



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hållbarhetskommunikation i livsmedelsbutiker

En fallstudie av svenska matbutiker med fokus på
kulturstyrning och hållbarhet

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT2021

Kandidatuppsats
Författare: Linnéa Wilhelmsson 990629
Författare: Amelia Lindh 990725
Handledare: Petra Adolfsson

Sammanfattning

Organisationer möter idag allt högre krav på att arbeta med hållbarhet och hållbarhetskommunikation. Detta framkommer bland annat av utarbetningen av FN:s 17 klimatmål och av tidigare studier gjorda av Svensk Handel (2016) och Jungrelations (2019). En av de industrier som påverkas kraftigt av klimatmålen är livsmedelsbranschen. WWF (2020) menar att matkonsumtion motsvarar ca 25% av svenska hushållens klimatpåverkan. Med utgångspunkt i detta är det därför högst relevant att livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och vägleder kunder att välja klimatsmarta produktalternativ i butik. I denna undersökning studeras således livsmedelsbutikernas hållbarhetsarbeten och hållbarhetskommunikation ut mot kunder. Genom att utföra en fallstudie av en anonymiserad livsmedelsorganisation kan studien bidra med intressanta framställningar gällande branschens hållbarhetsarbete som vidare kan resultera i praktiska bidrag gällande hur livsmedelsbutiker kan förbättra sin hållbarhetskommunikation. Studiens syfte är därför att undersöka hur svenska livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation för att sedan ge rekommendationer gällande hur livsmedelsbutiker kan förbättra sin hållbarhetskommunikation. För att uppnå detta syfte har följande frågeställningar formulerats: Hur arbetar svenska livsmedelsbutiker med hållbarhet och hållbarhetskommunikation? Hur kan ledare genom kulturstyrning förbättra hållbarhetskommunikation i svenska livsmedelsbutiker? Frågeställningarna har besvarats genom att från en fallstudie samla empiriskt material i form av intervjuer, observationer och hemsida. Resultatet tyder på att livsmedelsbutiker arbetar olika med ämnet trots att de ingår i samma koncern. Samtliga butiker förhåller sig dock till de koncerngemensamma värderingarna och riktlinjerna och arbetar därför med matsvinn, energibesparing, reduktion av material och samarbete med lokala leverantörer. Samtliga butiker kommunicerar även hållbarhet i fysisk butik genom att märka ut och informera om hållbara varor genom exempelvis skyltar och etiketter. Utifrån resultatet kan därför konstateras att samtliga livsmedelsbutiker styrs av en övergripande företagskultur men att de samtidigt ges utrymme att utveckla butiksspecifika företagskulturer för enskild butiksprofil. De livsmedelsbutiker som uppvisar god hållbarhetskommunikation gör vidare detta genom att förmedla hållbarhetsaspekter via sina medarbetare. Utifrån analysen av materialet kan därför antas att kulturstyrning kan förbättra butikens hållbarhetskommunikation mot kunder om den utförs under rätt förutsättningar. Med bakgrund i detta kan därför rekommenderas att livsmedelsbutiker arbetar med att utbilda och engagera sin personal för att internalisera företagets värderingar med personalens värderingar så att de på ett omedvetna sätt kan förmedla dessa värderingar vidare till kunderna. Empirin föreslår vidare att detta kan ske i praktiken genom exempelvis utbildningar, gemensamma målsättningar, veckovisa personalmöten, uppmärksamhet och att som ledare själv föregå med gott exempel. Ytterligare rekommendationer som undersökningen bidrar med är att sätta upp gemensamma policys för organisationen som samtliga butiker måste arbeta med, samt att informera om och visuellt markera hållbara produkter i butiker.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Problematisering	3
1.2 Forskningsfrågor och syfte	5
2. Tidigare studier	5
2.1 Att vägleda kunden i butik	5
2.2 Högre krav på organisationers hållbarhetsarbete	6
2.3 Bidrag till tidigare forskning	8
3. Teori	8
3.1 Företagskultur	8
3.2 Förtroende och legitimitet	11
3.3 Teoretisk sammanfattning och applicering av teori	12
4. Metod	13
4.2 Begränsningar i generaliserbarhet	15
4.3 Urval och datainsamling	16
4.4 Intervjuer	17
4.5 Observationer	18
4.6 Dokumentanalys	18
4.7 Dataanalys	19
4.7.1 Tematisk analys	20
4.7.2 Kategorisering och teman	21
4.8 Etiska ställningstaganden	21
4.9 Trovärdighet	22
5. Empiri	22
5.1 Intervjuer	23
5.2 Observationer	26
5.3 Hemsida	27
6. Analys	27
6.1 Hållbarhet	28
6.2 Hållbarhetskommunikation	29
6.3 Kultur som styrningsmedel	30
6.4 Praktiska bidrag och rekommendationer	32
7. Slutsatser	33
7.1 Studiens syfte och frågeställningar	33
7.2 Studiens resultat i relation till tidigare studier	34
7.3 Begränsningar med studien och förslag till fortsatta studier	36
Referenslista	38

1. Inledning

1.1 Problematisering

När Greta Thunberg publicerade sitt inlägg på Instagram den 21 september 2019 med rubriken "Change is coming - like it or not" syftade hon inte bara till att uppmärksamma de miljontals människor i världen som deltog i paraden för klimatets dag. Greta påvisade även hur viktigt det är att arbeta i en miljövänligare riktning och hur oundviklig denna förändringen är samt vilket genomslag klimat- och hållbarhetsfrågor fått de senare åren. Att arbeta med hållbarhet är således avgörande för organisationers överlevnad och företag har en viktig roll i att påverka samhället i denna miljövänliga omställning.

