrera CSR genom att följa ICAs uppsatta hållbarhetspolicyer. Det är ovanstående argument som ligger till grund för varför just ICA-Gruppen är aktuellt som fall i denna studie.

Enligt Bryman och Bell (2010) består en fallstudie utav ett detaljerat och ingående stadium av ett enda fall. "Fallet" associeras med en plats eller en organisation där studien kommer utföras. Som tidigare nämnts i punkt 3.5 kommer denna studie utföras inom ICA-Gruppen, vilket innebär att företaget är studiens fall. En fallstudie kan ta form utav flera olika metoder vilket också betyder att man helt och hållet inte förlitar sig på ett enda angreppssätt (Bryman & Bell 2010). I denna studie kommer enbart kvalitativ metod att användas, däremot kommer vår empiri bestå av granskade dokument som exempelvis ICAs hållbarhetspolicyer samt intervjuer med ICA-handlare. Det som är speciellt med en fallstudie är att forskaren vill fånga unika drag för ett specifikt fall (Bryman & Bell 2010). Med tanke på ICA-Gruppens väl uppmärksammade hållbarhetsarbete vill vi utforska hur ICA-handlarna agerar och resonerar angående CSR och dess påverkan på beslutsfattande, allt ifrån dagliga beslut till mer långsiktiga investeringsbeslut.

4.1.1.1 ICA-Gruppens policyer

"På ICA går medvetet hållbarhetsarbete och ett starkt samhällsengagemang hand i hand med långsiktig lönsamhet. ICAs kunder och andra parter ska känna trygghet och förtroende för ICA och den verksamhet ICA bedriver. ICAs Goda Affärer beskriver ICAs syn på etik och samhällsansvar"(ICA-Gruppen 2014f).

Utöver finansiella policyer har ICA-Gruppen ett flertal policyer inom etik och hållbarhet. I den affärsetiska policyn beaktas riktlinjer som berör leverantörer och partner, gåvor och mutor, sund konkurrens och aktieinnehav. Det finns en policy upprättad för medarbetarbetarna samt policyer som reglerar etablering, kundrelaterade marknadsföringsfrågor, sponsring samt ICAs informationsgivning. I hållbarhetspolicyn framställs ICAs inställning till kvalitets- och miljöstandarder, hälsa, socialt ansvarsfull tillverkning, producentansvar, lokal produktion, produktspårbarhet, djuromsorg, biologisk

mångfald, miljömärkta produkter, bekämpningsmedel, förpackningar och tillsatser (ICA-Gruppen 2014b).

4.2 Presentation av intervjupersoner

Vår empiri har samlats in genom personliga intervjuer och en telefonintervju hos olika ICA-handlare. Följande personer har intervjuats:

Thomas Andersson, ICA-handlare och VD, ICA Maxi Bromölla. Thomas beskriver sig själv som att vara ”Född i en mjölkback där ICA finns i blodet” på grund av att hans föräldrar ägde ICA-butik under hans uppväxt. Thomas har under alla år arbetat inom dagligvaruhandeln och driver idag ICA Maxi Bromölla sedan 1997. Han tog över butiken från sina föräldrar som gjorde den stora satsningen 1986-1987. Idag omsätter butiken ca 300 MSEK och innehar 75 fastanställda samt 15 timanställda. Intervjun skedde i butiken ICA Maxi Bromölla.

Pelle Paulsson, ICA-handlare och VD, ICA Maxi Värmdö. Pelle har arbetat i mindre och medelstora butiker sedan 1982 då hans familj startade en liten ICA-butik. ICA Maxi på Värmdö öppnade i mars 2013 från att förr vara en ICA Kvantum-butik. Butiken har idag ca 20 000 kunder per vecka (Magnusson 2013).

Lars-Inge Melin, ICA-handlare och köpman, ICA Maxi Olofström. Lars-Inge har under alla sina arbetsår jobbat inom ICA. Har studerat ett antal år innan. ICA Maxi Olofström bedrivs av två bolag där specialvarorna drivs av ICA medan resterande del äger Lars-Inge. Intervju skedde på plats i butiken ICA Maxi Olofström.

Ulf Ekstrand, ICA-handlare, ICA Supermarket Sölvesborg. Driver inte butiken själv. Kommer ursprungligen från Malmö där Ulf har erfarenheter från arbete i två tidigare ICA-butiker och har bedrivit ICA Supermarket Sölvesborg i cirka tolv år. Intervjun skedde på plats i butiken ICA Supermarket Sölvesborg.

Arne Henrysson, ICA-handlare och VD, ICA Kvantum Hässleholm. Började som anställd i en ICA-butik år 1975 för att därefter bli egen ICA-handlare år 1982, endast 24 år gammal. ICA Kvantum i Hässleholm är den tredje ICA-butiken han driver, denna omsätter idag 165 MSEK exkl. moms och innehar 65 anställda.

4.3 ICA-handlarnas syn på hållbarhet

Forskarna lyfter fram olika definitioner av CSR, däribland hållbarhet (Dahlsrud 2008; Frostensson & Borglund 2006). Frostensson m.fl. (2012) poängterar svårigheten i att tydliggöra en specifik definition av CSR, vilket också bekräftades av de utförda intervjuerna. När ICA-handlarna fick frågan ”Vad innebär hållbarhet för dig?” varierade resultatet i stor grad. Däremot kunde vi skåda ett visst mönster, då de flesta av ICA-handlarnas redogörelser berör ett företags intressenter och miljöfaktorn. Som McWilliams m.fl. (2006) påstår kan en variation av definitioner vara problematiskt och försvåra jämförelsen mellan olika studier när ingen enhetlig definition existerar. Påståendet anser vi har hög validitet på grund av att datan som framkommer genom våra intervjuer blir svårare att analysera och kartlägga när ICA-handlarnas syn på CSR varierar. Ett exempel är att en av ICA-handlarna började diskutera varans hållbarhet och hade vi inte lett honom in på rätt spår hade denna intervju inte varit så användbar utifrån vår studie.

Enligt Thomas Andersson definieras hållbarhet olika och som olika saker, vilket tyder på att begreppet hållbarhet kan inneha en mängd definitioner vilket ett antal forskare också nämner (Wan-Jan 2006; Frostensson & Borglund 2006; Crane m.fl. 2009). Andersson lyfter fram hållbarhet som ekologi och anser att ”*Jag lånar denna jord av mina barn vilka lånar den i sin tur av sina barn*”. Han poängterar det viktiga i att ha en långsiktighet och uthållighet för framtiden samt tillvarata alla begränsade resurser men också det som kan förnyas, vilket vi associerar med Cernes (2009) definition av hållbarhet där företagen bör ta ett ansvar för den globala utvecklingen. Enligt Cerne (2009) kan det också ses som ett sätt att utveckla butikernas interna miljö- och kvalitétarbete. Pelle Paulsson poängterar däremot hållbarhet mer kortfattat, som ett samhälle där vi tillvaratar alla resurser och att vi alltid ska ha som mål att uppnå noll i resursslöseri.

Lars-Inge Melin såg hållbarhet, vilket han benämner som Social Responsibility, på två sätt. Dels hur varorna är producerade men också den process som sker vid byggnationen av ny butik. Ulf Ekstrand ser hållbarhet istället som en garanti för kunden, ”*Det man lovar, håller man*”, medan Henrysson menade på att ”*Vi skall tillhålla alternativen och kunden skall få välja*”. Han förde främst en diskussion kring lokala leverantörer men ansåg att definitionen av hållbarhet är svår. Utav Ekstrands och Henryssons resonemang och definitioner anser vi att hållbarhetsredovisningen torde uppkommit för att bevisa företags ansvar gentemot intressenter, vilken kan härledas till Frostenssons m.fl. (2012) uppfattning kring

hållbarhetsredovisning. Vidare anser vi att respondenternas, det vill säga ICA-handlarnas, syn på hur de betar sig mot omgivningen, deras moraliska status men också deras relation till omvärlden samt dess roll i samhället styrker Frostenssons och Borglunds antaganden om att CSR befinner sig på makro- och mesonivå. ICA-handlarna diskuterar mycket angående hur man bemöter samhället vilket vi därför uppfattar som en viktig ståndpunkt för butikerna.

4.4 Hållbarhet ur intressentteorin

Enligt Agudo-Valiente m.fl. (2013) är det viktigt vid CSR-arbete att ta hänsyn till intressenterna och dess krav. Därför har intressentteorin och legitimitetsteorin blivit aktuella då dessa försöker påvisa vilka intressenter som kan inverka på eller ha legitima krav på företag (Agudo-Valiente m.fl. 2013; Dahlsrud 2008). Ur intervjuerna framkom att ICA-handlarnas främsta intressent är kunden men att även anställda, samhället och leverantörer har stor inverkan. Nedan kommer vi analysera vilken roll och betydelse olika intressenter har för de intervjuade ICA-handlarna.