Att företag har en viktig roll i frågan om hållbarhet och möjligheten att påverka individer till miljösmartare val uppmärksammas i en antologi gjord av Dahlerus (2014) där hon sammanställer flertalet forskningsstudier gjorda av olika forskare. I hennes antologi står livsmedelsbutiker i fokus då hon menar att konsumtion och handel tillhör en bransch där det finns stor möjlighet att utvecklas och förbättras gällande hållbarhetsaspekter och miljöpåverkan. En av dessa studier i Dahlerus forskningsrapport gjord av professorn vid Sveriges lantbruksuniversitet, Lena Ekelund (2014, s.51-55), poängterar livsmedelsbutiker som en viktig aktör inom denna konsumtionsbransch och trots att kunden har den slutgiltiga makten i konsumtionsval har butiker ett ansvar i att skapa förutsättningar som underlättar hållbara val. Eftersom olika produkter påverkar klimatet i olika stor utsträckning är det viktigt att framhäva och kommunicera de varor som är mer hållbara för miljön så att kunderna förhoppningsvis väljer de produkterna framför de mindre klimatsmarta (Ekelund i Dahlerus, 2014, s.51-55). Denna kommunikation som Ekelund syftar till kan benämnas "hållbarhetskommunikation" och enligt Bhatias (2020) definition innebär detta att förmedla hållbara aktiviteter och tillvägagångssätt som utförs inom företag och används som affärsstrategi i organisationer för att informera kunder och intressenter om dess hållbarhetsarbete. Genom att förstå vikten och innebörden av hållbarhetskommunikation kan företag enligt Bhatia (2020) stärka sitt varumärke och attrahera både kunder, medarbetare och investerare. Bhatias redogörelse erbjuder således inte bara en definition av begreppet hållbarhetskommunikation, utan även en förklaring till relevansen av att företag arbetar aktivt med hållbarhetskommunikation om de vill skapa konkurrensfördelar.

Vikten av att organisationer arbetar hållbart förstärks ytterligare genom FN:s 17 globala hållbarhetsmål vilket gör ämnet högst relevant. Målen är aktuella för samtliga av FN:s medlemsländer och därav även verksamheter inom dessa länder då näringslivet lyfts fram som en viktig aktör för att uppnå hållbarhetsmålen (FN, 2015). Införandet av FN:s klimatmål kan innebära stora förändringar för organisationer gällande deras verksamhetsdrift då de behöver agera för att uppnå målen. Detta medför bland annat organisatoriska krav gällande nya sätt att tänka och utforma strategier så att de faller i linje med målen. En av de industrier som påverkas kraftigt av FN:s klimatmål är livsmedelsindustrin som enligt WWF har stor inverkan på klimat och konsumtion då maten som köps representerar ca 25% av de svenska hushållens klimatpåverkan (WWF, 2020). Varje år nominerar det svenska företaget "White Guide" svenska livsmedelsbutiker till utmärkningar i tävlingen "White Guide Green" där

vinnarna tilldelas priser för deras miljövänliga arbete (White guide, 2020). De hållbarhetsaspekter som inkluderas i guiden är framtagna i samarbete med Världsnaturfonden WWF och berör bland annat utbud, utbildning av personal, matsvinn och hållbarhetskommunikation ut mot kunderna. På White Guide Greens hemsida (2021) beskrivs syftet med tävlingen vara att vägleda kunderna till mer hållbara butiker. På hemsidan definieras vidare en hållbar butik som en affär som hjälper människor att göra goda val med hänsyn till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

Utöver hållbarhetskrav från populärkultur, media och FN ställer även konsumenterna själva allt högre krav och förväntningar på livsmedelsbutikers hållbarhetsarbeten. För att behålla sina existerande kunder är det därför viktigt att butiker bemöter dessa externa krav och agerar i en miljövänlig riktning. I en studie gjord av Svensk Handel (2016) framgår det att 70% av alla konsumenter anser det viktigt att butiker arbetar med hållbarhetsfrågor på ett aktivt sätt. I samma studie synliggörs även att 60% av de tillfrågade konsumenterna, någon gång under året som studerades, avstått från att handla en produkt som kunnat medföra skadlig påverkan på miljön (Svensk Handel, 2016). I dagens moderna samhälle blir individer allt mer oroliga för miljön och särskilt den yngre generationen utbildas i att förhålla sig till ett mer miljövänligt tänkande. Allt fler anser således att företag har ett ansvar i att bidra till ett mer hållbart samhälle och i en studie av Jungrelations (2019), framgår det att över hälften av dagens ungdomar kan tänka sig att välja bort företag som inte uppvisar ett aktivt hållbarhetsarbete. I samma studie uppmärksammas även livsmedelsbutiker ligga på sjunde plats gällande den bransch som svenska invånare anser hållbarhetsarbete är som viktigast inom (Jungrelations, 2019). Med utgångspunkt i informationen från Svensk Handel (2016) och Jungrelations (2019) ser vi hållbarhetskommunikation, enligt Bhatias (2020) definition, som en strategi som skapar konkurrensfördelar för de företag som lyckas kommunicera hållbarhet ut till sina kunder.

I denna studie undersöks således hur fallorganisationen inom livsmedelsbranschen som vi valt att studera arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation. Vidare kommer denna organisation att benämnas med det fiktiva namnet "Livs AB". Eftersom livsmedelsbutiker, i likhet med Ekelunds uttalande (i Dahlerus, 2014), har stor möjlighet att påverka miljön genom att styra individens konsumtionsbeteenden är det högst intressant att undersöka hur svenska livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation till kunderna då det är genom kommunikativa medel som organisationer kan minska individernas klimatpåverkan genom att få dem att välja mer hållbara alternativ.

Enligt en teori om kulturstyrning beskriven av Grey (2009) kan medarbetarnas roll i organisationen vara avgörande för hur olika strategier tillämpas i praktiken. Hur kommunikationsstrategin utformas för att uppnå konkurrensfördelar i livsmedelsbutiker skulle därför teoretiskt sett kunna påverkas av personalen i butikerna. Grey menar vidare att medarbetarna utgör en viktig del av organisationens företagskultur och genom att införa en stark företagskultur kan ledare utöva det som Grey benämner kulturstyrning. Med kulturstyrning avses en strävan att förändra människors föreställningar och skapa en kultur där det råder gemensamma värderingar mellan organisationens och medarbetarnas intressen

(Grey, 2009). Greys förklaring om kulturstyrning och företagskultur kan således användas i vår studie för att analysera om och hur medarbetarna har en viktig roll i att bidra till att möta konsumenternas ökade hållbarhetskrav. Genom att få de anställda att inta en aktiv position i hållbarhetskommunikationen och utöva kulturstyrning skulle företag alltså potentiellt kunna uppnå de konkurrensfördelar som anses avgörande av såväl Svensk Handel (2016) som Jungrelations (2019).

1.2 Forskningsfrågor och syfte

Utifrån en sammanställning av ovanstående argument kan konstateras att Gretas åsikt delas av flera parter. Organisationer måste arbeta mer hållbart och en förändring i denna riktning är oundviklig. Syftet med studien är därför att undersöka hur svenska livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation ut mot sina kunder och utifrån detta bidra med rekommendationer för hur livsmedelsbutiker kan förbättra hållbarhetskommunikation.

Genom att genomföra en fallstudie av organisationen Livs ABs hållbarhetsarbete och kommunikationsstrategi kan vi undersöka hur svenska livsmedelsbutiker arbetar med detta för att uppnå undersökningens syfte. Med utgångspunkt i Greys teorisammanfattning om kulturstyrning där medarbetarens roll i hållbarhetsarbete och kommunikation analyseras, blir det relevant att se hur kulturstyrning påverkar livsmedelsbutikens hållbarhetskommunikation. Resultatet från fallstudien kan sedan användas för att ge rekommendationer som kan appliceras inom butiker i dagligvarubranschen. Genom att implementera dessa råd kan livsmedelsbutiker sedan potentiellt förbättra hållbarhet och hållbarhetskommunikation i praktiken.

För att uppnå syftet har följande forskningsfrågor formulerats:

1. Hur arbetar svenska livsmedelsbutiker med hållbarhet och hållbarhetskommunikation?
2. Hur kan butikschefer genom kulturstyrning förbättra hållbarhetskommunikation i svenska livsmedelsbutiker?

2. Tidigare studier

I detta kapitel presenteras tidigare forskningsstudier som är särskilt intressanta för just vår studie. Dessa forskningsansatser används främst för att uppmärksamma ämnets relevans och visa dagens kunskapsläge. De är också användbara för att urskilja vilka delar inom området för hållbarhet som vår studie har möjlighet att komplettera tidigare upptäckter med genom att applicera tänkbara faktorer som visats sig lämpliga för livsmedelsbutikens kommunikation. För att få en tydlig bild av vad som redan klargjorts inom ämnet och vad som ännu inte uppmärksammas i samma utsträckning utgör detta kapitlet en viktig del i studiens utformning.

2.1 Att vägleda kunden i butik

Vikten av att som livsmedelsbutik arbeta med hållbarhetskommunikation framkommer av tidigare forskning sammanställd av Dahlerus (2014). I sin antologi sammanställer hon flertalet studier gjorda av olika forskare däribland professorn i konsumtionskultur vid centrum för handelsutveckling, Cecilia Fredriksson. Fredriksson (i Dahlerus, 2014, s.30-35)

visar i sin studie hur flertalet konsumenter inte är mottagliga för information som uppmuntrar till hållbar konsumtion om den inte synliggörs i tillräckligt stor utsträckning. Då kundernas livsmedelskonsumtion utgör ungefär en fjärdedel av de totala växthusutsläppen är det högst relevant att som konsument göra medvetna och hållbara val för att minska klimatpåverkan (Fredriksson i Dahlerus, 2014). Vidare menar Fredriksson att butikspersonalen har en viktig roll i att marknadsföra hållbarhetsaspekter till kunderna i butik. För att butikens medarbetare ska ge kunderna incitament att konsumera hållbart krävs att personalen genomgått hållbarhetsutbildningar och fått instruktioner gällande hur de kan kommunicera detta till kunden. Fredriksson förklarar också att medarbetarna måste uppvisa engagemang gentemot kunderna och bemöta dem på ett kunnigt sätt för att hållbarhetsarbetet ska anses trovärdigt. Fredrikssons forskningsstudie (i Dahlerus, 2014) utgör vidare en viktig utgångspunkt för vår studie då hon i artikeln uppmärksammar internethemsidor som en relevant kanal för hållbarhetskommunikation. Fredriksson belyser hemsidor som ett sätt att sprida organisationens hållbarhetstänk och menar att organisationer genom att använda sociala medier på ett lättare sätt kan uppnå medial spridning än vad som är möjligt i butik.

I samma antologi menar professorn Ekelund (i Dahlerus, 2014, s.51-55), att även om kunden har den slutgiltiga beslutsmakten i konsumtionsvalen har butikerna ett ansvar i att skapa förutsättningar som underlättar hållbara val. Eftersom olika produkter påverkar klimatet i olika stor utsträckning är det enligt Ekelund viktigt att framhäva och kommunicera de varor som är mer hållbara för miljön så att kunderna förhoppningsvis väljer de produkterna framför de mindre klimatsmarta. Rent praktiskt föreslår Ekelund därför att butiker markerar de hållbara varorna på sätt som särskiljer dem från de mindre klimatsmarta produkterna i butiken. Ekelunds förslag (i Dahlerus, 2014) om att framhäva hållbara varor genom tydliga certifieringar, bra produktplaceringar, hållbarhetsmärkningar och informationsskyltar är användbar i vår studie då vi utifrån hennes forskning kan studera hur livsmedelsbutiker arbetar med och framhäver hållbarhetsinformation av denna typ i butik. I likhet med Ekelund (i Dahlerus, 2014) menar även Saber & Weber (2019) att certifieringar, produktinformation och etiketter är förekommande och effektiva sätt att kommunicera hållbara produkter på. I sin vetenskapliga forskningsstudie jämför de olika butikers hållbarhetskommunikation och belyser butiker som arbetar med specifika avdelningar utsedda för lokalproducerade, organiska eller veganska varor som bra förebilder på hållbara livsmedelsbutiker. Andra hållbara kommunikationsfaktorer som Saber & Weber (2019) studerat i sin artikel är energibesparingar genom att använda LED-lampor och olika kyl- och fryssystem. Dessa faktorer utgör vidare komplement till Ekelunds förslag (i Dahlerus, 2014) av metoder att kommunicera hållbarhet och som därav utgör grunden för de aspekter som vi studerar i intervjuer och observationer i vår undersökning.