4.4.1 Mot kund

Enligt Agudo-Valiente m.fl. (2013) kan företaget påverkas av olika intressenters attityder och vanor. ICA-handlarna beskrev under intervjuerna att kundens åsikter och viljor värderas och behandlas för att på bästa möjliga sätt kunna tillgodose den efterfrågan som existerar, följaktligen anser vi bero på att kunden är butikens viktigaste intressent vilket framkom när intervjun berörde intressentteorin. ICA-handlarna fick då besvara frågan ”Vilken är Er viktigaste intressent?” och resultatet var enigt om att kunden är den viktigaste intressenten. Både Paulsson och Ekstrand understryker att de vid vissa tillfällen tar in nya varor i sortimentet på grund av att kunden kontaktar butiken och frågar efter en viss vara. Detta tolkar vi som att företag även beaktar enskilda kunder vilket delvis kan sammankopplas med mikronivån i företagsetikens ram. Således talar detta emot Frostensson och Borglund (2006) som anser att mikronivån inte kan kopplas med CSR och hållbarhet. Däremot påvisar Nazir m.fl. (2014) att man bör ha kunskap kring fenomenet CSR även på micronivå för att kunna skapa sig en förståelse. Detta kan enligt oss vara trovärdigt då butikerna tillmötesgår även kunden som individ, och skapar sig ICA-handlarna förståelse för just kunden på micronivå ökar sannolikt deras rykte och det torde vara lättare att följa efterfrågan.

Andersson understryker att *”Det är kunderna som fattar besluten”* och Henrysson poängterar att *”Vi har alternativen och kunden gör valen”*. Dessa uttryck ger oss antydning att kunderna är

en av de främsta intressentgrupperna som skulle kunna förändra eller avbryta ett flöde av resurser till företaget (Agudo-Valiente m.fl. 2013) och kan tolkas som en anledning till varför allt som oftast kundernas efterfrågan tillgodoses. Dock finns här en tvetydighet då Melin anser att kundernas valmöjlighet är begränsad om inte butiken kan erbjuda möjligheten. Han menar bland annat att leverantörernas utbud inte alltid samspelar med kundens efterfrågan. Melin tar det ekologiska utbudet som ett exempel där leverantörernas produktionsomställning inte sker i takt med kundens efterfrågan och därmed kan butiken inte erhålla den efterfrågade mängden. Detta föreskriver att förhållandet inte enbart är betydelsefullt mellan kund och butik utan också ett samspel med övriga samhället och andra intressenter (Brown & Forster 2013), vilket vi tolkar som är viktigt för att finna en bra balans och få legitimitet ifrån samhället. Även om utvecklingen ökar utgifterna till en början anser vi det vara viktigt för ICA-handlarna att samspela med förändringen för att tillmötesgå sina intressenter och således på sikt öka resultatet.

Enligt Milne och Chan (1999) har det de senaste åren diskuterats mycket kring varför företag presenterar upplysningar gällande miljö-, samhälls- och ekonomiska faktorer. På ICA-Gruppens hemsida finns omfattande med information kring dessa faktorer som främst riktar sig till intressenter och framförallt kunderna. ICA-Gruppen poängterar också att kunderna är den intressentgrupp som ska känna trygghet och företroende för företaget men också för den verksamhet som bedrivs (ICA-Gruppen 2014b). Dock betonar studiens ICA-handlare att butikernas hållbarhetsarbete inte når ut till kunderna i den utsträckning som krävs. Både Andersson, Melin, Ekstrand och Henrysson anser att butikernas marknadsföring är bristfällig kring hur de arbetar med hållbarhet men även butikens utbud i hållbara produkter. Däremot förklarar Melin att ICA-Gruppen årligen upprättar en hållbarhetsredovisning där koncernens hållbarhetsarbete visas. Henrysson diskuterar hur de eventuellt borde göra reklampelare för de hållbara produkterna i butikens utbud. Vidare förklarar Andersson att ICA Maxi Bromölla varje vår har ett event utanför butiken där lokala leverantörer presenterar för kunden att det finns ansvarstagande alternativ. Enligt Brunsson (2010) är det fördelaktigt om det sociala ansvarstagandet syns då arbetet medför utgifter och kan resultera i nöjda kunder eller gott rykte. Med tanke på de förhöjda kostnaderna som till en början medföljer integrationen av CSR och hur måna en stor del av befolkningen faktiskt är vad gäller exempelvis mat anser vi att ICA-handlarna faktiskt bör visa vad de gör. Dels torde det kunna bidra till fler

ansvarstagande kunder och följaktligen sätta press på andra butiker och leverantörer. Således bör det även på sikt resultera i ökad inkomst för butiken.

Paulsson upplyser om ett dilemma vilken man som ICA-handlare kan hamna i då hänsyn skall tas till kundens behov (Agudo-Valiente m.fl. 2013). Å ena sidan finns kunder som eftersträvar att butiken tar sitt samhällsansvar medan det å andra sidan finns kunder som trots allt efterfrågar varan. Här kan vi urskilja vissa problem i försöket att tillfredsställa intressenternas krav och viljor. Detta kan komma till att öka missnöjdheten hos vissa medan hos andra kan legitimiteten troligtvis öka. Vi anser att ICA-handlarna bör se till nyttan av valbara beslut, vid vilket val maximeras nyttan mest och ger flest fördelar till företaget. Paulsson nämner Scampi-räkorna som butiken i dagsläget väljer att avstå ifrån, då dess stora massproduktion idag skapat en enorm samhällsdebatt. Däremot poängterar han den stora fördelen med att vara insatt i dagens debatter vilket han menar på kan försätta butiken i en mer gynnsam position. Vår tolkning är att ICA-handlarna är väldigt måna om sin legitimitet i samhället. Samhällets förväntningar och krav är så pass avgörande att fokuset allt som oftast placeras inom ramen av att tillfredsställa intressenterna. I och med dagens snabba ”kommunikationssamhälle” är det lättare för ICA-handlarna att agera utifrån de normer och gränser som samhället sätter och därmed inneha legitimitet. Vi anser att hållbarhet idag är så pass utvecklat och prioriterat att ett legitimitetsgap är nästintill är obefintligt.

Frostensson m.fl. (2012) påstår att användningen av CSR tvingar företag att bevisa dess hållbarhetsarbete, vilket inte överensstämmer med vår tolkning av intervjuerna då samtliga ICA-handlarna poängterade att butikernas marknadsföring ut till kund angående hållbara beslut nästintill var obefintlig. Då flera av ICA-handlarna inte nämner hållbarhetsredovisningens som ett sätt att marknadsföra sig, tolkar vi att butikens marknadsföring når ut bättre till kunderna än vad ICA-Gruppens hållbarhetsredovisning gör. Enligt oss kan det bero på att man som kund inte betraktar en matbutiks års- och hållbarhetsredovisning. Brunsson (2010) poängterar att företag som tillfredsställer kundernas krav medför oftast även en nöjdhet hos andra intressenter såsom leverantörer och anställda vilket vi anser borde påverka dels butikens rykte men även inkomst och personalens välbefinnande.

4.4.2 Anställda

Anställda är den grupp i företag som befinner sig lägst i den hierarkiska triangeln och fattar mestadels dagliga beslut (Hatch 2002). ICA-handlarna förklarar att de anställda får utbildning i hållbarhet utefter deras roll i företaget. De som tar större långsiktiga beslut, exempelvis vad gäller inköp och investeringar, får mest utbildning medan de anställda lägst ner i den hierarkiska triangeln har mindre kunskap kring hållbarhet på grund av färre utbildningar.

Enligt Andersson utbildar sig de anställda årligen, på det ena eller andra sättet och mer eller mindre. Han poängterar också att anställda med större ansvarsområden innehar större kunskap kring hållbarhet, vilket också Paulsson inflikar med. Däremot är studiens ICA-handlare överens om att de anställda ute i butik inte innehar någon bred kunskap kring hållbarhetsarbetet. Enligt oss kan detta variera beroende på hur mycket ledarna talar om CSR och genom att beskriva beslut som är fattade med en integrering av CSR bör det öka dels anställdas kunskap kring CSR men även deras syn på det. Således ökar troligtvis deras positiva åtanke om fenomenet och må hända de talar för de ”bättre” varorna till kunden.