2.2 Högre krav på organisationers hållbarhetsarbete

I forskning gjord av Svensk Handel (2016) framgår, som nämnts i problematiseringen, hur svenska konsumenter blir alltmer oroliga för miljön och hur detta medför högre krav på organisationers hållbarhetsarbeten. Utifrån statistik presenterad i Svensk Handels rapport framgår en vilja hos konsumenterna att spendera mer pengar på hållbara livsmedelsvaror och 87% av de tillfrågade konsumenterna i studien valde någon gång under år 2015 att handla

miljömärkta produkter. Svensk Handels resultat (2016) samstämmer väl med statistik framtagen av forskningsstudier presenterade av Jungrelations (2019) som i sin sammanställda ungdomsrapport visar hur den yngre generationen tillskriver företag ett stort hållbarhetsansvar och menar att organisationer bör arbeta aktivt för att uppnå ett hållbarare samhälle. I Jungrelations (2019) studie framgår vidare att 34% av de tillfrågade ungdomarna i åldrarna 18-35 år anser livsmedelsbutiker befinna sig inom den bransch där hållbarhetsarbete är som viktigast och ungefär 50% avstår från att konsumera från de företag som inte anses agera hållbart. De två studierna från Svensk Handel (2016) och Jungrelations (2019) belyser således en vilja hos konsumenterna att handla mer hållbart och det framgår tydligt att konsumenter tillskriver livsmedelsbutiker ansvar i att vägleda dem till hållbara produktalternativ. Konsumenternas vilja att spendera mer pengar på hållbara varor behöver därför fångas upp av företag genom att underlätta för kunderna att välja miljömärkta och ekologiska varor i butik (Svensk Handel, 2016). Således uppmanas butikerna att använda sig av extern kommunikation och ett vanligt tillvägagångssätt är genom att markera hållbara varor med skyltar och certifieringar såsom krav- och miljömärkningar (Svensk Handel, 2016). I vetenskapliga forskningsresultat framtagna av Saber & Weber (2019) förklaras hållbarhetskommunikation utgöra en organisatorisk kostnadsfråga. I vilken grad hållbarhet kommuniceras tycks utifrån studien bero på de enskilda butikernas tillgång till likvida medel då de behöver väga fördelar gentemot kostnader av att kommunicera hållbarhetsarbete. Saber och Weber (2019) uppmärksammar tillsammans med forskningen av Svensk Handel (2016) hur olika butiker varierar i graden de påvisar hållbarhet och hållbarhetskommunikation. Saber och Webers forskning (2019) om att olika butiker har olika ekonomiska förutsättningar att kommunicera hållbarhet är för vår undersökning tillämplig i urvalet då det framhäver vikten av att studera butiker som varierar i storlek och verkar under olika utgångslägen. Svensk Handel (2016) är aktuell för vår studie då den uppmärksammar potentiella förbättringsområden för butiker, såsom skyltning och framhävnings av hållbara varor för att möta konsumenternas önskemål.

I forskningsstudien gjord av Svensk Handel (2016) framgår företagets utmaning i att balansera interna komponenter med externa krav och villkor från myndigheter för att få dessa att samspela i hållbarhetsarbetet. Således menar Svensk Handel att medarbetarna har en aktiv roll i arbetet och företag har i uppgift att forma och använda personalen i sin kommunikation. Företagets anställda behöver därför skapa inre drivkrafter för att kunna agera i företagets intresse och för detta krävs att livsmedelsbutiker motiverar sina medarbetare. Genom att integrera sina medarbetare i hållbarhetsarbetet menar Svensk Handel (2016) således att företagets uppvisande av hållbarhetstänk stärker butikernas varumärken och resulterar i ett större antal nöjda kunder. Detta bidrag från tidigare forskning gällande synsättet på medarbetarna som en viktig resurs i hållbarhetsarbetet stämmer väl överens med teoriavsnittet som presenteras i efterföljande kapitel. På så vis kan denna tidigare forskningsstudie komplettera och ge stöd till de teoretiska utgångspunkter som beaktas i vår undersökning av livsmedelsbutikers hållbarhetskommunikation ut mot kunderna. I denna tidigare forskningsstudie framgår däremot inte mer konkret hur medarbetarna kan få en större roll i hållbarhetskommunikation och vilka praktiska metoder företagen bör tillämpa för att uppnå detta.

2.3 Bidrag till tidigare forskning

Att hållbarhet och hållbarhetskommunikation är ett aktuellt ämne inom branschen för livsmedelsbutiker har tidigare uppmärksammats av bland annat Dahlerus (2014), Svensk Handel (2016), Jungrelations (2019) samt Saber och Weber (2019). Flera av dem har dock endast belyst ämnets relevans men inte studerat faktiska strategier och faktorer som gör att en butik klassificeras som hållbar och vägleder kunderna mot klimatsmartare konsumtionsval. Vår studie är relevant då den potentiellt kan medföra riktlinjer för organisationer i sin strävan mot ett mer hållbart företagande. Genom att undersöka hållbart klassificerade livsmedelsbutiker, som nominerats för sina miljömedvetna hållbarhetsarbeten, tillsammans med icke prisvinnande butiker kan uppsatsen bidra med att urskilja hur butiker kan arbeta med strategier och organisera sitt arbete för att vägleda kunder mot mer hållbara konsumtionsval. På så vis kan studiens resultat fungera som ramverk för hur organisationer inom livsmedelshandeln bör arbeta med hållbarhet och hållbarhetskommunikation. Forskning inom området har visserligen utförts tidigare men har huvudsakligen fokuserat på butikernas ansvar för att bidra till hållbarhet och relevansen av att kommunicera hållbarhet. Vår studie särskiljer sig och kompletterar dessa tidigare forskningsansatser genom att utifrån en fallstudie av organisationen Livs AB tillföra konkreta råd angående hur livsmedelsbutiker rent praktiskt bör gå tillväga för att upprätta detta ansvar. För organisationer som verkar inom livsmedelsindustrin och bedriver matbutiker är denna uppsats högst relevant och intressant då hållbarhet inte bara är ett externt krav från omgivningen utan också bidrar med konkurrensfördelar vilket framgår av tidigare forskning gjord av bland annat Bhatia (2020) och Svensk Handel (2016).

3. Teori

I denna teoretiska referensram presenteras de teorier som används som utgångspunkt i vår analys och tolkning av Livs ABs hållbarhetskommunikation för att kunna besvara studiens forskningsfrågor och syfte. Inledningsvis redogörs för de teorier beskrivna av Grey, Sveningsson och Alvesson samt Bertels och Howard-Grenville som tillämpas för att analysera företagskultur och kulturstyrning i tolkningen av medarbetarnas roller i organisationens kommunikation. Därefter presenteras ytterligare en vetenskaplig teori om förtroende och legitimitet som kompletterar och förstärker teorin om företagskultur. Avslutningsvis följer en kort sammanfattning av teoriramen gällande hur de olika begreppen och teorierna som framförts hänger samman och hur de appliceras och används för just vår studie.