Henrysson poängterar det betydelsefulla i butikernas utveckling då riktlinjer och lagar ständigt förnyas och kompletteras, vilket går hand i hand med legitimitetsteorin där Deegan och Unerman (2011) påpekar att företag allt som oftast försöker säkerställa att handlingar görs utefter de normer och gränser som för dagen anses vara legitima. Han anser att *”Också vi företag måste följa med samhällets utveckling”*, vilket även Melin och Andersson instämmer. Detta härleder vi till Agudo-Valiente m.fl. (2013) förklaring om att företag behöver besvara intressenters påverkan, som kan ha legitima krav och påverka företagets resultat. Henrysson redogör att beslut tagits om att anställda varje månad får möjlighet till massage, vilket har möjliggjort minskade kostnader i form av färre sjukskrivningar och i sin tur har lett till ett bättre resultat. Även Ekstrand redogjorde för ett beslut angående butikens byggnation av gym där anställda fick möjlighet till friskvård. ICA-handlarna presenterade beslut om att man dagligen försöker ha rotation i arbetsuppgifterna, för att förhindra eventuella skador, belastningar och sjukskrivningar. Därmed arbetar butikerna för att säkra anställdas hälsa vilket är ett delområde i Triple Bottom Line. Detta kopplar vi till Brunsson (2010) som påstår att företag där socialt ansvar prioriteras är goda företag som uppskattas av intressenterna, vilket i sin tur utbringar en nöjdhet hos de anställda och ger ett gott rykte.

4.4.3 Lokala samhället

Ett flertal forskare anser att chefer måste vara medvetna om den förändring som kontinuerligt sker gällande intressenters krav och behov (Agudo-Valiente m.fl. 2013; Milne & Chan 1999; Burke & Logsdon 1996). Ur intervjuerna framkom det att ICA-handlarna i olika grad beaktade kundernas krav angående exempelvis lokala leverantörer och ekologiska varor. Däremot var ICA-handlarna eniga om att återgälda det lokala samhället i form av samarbeten och sponsring för att också ta sin del av samhällsansvaret. Ekstrand resonerade att de hellre sponsrar med lite till fler än mycket till få för att öka möjligheten och den ekonomiska statusen hos fler utövare. Vart ICA-handlarna valde att lägga fokus kring samarbeten och sponsring varierade en del men idrottsrörelsen var en gemensam nämnare, men även kultur och samhället i övrigt nämndes. Dock ska det tilläggas att i ICAs policyer innefattas en sponsringpolicy, således anser vi att den variation som intervjuerna bidrog till troligtvis beror på ICA-handlarens självintressen. Finns ett större intresse för idrott ökar chansen att just idrottsrörelsen innefattas i högre grad. Vidare anser vi att sponsringen påvisar att det samhällsperspektiv som betonas enligt intressentteorin är aktuellt och i hög grad relevant.

Företagsetikens ram påvisar att intressentteorin är aktuell för CSR där macronivån omfattar näringslivets roll i samhället. Andersson redogjorde för vikten av att synas och ge tillbaka till det lokala samhället. För att bidra beslutade ICA Maxi Bromölla att tillsammans med samarbetspartners anordna ett julbord för hemlösa där butiken stod för mat och julklappar. Paulsson understryker att butiken ICA Maxi Värmdö beslutat om ett samarbete med Röda Korset och Värmdö församling där organisationerna besöker butiken och hämtar överblivet svinn. Samarbetet marknadsförs inte på grund av möjliga missuppfattningar om att samarbetet skulle vara ur ett kommersiellt syfte. Paulsson tydliggör både sin stolt- och nöjdhet i samarbetet där svinnet minskar på ett ansvarstagande och hjälpande sätt. Vi anser att denna situation kan förklara varför Frostensson och Borglund (2006) anser CSR befinner sig på mesonvå då butikens beteende och den moraliska status som uppstår placeras på denna nivå. Frostensson och Borglund (2006) anser också att relationen till omvärlden är starkt kopplat till företagets ansvar och CSR.

4.4.3.1 Lokala leverantörer

Leverantörer och kunder är två intressentgrupper som både kan påverka flödet av resurser till ett företag men också ställa krav (Agudo-Valiente m.fl. 2013). ICA-handlarna anser kunden är främsta intressent är kunden måste de anpassa sig efter dem. Kunden ställer höga krav på

butikens leverantörer vilket i sin tur höjer företagskraven kring leverantörerna och dess kontroller. En minskad nöjdhet i samhället kan ge upphov till minskad efterfrågan eller begränsad resurstillgänglighet (Deegan & Unerman 2011), därmed krävs det som Melin påpekar att man tar hänsyn till samhällets krav. Dels för att öka eller bibehålla sin legitimitet men också för att inte påverka eller avbryta flödet av resurser till företaget. Melin ansåg att hållbarhetsarbetet och dess nästa steg berör arbetet med leverantörerna och långsiktigare avtal där påverkan på leverantörerna kommer spela en betydande roll, vilket också Cerne (2009) associerar CSR med. Henrysson presenterade ett system där deras lokala gris- och oxuppfödare tillsammans med butiken ingår långtidsavtal som försäkrar och skapar en trygghet hos både leverantörer, kunder och butik. Andersson förklarade att hans största intresse låg i det lokala. Han poängterade också det betydelsefulla i användandet av lokala leverantörer där arbete skapas lokalt och pengarna stannar lokalt. Även Paulsson har intresse för lokala leverantörer, men betonade vikten i att ha ett brett sortiment där kunden har möjlighet att utföra ett aktivt val. Henrysson framhävde dock problematiken kring åtkomsten av de lokala leverantörerna som inte marknadsför sina produkter på ett enkelt sätt. Henrysson ser detta som en svårighet då handlaren själv tvingas finna de lokala leverantörerna. Situationen må hända försvåra beslutet kring vilka lokala leverantörer som ska användas då det krävs stora undersökningar för att finna de möjliga alternativen. Lättinsamlad och tillgänglig information ligger dock till grund för att underlätta beslutet (Agudo-Valiente m.fl. 2013; Milne & Chan 1999).

Melin anser det ekologiska sortimentet har en stor framtid och förklarar sin förhoppning om lättillgängligare lokala leverantörer där långsiktiga avtal kan skapas. Han framhäver också visionen om ett samarbete där ICA-handlare går tillsammans och poängterar för leverantören att efterfrågan av lokalt och ekologiskt odlat finns. Vår tolkning utav detta är att genom långsiktiga avtal med de lokala leverantörerna förenas CSR med företagets planeringar och på så sätt skapar ett visst värde (Burke och Logsdon 1996). Ett värdeskapande som enligt Burke och Logsdon (1996) kontinuerligt sker i verksamheten genom olika investeringar.

4.5 Hållbarhetens framtid

På frågan hur ICA-handlarna ser på framtiden angående hållbarhetsarbetet i butik är det framförallt den ekologiska trenden som samtliga ICA-handlarna anser kommer öka. Flera poängterar dock viljan att alltid göra sitt bästa för miljön och den balans som krävs där man

emellanåt tvingas hålla tillbaka olika typ av investeringar som bör göras ur hållbart perspektiv.

Frostensson m.fl. (2012) nämner att fokus bör ligga på de frågor som är av störst vikt för intressenterna, vilket också ICA-handlarna menar då de anser kunden är den främsta intressenten och därmed bör tillfredsställas. Enligt Andersson har försäljningen av det ekologiska sortimentet ökat med 100 % i butik. Han liksom Melin tror det ekologiska kommer expandera oerhört och därför kommer leverantörskraven behöva förbättras för att möjliggöra kundernas önskemål och efterfrågan.

George (i Carroll 1999) anser att företag alltid kommer förbli en ekonomisk institution men att ansvaret troligtvis ökar. Andersson och Melin anser att butikens ekonomiska situation påverkar arbetet kring hållbarhet. Exempelvis nämner Ekstrand de ekonomiska faktorernas betydelse och man som ICA-handlare eftersträvar fortlevnad av butiken. Han poängterar samtidigt viljan att ta samhällsansvar men också vikten att ha de ekonomiska faktorerna i åtanke. Vi upplever att situationen må vara svår då beslutsfattaren strävar efter nyttomaximering vilket Frank (2010) påstår är svårigheten när nyttan av två beslut är lika stora. Här anser vi att beslutsfattarens egenintressen kan spela stor roll vid en övervägning mellan två beslut.

Andersson påpekar återigen att man lånar jorden av nästa generation. Han lånar butiken av nästa ICA-handlare och vill därmed också lämna över en hållbar butik som har framtiden för sig. Vidare anser Melin att butikens hållbarhetsarbete beror till viss del på det geografiska läget. Han tror dock att hållbarhet i framtiden kommer ses som en hygienfaktor där hållbarhetsarbete krävs för att få sälja varor, men också för att betrygga sin plats i samhället samt anses vara en god samhällsmedborgare. Vi delar Melins åsikter om att hållbarhetsarbetet i framtiden kommer fordras, följaktligen är chansen stor att CSR kommer regleras via lagar och regler, det vill säga inte endast normer. Det torde till viss del bli tvingande att agera ur ett hållbart perspektiv för att få bedriva företag. Andersson anser hållbarhetsresan krävs för att erhålla en butiksutveckling. Dock menar Andersson att det inte bara är stora projekt utan troligtvis fler och mindre delprojekt som kommer utforma hållbarhetsarbetets framtid. GRI arbetar kontinuerligt med satta riktlinjer och kriterier vilket utvecklar ICA-Gruppens hållbarhetsredovisning då denna upprättas i enlighet med GRI (ICA-Gruppen 2013). Nya krav tvingar ICA-handlarna att alltid förbättra sitt hållbarhetsarbete. Samma gäller de butiker som

arbetar med Svanen. De höjda kraven anser dock Andersson är en triggnande morot för att lyckas och arbeta kontinuerligt med CSR.