3.1 Företagskultur

För att besvara och analysera studiens syfte och forskningsfrågor gällande hur svenska livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation utgår vi från en makroteori om kulturstyrning som sammanfattats av Grey (2009). Med kulturstyrning avser Grey en strävan att förändra människors föreställningar och skapa en kultur där det råder gemensamma värderingar mellan organisationens och medarbetarnas intresse. Företagskultur är väsentligt i frågan om hållbarhetskommunikation då en viktig del av kommunikationsstrategin förmedlas fysiskt i medarbetarnas interaktion med kunderna. Genom att införa en stark företagskultur kan hållbarhetskommunikation förbättras då

kulturstyrning, i Greys mening, leder till självdisciplinerade medarbetare som agerar i företagets intresse och därmed kan förmedla de hållbarhetsaspekter som företaget tror på. Om medarbetarna själva anser hållbarhet vara en viktig aspekt kommer de naturligt förmedla denna vision vidare till kunderna utan att företaget behöver övervaka eller informera dem om det. Ett sätt att införa denna kultur och uppnå självdisciplin är genom rekrytering av personal som är mottaglig för företagets värderingar (Grey, 2009). Att sedan arbeta aktivt med att få medarbetarna att internalisera värderingarna genom exempelvis rätt sorts utbildningar och gruppövningar är vidare en nödvändighet för att utöva kulturstyrning (Grey 2009). Genom påläst och intresserad personal kan hållbarhetskommunikationen i livsmedelsbutiker, genom att applicera Greys beskrivning, ske på ett effektivt sätt då medarbetarna är utbildade i relevanta hållbarhetsfrågor och ansträngningslöst kan föra denna kunskap vidare till kunder i kundbemötandet.

För att förstärka definitionen och innebörden av de teoretiska begreppen företagskultur och kulturstyrning kompletteras Greys teoretiska sammanställning med infallsvinklar från Sveningsson och Alvesson (2010). Liksom Grey (2009) pratar om företagskultur och kulturstyrning som en strategi för att styra människors värderingar och föreställningar på arbetsplatsen, använder sig Sveningsson och Alvesson (2010) begreppet organisationskultur när de syftar på organisationer där de råder gemensamma värderingar och antaganden. Alvesson (2002) skriver hur innebörden av begreppet "kultur" varierar i olika kontexter men att det generella konceptet kultur syftar till att beskriva gemensamma värderingar, tolkningar, symboler, beteenden och tankar som finns inom en specifik grupp. Vidare menar därför Alvesson (2002) att kultur alltid innefattar en social komponent och att det alltid är de gemensamma tolkningarna och utbyterna som är de intressanta i studiet av organisationskultur. I vår undersökning används begreppen organisationskultur och företagskultur som synonymer då de bägge beskriver hur människor inom en organisation tolkar saker på ett gemensamt sätt. Med andra ord innebär organisationskultur att organisationen påverkas starkt av medarbetarnas värderingar och tankesätt om vad som sker inom verksamheten (Sveningsson och Alvesson, 2010). Både Grey (2009) och Sveningsson och Alvesson (2010) är därav eniga i att företagskultur och organisationskultur är tätt sammanlänkade till det gemensamma begreppet kultur och att man inom en organisation bör utveckla en gemensam kultur där anställda och chefer delar värderingar och tolkningssätt.

Vidare menar Sveningsson och Alvesson (2010) att nyckelbegreppet organisationskultur även är nära förknippat med normativ styrning vilket kan ses som synonym till Greys (2009) användning av begreppet kulturstyrning. Normativ styrning fokuserar på att påverka personalens värderingar, normer och tankar angående hur saker bör tolkas och bedrivs inom organisationen. Sveningsson och Alvesson (2010) exemplifierar vidare hur normativ styrning kan utövas genom rekrytering av medarbetare som är mottagliga för företagets värderingar och på ett enkelt sätt kan internalisera företagets normer. För att kunna styra medarbetarna i önskvärd riktning kan ledare alltså reglera deras föreställningar och värderingar till att stämma överens med företagets värderingar och därav uppnå självstyrande individer. Detta är fördelaktigt då cheferna kan lita på att företagets värderingar framförs av medarbetarna utan att de behöver kontrollera de anställda. Metoden som föreslås av Sveningsson och Alvesson

(2010) för normativ styrning genom selektiv rekrytering och utbildning ligger således i linje med Greys (2009) förklarade gällande utövandet av kulturstyrning.