Melin anser att det inte infinner sig några större svårigheter att integrera hållbarhetsarbetet vid beslutsfattandet då ICA-Gruppens policyer är till för att följas. Agudo-Valiente, m.fl. (2013), Milne och Chan (1999) samt Burke och Logsdon (1996) tillägger dock att ju mer tillgänglig information och bättre förberedelser kan underlätta chefers beslutsfattande.

4.6 Triple Bottom Line

Triple Bottom Line innefattar företags ansvar kring miljö, samhälle och ekonomi (Frostensson m.fl. (2012), vilket också är den definition av CSR vi valt att förhålla oss till i denna studie. Enligt Keith Davis (i Carroll 1999) kan sociala ansvarsfulla beslut ha en bra chans att resultera i långsiktiga ekonomiska vinster för företaget. Ur intervjuerna framkom att faktorerna miljö och samhälle är viktiga att beakta i beslut men att även den ekonomiska faktorn har stor betydelse.

Något alla ICA-handlarna poängterade som viktigt för det dagliga hållbarhetsarbetet var sophantering och återvinning. All återvinning sorteras i stort sett var för sig, wellpapp, plast, organiskt med mera. Andersson förklarar att deponi blir för kostsamt och uppger oss att det kostar 2,50 SEK per kilo i motsats till sortering där butiken tjänar 0,5 SEK per kilo för den wellpapp de återvinner. Han påpekade att ett långsiktigt hållbart samhälle också resulterar i en ekonomisk fördel, vilket ses som en vinstsituation där miljöpåverkan minskar och ekonomin ökar. Han förklarar ytterligare en situation som behandlar en miljoninvestering där den tre år senare går med vinst samtidigt som förbättringen minskar miljöpåverkan. Investeringen gjordes fastän nuvarande belysning var funktionsduglig. Även Ekstrand poängterade att butiken inom närmsta tiden investerar i LED-belysning. En väldigt dyr investering men som minskar miljöpåverkan och enligt Ekstrand skall vara intjänad på fem till sex år, vilket därefter också är en ekonomisk vinning för butiken. I dessa situationer härleder vi dels nyttomaximering men även ett stort miljöansvar. Däremot ställer vi oss frågan huruvida besluten fattats i det fall ekonomiska fördelar inte räknats hem. Enligt Davis (i Carroll 1999) har personer en skyldighet att överväga de beslut och åtgärder som skall tas, för att sedan sätta dessa i förhållande till hela samhällssystemet och se förbi företagets ekonomiska intressen. Melin poängterar just svårigheten med att välja ett beslut ur ett mer hållbart perspektiv där ena alternativet är dyrare än ett annat. Han anser att man är tvungen att se helheten och nyttan av

det beslut man tar vilket bekräftar Franks (2010) påstående om problematiseringen kring valet av beslut.

Enligt Crane m.fl. (2009) har det ännu inte fastslagits en gemensam uppsättning av grundläggande principer vad gäller CSR. Däremot tolkar vi utav intervjuerna att Frostenssons m.fl. (2012) definition binder samman miljö, samhälle och ekonomi i företag på ett omfattande och komplext sätt. Vidare anser vi att de tre faktorerna är aktuella samt integreras i varandra vid oändligt många situationer.

4.7 Hållbarhetens integration i beslutsfattande

Enligt Forssell och Ivarsson Westerberg (2007) har beslutsfattandet en stor betydelse i organisationer och Heracleous (1994) betraktar beslutsfattandet som en av de mest centrala processerna. Då ICA-handlarna fick frågan hur deras beslutsfattanden skedde i butiken svarade majoriteten att det skedde utefter den hierarkiska triangeln vilket är en av de vanligare organisationsstrukturerna (Thorén 1995).

4.7.1 Beslutsfattande

Enligt Hatch (2002) är beslutsområdena beroende på var i hierarkin en chef befinner sig. Henrysson poängterar att de flesta organisationer arbetar utefter den hierarkiska triangeln men han förklarar ICA Kvantum Hässleholms beslutsfattande som en cirkusorganisation. *"Alla ska eller får vara delaktiga, oavsett ens roll"*. Detta kan vi inte härleda direkt till någon av studiens använda forskarresonemang, däremot upplevde vi att Henrysson gav sina anställda ett stort spelrum vilket torde vara ett tecken på tilltro. Således skulle resultatet kunna bli en mer engagerad och motiverad personal vilket i så fall kan härledas till Nazir m.fl. (2014) osjälviska etik. De övriga ICA-handlarna framhäver att besluten man får ta är beroende av ens roll i butiken, vilket vi anser är ett sätt att använda den hierarkiska triangeln. Hatch (2002) menar på att den högsta ledningen fattar de strategiska besluten, mellanchefernas beslut gäller inre struktur och samordning mellan enheter. De lägst anställda i den hierarkiska triangeln ansvarar för dagliga beslut. Som en illustration av detta hänvisar vi till Ekstrand när han förklarar hur de låter anställda ta egna beslut i den mån deras förmåga räcker till, om inte tryggheten i besluten finns kan de vända sig till de olika avdelningscheferna. Om dessa chefer mot förmodan inte heller har kunskap att fatta beslut vänder de sig till VD och ICA-handlare. Även Melins organisation är styrd utefter denna struktur då han menar mandat att fatta beslut beror på var i organisationens hierarki man befinner sig. I ICA Maxi Olofström fattar Melin

de ekonomiska besluten tillsammans med butikschef men fattar investeringsbesluten själv. De mindre dagliga besluten får butikspersonalen fatta. Andersson klargör att han innehar högsta ansvaret men trots det måste investeringsbeslut över 100 000 SEK diskuteras med styrelsen för att få ett godkännande. Han understryker också butikens ledningsgrupp som arbetar långsiktigt och strategisk men även med snabba beslut.

En beslutsprocess kan ses som en sammanlänkad kedja enligt Greve (2010). Kedjan består inledningsvis av att problem upplevs (Greve 2010) vilket man kan få förståelse för när Andersson och Melin förklarar sitt tillvägagångsätt vid valet av beslut. I Anderssons fall berördes en större investering där kassachefen inledningsvis upplevde ett problem angående utbudet av scannrar inte stod i jämvikt med efterfrågan. När kassachefen samlat in information presenterades olika insamlade offerter som diskuterades i ledningsgruppen där utvärdering av alternativen gjordes (Greve 2010). Då investeringen översteg 100 000 SEK fick beslutet tas tillsammans med styrelsen enligt Andersson.

Vidare poängterar Andersson och Melin behovet av externa konsulter som underlättar beslutsfattandet. Båda anser att externa konsulter bidrar med bra underlag och förenklar beslut då dess kompetens är bredare inom området än ICA-handlarnas egna. Deras resonemang kopplar vi samman med ett uttryck som används i vårt samhälle ”Man ska göra det man är bra på och överlåta det andra”. Vidare härleder vi det till March (1994) vilken anser att det krävs en god kontextuell insikt för att förstå ett beslut i en viss situation. Enligt Hatch (2002) kan ett felaktigt strategiskt och operativt beslut som fattas innebära stora negativa konsekvenser för företaget vilket Ekstrand poängterar kan vara en risk vid hållbara beslutsfattanden och detta torde enligt oss även vara angeläget om man inte ser till ens egen förmåga. Att ta in en konsulent som är proffs på sitt område och kan beräkna en offert mer sannenligt än ICA-handlaren själv samt finna fler möjligheter till att vända kostnaden till inkomst bör kunna ge ett positivt resultat på sikt.

4.7.2 Integration av CSR i beslutsfattandet

Då syftet med studien var att få en förståelse kring hur CSR integreras i företags beslutsfattande fick ICA-handlarna beskriva en situation där hållbarhetsarbetet påverkat ett beslut. Enligt Knox och Maklan (2004) samt Adams och Frost (2008) är en central fråga om och i vilken utsträckning CSR påverkar företags beslutsfattande. Ur intervjuerna framkom

delade meningar huruvida det finns svårigheter att integrera CSR i beslutsfattande men även vilka faktorer som kan komma att påverka integrationen.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) står företag dagligen för flera beslut, allt från mindre dagliga till långsiktigt strategiska och investeringsbeslut vilket enligt Vaiman m.fl. (2012) är ett resultat av den snabba globala utvecklingen. Andersson, Melin, Paulsson, Ekstrand och Henrysson förklarar att det dagligen fattas beslut i organisationens alla delar. Andersson och Melin redogör att långsiktiga beslut enbart fattas av dem som benämns ICA-handlare medan mindre dagliga beslut är delegerade till de anställda. Forssell och Ivarsson Westerberg (2007) menar på att det nästan alltid finns en ledare involverad i beslutsfattande. Vidare förklarar Andersson, Melin och Paulsson att alla i butiken innehar viss hållbarhetsutbildning men ju viktigare roll man innehar desto mer kunskap kring CSR finns. Därmed menar Andersson och Melin att ju större beslut som ska fattas desto viktigare roll i företaget har man, således även mer kunskap kring hållbarhet och på så sätt kan CSR-arbetet integreras på en annan nivå. Melin förklarar att anställda såsom butiksbiträde fattar mindre beslut och innehar mindre kunskap kring CSR. Thorén (1995) beskriver den hierarkiska triangeln som att högsta ledningen befinner sig högst upp, därefter mellancheferna och längst ner de anställda. Melin menar att detta till viss del påverkar hur CSR integreras i beslutsfattande, när man som ICA-handlare fattar ett investeringsbeslut ska hänsyn tas till ICAs hållbarhetspolicyer. Således integreras vissa faktorer vad gäller CSR.

Melin anser att hållbarhetspolicyer inte är något att fundera över utan ”*Policyer är till för att följa annars behöver man inte ha dem*”. Han förklarar att vid ett beslutsfattande måste man agera inom ramen av dessa och därigenom integrera CSR. Hållbarhetspolicyerna är särskilt viktiga vid investeringar på grund av att det är då strukturförändringar görs samt största besluten fattas. Däremot menar han, trots ICAs regelbundenhet i uppdateringar av dessa hållbarhetspolicyer är de inte alltid i fas med verkligheten och kan på så sätt försvåra alternativt försämra beslutet. Dock måste hållbarhetspolicyerna finnas men också agera som en trygghet, vilket också Paulsson instämmer vid exempelvis olika investeringar.

Andersson förklarar att ICAs hållbarhetspolicyer tillsammans med Svanen kontinuerligt höjer kraven på butiken vilket han ser som inspirerande. Han menar att det driver dem till ständig utveckling samt att de därigenom tar sin del av samhällsansvaret. Cerne (2009) associerar CSR med långsiktigt arbete och hållbarhet, företag ska ta ansvar för den globala utvecklingen.

Vidare anser hon att det kan utveckla företags interna kvalitet- och miljöarbete vilket Andersson i detta fall anser sker. Henrysson ser emellertid inga svårigheter att agera utefter ICAs hållbarhetspolicyer men förklarar dock att de inte alltid överensstämmer med hans tycke. ”*Ibland kan det liksom bli för mycket*”. Han menar även att Svanen vid vissa tillfällen fokuserar fel och därför är inte ICA Kvantum längre medlem. Agudo-Valiente m.fl. (2013) samt Milne och Chan (1999) poängterar att insamlad information ska underlätta beslutsfattande men för att möjliggöra det krävs enligt Agudo-Valiente, m.fl. (2013), Milne och Chan (1999) samt Burke och Logsdon (1996) att man som beslutsfattare måste vara insatt i den förändring som sker vad gäller intressenternas behov och förväntningar över tiden.

Freeman (i Agudo-Valiente m.fl. 2013) menar att de grupper som kan påverka samt har eller kan ha legitima krav på företag och således kan påverka företags resultat måste beaktas. Andersson poängterar att kunden är ICA Maxi Bromöllas största och viktigaste intressent. Det är kunden som fattar besluten. Vidare förklarar han att det ekologiska växer starkast. Agudo-Valiente m.fl. (2013) anser att intressenterna kan påverka företags attityder och vanor gällande CSR, i form av att förändra eller avbryta flödet av resurser till företaget. Andersson redogör att butikens största problem vad gäller den ökade trenden är att de inte får tag i ekologiskt sortiment i den efterfrågade utsträckningen. Leverantörerna har inte hunnit ställa om sin produktion i den takt efterfrågan ökat. Även Melin förklarar att de inte kan ta in ekologiskt i den mängd de vill. Därför hoppas Melin att man framöver kan åstadkomma långsiktiga avtal med lokala leverantörer, för att kunna påverka deras produktion utefter kundens efterfråga. Följaktligen är även leverantörerna en viktig intressent då de påverkar företaget i stor grad (Agudo-Valiente m.fl. 2013). Däremot betonar Melin att det finns två typer av kunder, dels de kunder som endast vill ha miljövänliga varor och dels de som endast väljer utefter ekonomiska alternativet. Ekstrand framhäver att de försöker ta in det sortiment kunden efterfrågar. Han förklarar att kunden oftast hunnit efterfråga ekologiska varor innan de ens haft möjligheten att få dem till butik.

Paulsson beskriver kunden som en viktig intressent vilket gör att de försöker tillgodose individers önskemål. Enligt Frostensson och Borglund (2006) befinner sig individer på micronivå i företagsetikens ram. Paulsson poängterar dock att Scampi-räkor inte tas in i sortimentet trots att en efterfråga finns. Det är på grund pågående samhällsdebatter, vilka man bör vara insatt i, och att Scampi-räkor i butiken hade stridit mot synen på hållbar miljö. Carroll (1999) menar att sociala ansvarsfulla affärsbeslut har en bra chans att resultera i

långsiktiga ekonomiska vinster för företag. Vidare menar Pedersen (2006) att ekonomiska beslut även kan få sociala konsekvenser och därmed reduceras gränsen mellan den sociala och ekonomiska världen.

Henrysson, Andersson, Melin, Ekstrand och Paulsson beskriver att det är butiken som har alternativen men att kunden gör valen. Henrysson menar att de behöver ha ett utbud som kan tillgodose alla kunder i den mån det går vilket gör att deras satsning innebär ett brett sortiment. Vidare poängterar han dock intresset för lokala leverantörer, dels från hans sida men även att kunden i större utsträckning uppskattar lokalt framtagna varor. Även om de gärna enbart säljer svenskt kött finns kunder som vill ha billigare alternativ och i slutändan är det trots allt kunden som handlar. Som Ekstrand poängterade det *”Vi driver ju butiken för att fortleva”*.

När ICA-handlarna fick redogöra om det fanns svårigheter med att integrera CSR i beslutsfattandet framkom två sidor. Ekstrand betonar att det finns svårigheter i att fatta beslut med hänsyn till CSR. Den största orsaken till denna svårighet är den ekonomiska faktorn på grund att butiken drivs för att fortleva. Detta är till viss del vad Hatch (2002) menar då han förklarar att felaktiga beslut kan få förödande konsekvenser för företaget. Vidare förklarar Henrysson att man istället får utföra investeringarna i delprojekt för att det ska gå hand i hand med butikens ekonomiska situation. Henrysson menade att det inte är några problem att fatta beslut gentemot deras CSR-arbete.