Trots att Alvesson i sin litteratur tillsammans med Svenningsson (2010) konstaterar organisationskultur som ett verktyg för styrning av medarbetare framhåller han en mer komplex syn av kultur som styrmedel i sin egna bok från 2002. I boken presenterar han tre olika sätt som ledare kan arbeta och förhålla sig till kulturbegreppet. I litteraturen ställer han därav ledarskap mot kultur för att utreda huruvida chefer kan kontrollera kultur eller om chefer behöver anpassa sig till en rådande kultur. I en av de tre framställningarna refererar Alvesson till Kilman (1985) som menar att organisationskultur är fullt möjligt att använda som styrningsverktyg genom att införa gemensamma normer som medarbetarna sedan eftersträvar att förhålla sig till. Alvesson motsäger Kilman i den mening att han inte anser normer ha någon direkt påverkan på efterföljares beteenden i organisationen. I motsats till Alvesson (2002) instämmer Bertels & Howard-Greenville (2011) med Kilman i att normer visst kan användas som strategi för att införa en stark organisationskultur genom att låta normer fungera som en vägvisare för hur människor inom organisationen bör agera. Bertels och Howard-Greenville (2011) sätter organisationskultur i en hållbart miljömässig kontext och menar att individers beteenden inom organisationen påverkas starkt av att ledare strategiskt signalerar hållbarhetsarbete som en viktig del av företagets värderingar. Detta kan ledare göra genom allokering av resurser till hållbara projekt, uppmuntra till initiativ samt införa övergripande policys som ska gälla för hela organisationen i stort. Genom att sedan utbilda och informera personalen i dessa hållbarhetsarbeten och göra frågan till en prioritet signalerar ledarna vidare hur viktigt ämnet är för organisationen att arbeta med (Bertels och Howard-Greenville, 2011). Trots att Alvesson (2002) ställer sig skeptisk till normers betydelser för organisationskultur instämmer han med Bertels och Howard-Greenville (2011) i att ledaren har en viktig roll i att förmedla företagets värderingar vidare till medarbetarna. Däremot menar Alvesson (2002) att ledaren inte alltid nödvändigtvis har full kontroll över kultur. I sin bok beskriver Alvesson hur kultur kan vara resistent mot ledares styrningsförsök och att kultur därför bara är möjligt att kontrollera i vissa sammanhang. I de situationer där medarbetarna inte är öppna för att förändra inlärd beteenden och arbetsrelaterade prioriteringar eller där medarbetarna inte förstår eller vill ta till sig ledarens instruktioner och policys är kulturen svår att förändra i en organisation. Som slutsats menar därför Alvesson (2002) att organisationskultur mycket väl kan användas som styrningsverktyg för ledare genom att införa värderingar och policys som delas med samtliga medarbetare. Bertels och Howard-Greenville (2011) föreslår i enlighet med Alvessons referens till Kilman (1985) att detta kan göras genom gemensamma normer vilket Alvesson (2002) ställer sig skeptisk till. Samtliga författare i stycket är däremot eniga om att värderingar och gemensamma policys är ett bra verktyg för ledare i att styra organisationskultur. Däremot menar Alvesson (2002) att företagare bör vara försiktiga i att anta organisationskultur som reglerbart i alla kontexter då medarbetarna måste tillåta sig att styras och vilja förstå och förändra sina arbetssätt för att organisationskultur som styrningsmedel ska fungera på det sätt ledaren avser.

3.2 Förtroende och legitimitet

Ytterligare ett perspektiv av medarbetarnas roll i organisationen framhävs av tidigare vetenskaplig forskning gjord av Johansson (2018). Johansson menar att hållbarhetskommunikation är en fråga som i stor utsträckning bygger på förtroende. För att få kunderna att uppfatta hållbarhetskommunikationen som legitim och ärlig krävs förtroende och engagemang. I sin vetenskapliga artikel beskriver Johansson (2018) hur kunden har svårt att särskilja information som syftar till att öka butikens försäljningsvolym och information som är tänkt att vägleda kunderna till mer klimatsmarta och hållbara produktalternativ. För att övertyga kunderna om att hållbarhetskommunikation ska verka för kundernas bästa och fungera i informerande och vägledande syfte använder många kunder medarbetarnas trivsel som mätverktyg för hur uppriktig butikernas hållbarhetskommunikation är (Johansson, 2018).

Johansson (2018) förklarar vidare att butiker bör arbeta med att framhäva sitt varumärke som hållbart på ett uttalat och synligt sätt så att kundens självbild förstärks som medveten och ansvarsfull. Konsumenter har ofta sociala krav och förväntningar på sig att handla hållbara produkter och detta är något som butikerna kan utnyttja genom att synliggöra och visuellt markera produkternas miljönytta. Genom att tydligt markera hållbara produkter i butik blir det möjligt för kunden att stolt uppvisa hur de gör medvetna och hållbara konsumtionsval (Johansson, 2018). Johanssons kommunikationsteori utgör en viktig utgångspunkt för analysen av observationer och intervjuer då den kan användas för att analysera hur väl Livs ABs butiker på ett tydligt och uttalat sätt informerar och markerar de produkter som anses hållbara.

Sammanfattningsvis menar Johansson (2018) att kunderna kan förstärka sin miljömedvetna och ansvarstagande identitet genom att konsumera hållbart men att detta endast möjliggörs om budskapet klart och tydligt framgår. Butikerna kan alltså nyttja konsumenters strävan om att upprätthålla en medveten självbild men för detta krävs tydlig information och utmärkning av hållbara produkter som inte uppfattas påträngande. För att vägleda konsumenter till att handla hållbart krävs dock inte bara en tydlig markering och synlighet av hållbara produkter utan det är också avgörande att kommunikationen uppfattas som legitim och trovärdig vilket bland annat speglas genom organisationens personal. Det är därför viktigt att butiker tydligt markerar hållbara produkter och utbildar personal för att skapa legitimitet och förtroende (Johansson, 2018).

I frågan om legitimitet och förtroende menar således Johansson (2018) i likhet med Grey (2009) och Sveningsson och Alvesson (2010) att även personalen har en viktig roll då de i interaktionen med kunderna kan översätta butikens budskap och värderingar till kunderna i det fysiska mötet. Det är därför viktigt att de värderingar som formuleras på ledningsnivå förmedlas ner till de som arbetar på den operativa nivån, det vill säga medarbetarna i butiken, för att budskapen ska skapa förtroende hos kunden och påverka deras konsumtionsval (Johansson, 2018). Vidare menar Johansson (2018) att utmaningen med att sammanlänka organisationens värderingar med personalens värderingar försvåras ytterligare i stora organisationer med flera olika butiker då butikerna själva måste arbeta med att informera personalen på bästa sätt. Då Livs AB ingår i en större koncern som ansvarar för flera olika

butiker inom samma kedja blir Johanssons forskning om stora organisationers problematik relevant. Utmaningen ligger i detta fallet i de olika livsmedelsbutikernas enskilda ansvar i att förmedla koncernens värderingar och hållbarhetsarbete i kommunikationen mellan butikschefen till medarbetare. Denna kommunikativa uppgift som varje butik ansvarar för stämmer således väl överens med Greys (2009) och Svenningssons och Alvessons (2010) teorier om chefernas roll i att internalisera företagets värderingar hos medarbetare.

3.3 Teoretisk sammanfattning och applicering av teori

Teoriramen utgör grunden för att analysera studiens syfte och forskningsfrågor gällande hur livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation samt bidra till rekommendationer angående hur hållbarhetskommunikation kan förbättras. De begrepp som tagits upp i teorin är huvudsakligen företagskultur och kulturstyrning. Begreppen är viktiga att klargöra för studien då de används genomgående i texten och utgör viktiga insikter för hur empirin tolkas och analyseras. För att besvara forskningsfrågorna används ovanstående teorier från kapitlet för att analysera huruvida personalen utgör en viktig utgångspunkt i livsmedelsbutikers hållbarhetskommunikation. Greys förklaring (2009) av kulturstyrning är applicerbar för forskningsfrågorna då det finns skäl att anta att fallorganisationen som helhet har en gemensam kultur som genomsyrar samtliga butiker och som speglas i Livs ABs hållbarhetskommunikation.