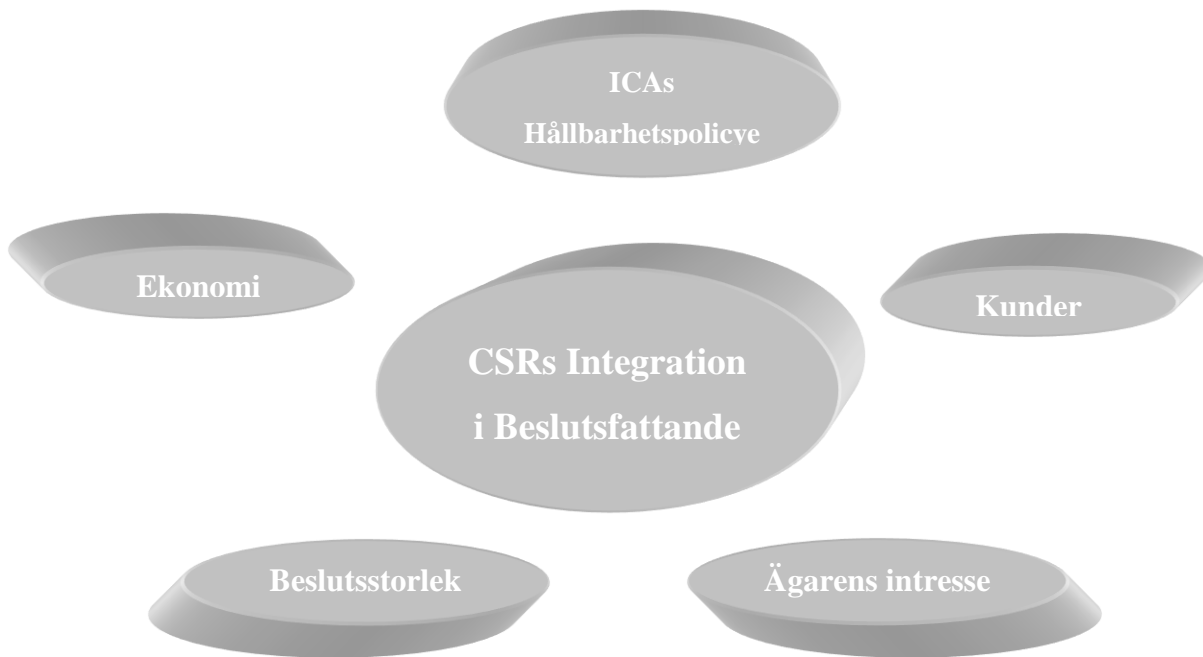
Däremot poängterar även Andersson och Melin att den ekonomiska faktorn kan påverka ett beslutsfattande. Melin betonar att butikens geografiska placering kan vara betydelsefull för i vilken utsträckning CSR kan integreras i beslutsfattande. *”Man ska vara klar över att en butik som ligger på landet, skulle de investera i detta hade de fått lägga ner eller gå i konkurs. Det fungerar inte. Olika förutsättningar för olika butiker”*. Vidare förklarar han att exempelvis ICA Maxi Olofström vilka innehar en större försäljning kan ta hänsyn till CSR i vidare utsträckning.

Andersson förklarar att situationen kan kräva delprojekt för att nå det slutgiltiga målet utan att ekonomin påverkas i för stor grad. Däremot redogör han för en stor investering, 1 MSEK, vilket påverkade ekonomin negativt men redan år tre gav investeringen vinst. De investerade i ny belysning trots att den dåvarande var funktionsduglig, men för att gynna miljön togs beslutet att inte vänta. Cruz (2009) menar att investeringar kan leda till ekonomiska fördelar,

minskad miljöpåverkan och mindre företagsrisk vilket kan bidra till lägre kostnader på lång sikt. Burke och Logsdon (1996) betonar att värdeskapande är det mest avgörande målet för företag och dess strategiska beslutsprocess. Företag bör därför finna de långsiktiga investeringsegenskaperna av CSR och på så vis förena CSR med företagets planeringar.

Enligt Brunsson (2010) är företag som tar socialt ansvar goda företag vilket uppskattas av intressenterna. Brown och Forster (2013) menar på att förhållandet mellan företag och samhälle har diskuterats under flera årtionden där intressentteorin tillsammans med legitimitetsteorin blivit bland de främsta teorierna. Vidare redogör Frostensson och Borglund (2006) att intressentteorin ständigt är närvarande i företagsetikens ram vilken bland annat beaktar företags beteende och moraliska status. Vi anser att detta är en av anledningarna till varför även legitimitetsteorin är aktuell för CSR. Andersson poängterar noga att det är viktigt hur man agerar för det lokala samhället. Dels hur man sponsrar idrott men även kultur. Vidare berättar han hur ICA Maxi Bromölla tillsammans med andra organisationer anordnade ett julbord för hemlösa i förhoppning om att öka det lokala välmående. Han framhäver att det lokala samhället är av stort intresse däribland att använda lokala leverantörer. Ekstrand, Melin och Paulsson betonar att deras intresse ligger i att sponsra fler än få, där beslutet fattats att fokusera på ungdomen. Henrysson redogör även han att fokus är på mångfalden samt bredden och att tjejerna är i fokus. Han menar att de oftast har svårare att finna sponsorer gentemot killarna. Vidare poängterar Paulsson att han har ett intresse för att verka på andra lokala plan. Genom samarbetet med Röda Korset och Värmdö församlingen har deras svinn minskat då dessa två organisationer hämtar överblivna varor.

Vår tolkning utav det empiriska materialet är att främst fem faktorer påverkar hur CSR integreras i ICA-handlarnas beslutsfattande (Se Figur 4.1).



Figur 4.1 Påverkansfaktorer

(Baserad på: Empiriskt insamlat material)

5. Slutsatser & Diskussion

Det sista kapitlet inleds med studiens slutsatser. Här redogörs vårt bidrag, följt av etiska och sociala kosekvenser, egna reflektioner samt vårt förslag till framtida forskning.

5.1 Slutsatser

Syftet med studien var att utforska kring hur CSR påverkar företags beslutsfattande. För att besvara studiens syfte har fem ICA-handlare intervjuats. Slutsatsen av denna studie är att integrationen av CSR beror på hur komplext beslutet som skall fattas är samt dess storlek. Dessutom fann vi i denna studie fyra andra faktorer som påverkar hur beslutsfattarna integrerar CSR i besluten. I vårt fall påverkade ICA-Gruppens hållbarhetspolicyer, kunden, ekonomi samt ägarens intresse.

5.1.1 Diskussion

De tre faktorerna miljö, samhälle och ekonomi speglar Frostenssons m.fl. (2012) definition av CSR i stor grad. De olika faktorerna är dock svårseparerade på grund av att man allt som oftast inte enbart kan integrera en av faktorerna i ett beslut. Vanligtvis har den ekonomiska faktorn alltid en påverkan i större eller mindre utsträckning. Det syns då beaktandet av miljön växer och företag tar sitt sociala ansvar för att uppnå hållbart samhälle, i detta fall ligger fortfarande den ekonomiska faktorn allt som oftast till grund. Ett företag står dagligen inför flera beslut (Forssell & Ivarsson Westerberg 2007). Vem som tar dessa beslut beror på beslutets omfattning och vilket företagsroll man innehar. Ju större och mer avgörande beslut som skall fattas, desto högre upp i den hierarkiska triangeln befinner sig beslutsfattaren. Beslut som integrerar CSR fattas av företagsroller som befinner sig i den övre hierarkiska triangeln, vilket även inkluderar en del mellanchefer. När det skall beslutas angående långsiktig investering krävs det att man beaktar ICAs hållbarhetspolicyer då man inte kan fatta beslut utanför denna ram. I detta fall har även den ekonomiska faktorn en stor påverkan på grund av att man måste kunna fortleva som butik trots större investeringar. I de mer dagliga besluten har kunden en stor roll samt även ägarens intresse påverkar butikens fokus på hållbarhet. Detta kan delvis ses i butikens sortiment och utbud. Vidare har ägarens intresse stor påverkan på hur de agerar för det lokala samhället, så som lokala leverantörer, sponsring samt andra samarbeten med lokala organisationer.

5.2 Vårt bidrag

Av resultatet från vår studie har vi fått en ökad förståelse kring hur företag integrerar CSR i beslutsfattande. Tidigare forskning som gjorts utav Knox och Maklan (2004) samt Adams och Frost (2008) uppdagade två sidor av huruvida CSR påverkar företags beslutsfattande. Den ena sidans forskare påpekade att CSR integrerades i beslutsfattande medan den andra sidans forskare ansåg att det inte påverkade beslutsfattande i en större utsträckning (Knox & Maklan 2004; Adams & Frost 2008). Negash (2004) framhävde i sin forskning att studier behövde göras angående vilka faktorer som påverkar ett beslut. Innan vår empiriska undersökning, ansåg vi att skillnaden i Knox och Maklan (2004) samt Adams och Frost (2008) studier, kunde bero på att dessa gjordes med några års mellanrum och att samhället med tiden fått en större förståelse kring CSR. En annan uppfattning som vi fick med tiden är att skillnaderna i Knox och Maklan (2004) samt Adams och Frost (2008) studier även kan bero på vilken typ av beslut de valt att anamma i sin forskning. Då vår studies syfte var att utforska hur CSR integreras i beslutsfattande har vi uppmärksammat att beslutsstorlek har en stor inverkan på ett företags beslut, vilket i sin tur påverkar vem i företaget som tar beslutet. Således influerar det möjligheten att integrera CSR då man innehar högre kunskap kring CSR ju högre upp i hierarkiska triangeln man befinner sig.

5.2.1 Etiska och sociala konsekvenser

Vi anser att studiens resultat till viss del är överförbart på andra branscher. Studiens resultat om att beslutsstorleken påverkar hur och i vilken grad CSR integreras i just beslutet är troligtvis likartad oavsett bransch, dock ska det tilläggas att ICA-Gruppen är decentraliserat vilket vi anser kan vara en betydande faktor. ICA-Gruppen har även upprättade hållbarhetspolicyer som ICA-handlarna måste ta i beaktning vid beslut vilket är ytterligare en faktor som kan påverka överförbarheten. Vidare måste man ta hänsyn till att endast fem intervjuer utförts vilken kan minska trovärdigheten och tillförlitligheten i resultatet som i sin tur påverkar generaliserbarheten.

Då samhällsdebatterna idag ideligen berör hur vi kan agera för ett långsiktigt och hållbart samhälle anser vi att företag borde integrera CSR ytterligare i verksamheten, de bör även försöka ta hänsyn vid de dagliga besluten. Med tanke på att intressenterna tar del av dessa debatter bör företagen förklara sitt CSR-arbete utåt. Vidare är vår uppfattning att intressenter kan påverka företagen i deras beslut om att agera mer hållbart. Detta i sin tur tolkar vi som en press gentemot andra företag. Då företagen inte följer den hållbara utvecklingen tror vi risken

finns för en försämrad ekonomisk ställning i framtiden på grund av att intressenter väljer företag som verkar hållbart. *"Ingen kan göra allt, men alla kan göra något"*.

5.2 Egna reflektioner

Studiens resultat gav oss en förståelse kring hur företag integrerar CSR i beslutsfattandet. Den empiriska insamlingen bidrog till ett svar på vår frågeställning, dessutom bidrog den till andra tolkningar och reflektioner.

Denna studie belyser att hänsyn till ett hållbart samhällsansvar vid beslut är fullt möjligt och att besluten inte enbart inger ekonomiska nackdelar för företaget. En strävan om att uppnå ett hållbart samhälle, exempelvis genom CSR, har fått en större betydelse vilka även VD och ICA-handlare tar hänsyn till. Det är med andra ord inte bara hållbarhetsentusiaster som idag implementerar och tar hänsyn till CSR. Vi anser att mängden av olika definitioner kring CSR försvårar förståelsen samt ger människor olika syn på begreppet hållbarhet och CSR. Den breda definitionen kan därför ha inverkan på hur arbete, beslut och värderingar påverkas samt skiljs åt. I vissa situationer kan man reflektera över huruvida beslutet är taget med hänsyn till miljön, samhället eller ur ekonomiskt intresse.

En annan reflektion som uppstått under studien handlar om varför företag arbetar så mycket och i sådan stor utsträckning med hållbarhet och socialt ansvarstagande utan att marknadsföra detta. Vår studie talar delvis emot de som anser hållbarhetsarbete enbart utförs ur ett kommersiellt syfte då ICA-handlarna i studien poängterade deras näst intill obefintliga marknadsföring. Brunsson (2010) anser att socialt ansvarstagande måste synas, annars kostar insatserna mest pengar utan att bringa varken nöjda kunder eller gott rykte. Trots att CSR blir mer aktuellt hos dagens intressenter anser vi att det ekonomiska paradigmet förmodligen aldrig kommer urholkas helt. Dessutom kan man ställa sig frågan om det ekonomiska vinstintresset någonsin kommer försvinna helt vid val av beslut. Företag drivs trots allt för att fortleva. Paulsson poängterar att en organisation som hjälper företag att integrera CSR i verksamheten hade underlättat ofantligt många beslut. Vi anser också att ett verktyg som hjälper beslutsfattare att integrera hållbarhet i olika beslut hade underlättat integrationen. Kanske är det inte helt omöjligt att det inom en kort tid dyker upp en liknande organisation. Forssell och Ivarsson Westerberg (2007) presenterar den rationella modellen som grundar sig på att beslutsfattaren har fullständig tillgång till information och möjlighet att beräkna samt förutse alla konsekvenser. Däremot anser Brunsson (2010) att den är mest användbar i mindre

beslut då man inte kan förutse alla konsekvenser. Vår tolkning utav intervjuerna är att man aldrig helt kan ana ett besluts konsekvenser, därför sker företags beslut inte utefter den rationella beslutsmodellen.

Studiens bidrag är att CSR inte påverkar företags mindre dagliga beslutsfattanden men de större beslut som fattas integrerar CSR. De faktorer som har påvisats när man frågar sig hur CSR integreras i företags beslutsfattande är ekonomi, ägarens intresse, ICAs hållbarhetspolicyer, kunder och storleken på beslut. CSR-arbetet har utvecklats så pass mycket idag att det är i flera situationer mer ekonomisk för företag att agera utefter samt integrera CSR i företags beslut. Beroende på ägarens egna intressen kan butikernas beslut och val resultera i stora avvikelser i hanteringen av CSR. ICA-handlarna gav oss olika intryck angående av vad de ansåg vara av stor vikt, där bland annat en brann för det lokala och en annan gav oss vinken om att vara businessman.

Något som kan ha påverkat resultatet vid den empiriska insamlingen är att vissa av intervjupersonerna har tagit del av intervjuguiden innan själva intervjun ägde rum. Detta har medfört att intervjupersonerna kan förbereda sina svar utefter vad de tror vi vill höra. Å andra sidan är det dessa intervjuer som gett oss mest användbar information till vår analys. Av de fem intervjuerna var en intervju via telefon. Vår uppfattning är att face-to-face-intervjuer gav ett större djup samt är det en fördel när man kan avläsa den intervjuades kroppsspråk.

5.3 Framtida forskning

Ett tidigare syfte med vår studie var att undersöka hur CSR integreras i företags investeringsbeslut. På grund av ett antal hinder längs vägen valdes detta alternativ bort men efter den empiriska insamlingen ansåg vi att frågeställningen hade varit genomförbar trots att den inte utfördes på ICA-Gruppens högsta ledning vilket kan vara en alternativ framtida forskning.

Då vi anser att beslutsstorleken har en inverkan på hur företag integrerar CSR i beslutsfattande är ett framtida forskningsförslag ”Beslutsstorlekens inverkan på CSR”. Vi har även upplevt att beslutsfattarens egenintresse kan påverka integrationen av CSR i beslutsfattande och därmed kunde eventuellt en studie göras kring vilka faktorer hos beslutsfattaren som har en påverkan.

Referenslista

- Adams, C. A. & Frost, G. R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practises. *Accounting Forum*, 32, 288-302.
- Adams, C. A. & Larrinaga González, C. (2007). Engaging with organizations in pursuit of improved social and environmental accountability and performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 20(3), 333-355.
- Adams, C. A. & McNicholas, P. (2007). Making a difference: Sustainability reporting, accountasbility and organisational change. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 20(3), 382-402.
- Agudo-Valiente, J.M., Garcés-Ayerbe, C. & Salvador-Figueras, M. (2013). Corporate Social Performance and Stakeholder Dialogue Management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*,
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Andersen, H. (1994). *Vetenkapsteori och metodlära: En introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ball, R. (2009). Market and Political/Regulatory Perspectives on the Recent Accounting Scandals. *Journal of Accounting Research*, 47(2), 277-323.
- Burke, L. & M. Logsdon, J. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long range planning*, 29(4), 496-502.
- Brown, J.A. & Forster, W.R. (2013). CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 301-312.
- Brunsson, N. (2010). *Företagsekonomion frågor*. Stockholm: SNS Förlag.
- Bryman, A. & Bell, E. (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Spanien: Graphycems.

- B. Carroll, A. (1999). Corporate Social responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. 38(3), 268-295.
- Cerne, S. (2009). CSR: *En fluga eller konsten att tjäna mer pengar*. Estland: mcm.
- Cheng, B., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic management journal*, 35 (1), 1-23.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C. & Haglund, L. (2010). *Marknadsundersökning, En Handbok*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Corvellec, H. & Holmberg, L. (2010). *Organisationers vardag- sett underifrån*. Malmö: Liber AB.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D.S. (2009). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Cruz, J. M. (2008). Dynamics of supply chain networks with corporate social responsibility through integrated environmental decision-making. *European Journal of Operational Research* 184,1005–1031.
- Cruz, J.M. (2009). The impact of corporate social responsibility in supply chain management: Multicriteria decision-making approach. *Decision Support Systems*. 48, 224-236.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 15, 1–1.
- Deegan, C & Unerman, J. (2011). *Financial Accounting Theory*. Storbritannien: McGraw Hill Education.
- Deephouse, D.L. (1999). To be Different, ot to be the Same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20, 147-166.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Di. (2014). Stora Enso. (elektroniskt). Tillgänglig: <<http://www.di.se/#!/artiklar/2014/3/10/stora-enso-kande-till-barnarbete/>> (Hämtad: 2014-04-25)

- Etzioni, A. (2014). Humble Decision-Making Theory. *Public Management Review*.
- Forssell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2007). *Organisation från grunden*. Malmö: Liber AB.
- Frank, R.H. (2010). *Microeconomics and Behavior*. Kina: McGraw-Hill Companies.
- Friedman, A.L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Frostensson, M. & Borglund, T. (2006). *Företagens sociala ansvar och den svenska modellen*. Rapport 2006:9. Stockholm: Sieps.
- Frostensson, M., Helin, S. & Sandström, J. (2012). *Hållbarhetsredovisning: Grunder, praktik och funktion*. Malmö: Liber AB.
- Gond, J-P., Igalens, J., Swaen, V. & El Akremi, A. (2011) The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. *Journal of business ethics*, 98(1), 115-132.
- Gouldson, A. (2008). Understanding business decision making on the environment. *Energy Policy*. 36(12), 4618-4620.
- GRI. (2013). G4 Sustainability Reporting Guidelines. (elektroniskt). Tillgänglig: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> (Hämtad: 2014-05-16)
- Greve, J. (2010). *Ekonomistyrning: Principer och praxis*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gustavsson, B. (2004). *Kunskapande metoder: inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hallstedt, S., Ny, H., Robèrt, K-H. & Broman, G. (2010). An approach to assessing sustainability integration in strategic decision systems for product development. *Journal of Cleaner Production*. 18, 703-712.
- Hartman, S. (2003). *Skrivhandledning för examensarbeten och rapporter*. Falun: ScandBook AB.