Johanssons (2018) resonemang om personal och legitimitet förhåller sig väl till Greys (2009) förklaring av kulturstyrning och Svenningsson och Alvessons synonym (2010) normativ styrning, då dessa samtliga teoretiker antar medarbetarna som en viktig del av företagets resurser i sociala möten. Som komplement till Grey menar Johansson att personalen skapar legitimitet och förtroende hos kunderna genom att inte bara uppfattas som pålästa och motiverade utan även genom att förmedla en känsla av trivsel och välmående. I analysen av Livs ABs hållbarhetskommunikation är det därför viktigt med förståelse för hur personalens trivsel och kunskap kan fungera som indikator på hur väl organisationen lyckas styra och utbilda personalen i hållbarhetsfrågor samt hur väl de kommunicerar företagets värderingar vidare till medarbetare. I slutändan blir således Johanssons teori (2018) om personalens nyckelroll i att skapa legitimitet och förtroende för kommunikationen en väsentlig del av Greys teoretiska sammanställning (2009) om kulturstyrning och företagskultur samt Svenningssons och Alvessons teori (2010) om normativ styrning och organisationskultur.

Precis som Grey (2009) förespråkar i sin beskrivning av kulturstyrning instämmer även Svenningsson och Alvesson (2010) i att medarbetare har en väsentlig roll i organisationens utformning. Svenningsson och Alvesson beskriver medarbetaren som en aktiv aktör och menar i likhet med Grey att det centrala för att uppnå förändring i linje med företagets mål är att skapa engagerade och motiverade medarbetare. Alvessons (2002) litteratur förstärker medarbetarnas roll i organisationskulturen ytterligare och menar att ledare inte alltid kan styra kulturen inom organisationen om inte medarbetarna är mottagliga för förändring och villiga att följa företagets värderingar och policys. Således bidrar därför Alvesson med en mer komplex syn på kulturstyrning och ifrågasätter om ledaren kan styra organisationskulturen eller om ledaren ibland måste anpassa sig till den rådande kulturen. I vårt fall kan detta

användas som ett komplement till Greys beskrivning av kulturstyrning genom att det applicerar ytterligare ett synsätt på kultur och kulturstyrning i tolkningen av huruvida livsmedelsbutikers hållbarhetskommunikation beror på hur de utbildar och formar sin personal. Teorierna formulerade av Alvesson (2002) och Sveningsson och Alvesson (2010) kan på så vis ligga till grund för utformandet av intervjufrågor med Livs ABs medarbetare för att analysera hur välinformerade och angelägna personalen är om att förmedla företagets hållbarhetsvision vidare externt. Genom att applicera teorin om kulturstyrning kan Sveningsson och Alvesson (2010) tillsammans med Grey (2009) användas i analysen av hur livsmedelsbutiker bör arbeta med hållbarhetskommunikation genom att införa en stark företagskultur och fokusera på medarbetarnas roll i interaktionen med kunderna.

4. Metod

För att få svar på våra forskningsfrågor gällande hur svenska livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation ut mot kunderna samt om ledare genom kulturstyrning kan förbättra hållbarhetskommunikation i livsmedelsbutiker, utförde vi en kvalitativ fallstudie av organisationen Livs AB, innehållande både intervjuer, observationer och en dokumentanalys. Syftet är att skapa en övergripande bild av hur livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhetskommunikation för att sedan kunna sammanställa resultatet och ge rekommendationer gällande hur butiker bör arbeta med sin kommunikation. Eftersom vi använder oss av flera informationskällor för att samla material i studien tillämpas triangulering. Detta ger ökad tillförlitlighet och används i vårt fall som en kontroll av att chefernas ord i intervjuerna stämmer överens med medarbetarnas ord och med det som observeras i de fysiska butikerna och på hemsidan (Bryman & Bell, 2011).

För att generera empirisk data utförde vi intervjuer med personal från olika Livs AB-butiker med olika yrkesroller, samt gjorde egna observationer av butikens fysiska utformning och information på koncernens hemsida. Anledningen till att vi valde att intervjua både medarbetare och chefer var för att få ett bredare perspektiv gällande hur de olika grupperna avser att deras hållbarhetskommunikation ska tolkas av kunderna och hur de aktivt arbetar med detta. Genom att intervjua cheferna fick vi svar på hur hållbarhetsarbetet är tänkt att fungera och hur de avser att kommunikationen ska tolkas av konsumenterna. Genom att intervjua medarbetarna fick vi inblick i hur cheferna i sin tur applicerat strategin i praktiken genom att informera medarbetarna om Livs ABs hållbarhetsvärderingar, arbetssätt och medvetna hållbarhetskommunikation. Medarbetarnas synvinklar är viktiga för studien då det är butikspersonalen som i slutändan interagerar med kunderna. Med hjälp av kompletterande observationer kan vi även analysera de hållbarhetsarbeten och kommunikation som förmedlas genom den fysiska utformningen i butik. Avslutningsvis utförs även en dokumentanalys av koncernens övergripande hemsida för att få en bild av organisationskulturen och hur hållbarhet kommuniceras digitalt. Informationen som genereras från intervjuerna används sedan för att jämföra medarbetarnas uppfattningar med chefernas avsikter med kommunikationen för att se om dessa överensstämmer och att chefernas hållbarhetsutbildning ger den effekt som avses genom att se om medarbetarna har den kunskap som cheferna förväntar sig. Utifrån denna jämförelse ihop med våra egna observationer och analys kan

sedan ges mer konkreta och användbara råd för hur livsmedelsbutiker bör arbeta med sin hållbarhetskommunikation ut mot både medarbetare och kunder.