Hatch, M, J. (2002). *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Heracleous, L, Th. (1994). "Rational Decision Making: Myth or Reality?". *Management Development Review*, 7(4), 16-23.

ICA-Gruppen. (2013). Hållbarhetsmål & Nyckeltal. (elektronisk). Tillgänglig: <http://www.icagruppen.se/sv/hallbarhet/hallbarhetsmal-och-nyckeltal/> (Hämtad: 2014-05-06)

ICA-Gruppen. (2014a). Om ICA-Gruppen. (elektroniskt). Tillgänglig: <http://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#/> (Hämtad: 2014-08-04)

ICA-Gruppen. (2014b). Våra utgångspunkter. (elektroniskt). Tillgänglig: <http://www.icagruppen.se/hallbarhet/#!/vara-utgangspunkter/lb//hallbarhet/vara-utgangspunkter/icas-goda-affarer/> (Hämtad: 2014-08-04)

ICA-Guppen. (2014c). Hållbarhetsutmärkelser. (elektroniskt). Tillgänglig: <http://reports.icagruppen.se/sv/ar/2013/hallbarhetsredovisning/icas-hallbarhetsarbete/hallbarhetsutmarkelser/> (Hämtad: 2014-08-04)

ICA-Gruppen. (2014d). Affärsmodell. (elektroniskt). Tillgänglig: <http://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#!/var-verksamhet/lb//om-ica-gruppen/var-verksamhet/affarsmodell/> (Hämtad: 2014-08-04)

ICA-Gruppen. (2014e). Så styrs ICAs Hållbarhetsarbete. (elektroniskt). Tillgänglig: <http://www.icagruppen.se/hallbarhet/#!/vara-utgangspunkter/lb//hallbarhet/vara-utgangspunkter/sa-styrs-icas-hallbarhetsarbete/> (Hämtad: 2014-08-04)

ICA-Gruppen (2014f). Mål och strategi. (elektronisk). Tillgänglig: <http://reports.icagruppen.se/sv/ar/2013/verksamhet/mal-och-strategi/> (Hämtad: 2014-08-07)

ICA-Gruppen. (2014g). Sponsringspolicy. (elektroniskt). Tillgänglig: <http://omica.ica.se/Global/H%c3%a5llbarhet/ICAs%20sponsringspolicy%20inkl%20IGA%20sept%2009%20v3.pdf> (Hämtad: 2014-05-23)

Johansson, L-G. (1999). *Introduktion till vetenskapsteorin*. Stockholm: Thales.

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Knox, S. & Maklan, S. (2004). Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes. *European Management Journal*, 22(5), 508-516.
- Kolk, A. & Pinkse, J. (2006). Mismanagement and Corporate Social Responsibility Crises. *European Management Journal*, 24(1), 59-72.
- Magnusson, G. (2013, November). MAXI Ica Stormarknad, Värmdö [Videofil]. Tillgänglig: <https://www.youtube.com/watch?v=JmtcTM9tE2s> (Hämtad: 2014-05-20)
- March, James G. (1994). *A primer on decision-making: How decisions happen*. New York. Free Press.
- Margolis, J. D. and Walsh, J. P. (2003) Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2014) Corporate Social Responsibility: A theory of the Firm Perspective. *Academy of Management*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D.S. & Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Milne, M.J. & Chan, C.C.C. (1999). Narrative Corporate Social Disclosures: How Much Of A Difference Do They Make To Investment Decision-Making?. *British Accounting Review*, 3, 439-45.
- Nazir, A., Arshad, M., Dr. ShakaibAkram, M. & Dr. Shoaib, M. (2014). How does Managers' Leadership Styles Influence Institutional CSR activities? Employees Perspective. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 4(5),175-180.
- Negash, S. (2004). Business Intelligence. *Communications of the Association for Information Systems*, 13, 177-195.
- Galera, A.N, Berjillos, A., Lozano, M. R. & Valencia, P.T. (2014). Transparency of sustainability information in local governments: English-speaking and Nordic cross-country analysis. *Journal of cleaner production*, 64, 495-504.

- Orlitzky, M. S., Siegel, D. & Waldman, D. A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Responsibility. *Business Society*, 50(1), 6-27.
- Pedersen, E.R. (2006). Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and society review*, 111(2), 137-163.
- Pedersen, E.R. (2010). Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 155-166.
- Pérez, E. A., Ruiz C. C., & Fenech F. C. (2007). Environmental management systems as an embedding mechanism: a research note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 403-422.
- Rupp, D. E., Williams, C. A. & Aguilera, R. V. (2007). Increasing Corporate Social Responsibility through Stakeholder Value Internalization (and the Catalyzing Effect of New Governance): An Application of Organizational Justice, Self- Determination, and Social Influence Theories. *Managerial Ethics: The Psychology of Morality*.
- Scholtens, B. (2008). A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. *Ecological Economics*, 68, 46-55.
- Thorén, B. (1995). Användning av information vid ekonomisk styrning: månadsrapporter och andra informationskällor. (Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomiska Forskningsinstitutet). Stockholm: Graphic Systems.
- Vaiman, V., Scullion, H. & Collings, D. (2012). Talent Management Decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Wan-Jan, W. S. (2006). Defining corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*, 6, 176-184.
- Weber, M. (2008). The Business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247-261.
- Westermarck, C. (2013). *Hållbarhetsredovisning- Teori, Standarder och Praktisk tillämpning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Wilmshurst, T.D. & Frost, G.R. (2000). Corporate environmental reporting- A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(1), 12-26.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Frågeställning

Hur integreras CSR i företags beslutsfattande, från mindre beslut till långsiktiga investeringar?

Syfte

Syftet med denna studie är att utforska kring hur CSR påverkar företags beslutsfattanden.

Frågor om hållbarhet och beslutsfattande

Bakgrund

Berätta lite om dig själv och tidigare erfarenheter?

Vilka är dina ansvarsområden i butiken?

Hållbarhet

Vi har förstått att ni inom ICA-Gruppen arbetar omfattande och målmedvetet med hållbarhet...

Vad innebär hållbarhet för dig?

Skulle du vilja berätta lite om hur ni arbetar med hållbarhet i din butik? (På vilket sätt är arbetet viktigt?)

Beslutsfattande

Det tas ju dagligen flertalet beslut...

Hur sker ert beslutsfattande? (även i de dagliga besluten?)

Skulle du vilja berätta om ett beslut som tagits den senaste tiden?

Vilka tar beslut i butiken?

Kan du beskriva en situation där du känner att hållbarhetsarbetet har varit en viktig del i ett beslut?

Hur tänkte du i handlingen?

Hur påverkade det?

Något annat beslut?

Har det någon gång uppstått problem gentemot hållbarhetsarbetet när ni har behövt fatta beslut?

Är det någon gång svårt att fatta dagliga beslut utefter ICAs hållbarhetspolicyer?

Finns det några nackdelar/svårigheter med att integrera hållbarhetsarbetet i beslutsfattandet?

Mer om hållbarhet

Vad har du för kunskap av GRI?

Vad anser du om det?

Hur tror du det påverkar?

Hur märks det i vardagen att ni arbetar med hållbarhet?

Skulle du vilja ge ett exempel? Hur upplever du att det är att jobba utifrån hållbart perspektiv i den dagliga verksamheten?

Vilka är förutsättningarna för att ni skall kunna jobba med ett hållbart perspektiv i er butik?

På vilket sätt förmedlar ni ert hållbarhetsarbete till kunder och anställda?

Finns det någon tydlig koppling mellan CSR och er lönsamhet? (Är det att varumärket stärks?)

På vilket sätt arbetar ni för miljön i er butik?

Hur samspelar ni de tre perspektiven miljö, samhälle och ekonomi för bästa resultat? (Anser du att dem konkurrerar?)