Vi är väl medvetna om att begreppet hållbarhet är subjektivt och kan tolkas olika av olika individer. Precis som framgår av FN:s mål som tas upp i problematiseringen, kan hållbarhet inkludera både ekonomiska, ekologiska och sociala aspekter (FN, 2015). I vår studie framkommer flest sociala och ekonomiska aspekter av livsmedelsbutikernas hållbarhetsarbeten. Vid intervjuer har vi dock inte uttalat avgränsat ordet hållbarhet utan respondenterna har själva fått tolka begreppet fritt när de besvarat frågor om hur de arbetar med hållbarhet. Anledningen till att vi inte definierat begreppet för respondenterna och frågat explicit om hur de arbetar med de olika aspekterna av hållbarhet är för att få tillgång till deras egna syn på hur hållbart arbete tolkas i deras butik och av medarbetarna samt vad de själva prioriterar att deras hållbarhetsarbete ska inkludera.

4.1 Kvalitativa forskningsansatser

Vår studie bygger på en kvalitativ forskningsansats. Den kvalitativa forskningsansatsen är lämplig för undersökningen då den bygger på ett tolkande synsätt av kunskap från externa källor (Davidson & Patel, 2011). Den information som krävdes för att besvara forskningsfrågorna och leva upp till syftet med studien var beroende av externa parter, det vill säga av medarbetare och butikschefer från Livs ABs butiker. Vidare innefattar kvalitativa forskningsansatser vanligtvis flera olika datakällor för att skapa en nyanserad empirisk bild av det fenomen som studeras (Lind, 2019). Med utgångspunkt i detta består därför studien av material insamlat från intervjuer, observationer och koncernens internethemsida. Den kvalitativa forskningsansatsen lämpar sig vidare för den genomförda undersökningen då vår forskningsansats har en abduktiv arbetsmetod (Lind, 2019). Ett abduktivt arbetssätt var fördelaktigt då undersökningen inte låstes fast i en tidigare fastställd teori utan det empiriska underlaget som insamlades kunde i efterhand analyseras och befästas i en relevant befintlig teori. Abduktion tillät oss att i nästa steg ställa det empiriska materialet i jämförelse med teoretiska utgångspunkter och upptäcka mönster i empirin som samspelade med teoriramen. I vår undersökningsprocess märkte vi redan i ett tidigt stadium, utifrån intervjuer, att kultur- och personalstyrning tycktes vara en relevant faktor att beakta i hållbarhetskommunikation och valde därför att utgå från teorin om kulturstyrning. Denna teoretiska formulering innebar dock inte att vi låstes fast i teorin utan kunde istället använda teorin som en vägvisare gällande vilka frågor som kunde ställas i nästkommande intervjuer för att undersöka om teorin samspelade med insamlad empiri.

För att vara öppensinnade och fria i forskningen krävdes dock att vi uppmärksammade de risker som i litteraturen av Davidson & Patel (2011) ofta förknippas med abduktion. En av riskerna innebär att tidigt fastställa en teori som sedan utesluter tolkningar av empirin på sätt som inte stämmer med den teoretiska referensramen (Davidson & Patel, 2011). För att undvika denna problematik hade vi därför semistrukturerade intervjuer där respondenten fick beskriva fallet utifrån öppna frågor som inte var alltför kopplade till teorin. På så vis kunde vi se om den teoretiska utgångspunkten stämde med respondentens egna uppfattningar. Om

respondentens svar avvek kraftigt från teorin var vi tack vare vårt val av abduktiv metod öppna för att ändra vår teori och hitta andra teman och teorier utifrån empirin.

De butiker som besöktes för observationer var i de flesta fall inte samma som de butiker som intervjuades. Detta berodde huvudsakligen på att de butiker som intervjuades var geografiskt utplacerade runt om i Sverige. Under rubriken för datainsamling och urval beskrivs fördelarna och resonemanget kring att ha en stor geografisk spridning av livsmedelsbutiker noggrannare. På grund av den geografiska spridningen och de rådande reserestriktionerna i samband med Covid-19 blev det därför omöjligt för oss att fysiskt utföra observationer i de butiker som intervjuades. Trots reseförbud lyckades vi ändå utföra observationer i ett fåtal av de butiker som intervjuades då de låg inom resonligt avstånd från våra hem. Utifrån dessa observationer och intervjuer från samma butik fann vi dock inte någon empirisk skillnad mellan den information som vi fått i intervjuer jämfört med den fysiska kommunikationen som observerades i butik. Med andra ord verkade det som att det som beskrivits i intervjuerna stämde väl överens med det som gick att observera i butiken. Denna jämförelse var vidare en del av trianguleringen. Genom tillämpning av triangulering jämfördes materialen med varandra och skapade på så vis en nyanserad bild av fenomenet som användes för att se hur väl de olika perspektiven och empiriska källorna samstämde.

Genom att fokusera på ett specifikt fall kunde vi samla information och besvara studiens deskriptiva frågeställningar gällande hur svenska livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation. Resultatet som framkom utifrån detta specifika fall sammanställdes sedan för att kunna utgöra rekommendationer för hur livsmedelsbutiker kan arbeta med hållbarhetskommunikation ut mot kunderna. Att formulera råd och rekommendationer för branschen utifrån ett specifikt fallobjekt är i detta fallet rimligt då organisationen Livs AB liknar andra dagligvarubutiker. De butiker som studerats i vår undersökning möter samma samhälleliga krav gällande utbud, öppettider och prismässig konkurrens som andra livsmedelsbutiker i Sverige (White Guide Green, 2021). Precis som andra butiker inom branschen måste också Livs AB arbeta med hållbarhet och miljömässigt tänkande då de verkar under samma 17 klimatmål, formulerade av FN, som resten av landets butiker. Vidare utgör Livs AB en organisation bestående av flertalet butiker som varierar i storlek, ekonomi och lokalisering vilket gör att fallorganisationen blir representativ för olika svenska butikskedjor. Organisationens variation gör att sannolikheten för att åtminstone någon av de butiker som studerats går att jämföra med någon liknande typ av livsmedelsbutik i Sverige som matchar den undersökta butiken gällande förutsättningar och egenskaper är mycket hög. Eftersom tidigare beskrivna teorier belyser hållbarhetskommunikation som en avgörande strategi i företags konkurrensförmåga blir fallstudiens resultat således inte bara relevant för Livs ABs butiker då samtliga butiker arbetar under samma samhälleliga hållbarhetskrav. Undersökningens resultat kan därför bidra med konkreta råd som kan användas och appliceras inom fler svenska livsmedelsbutiker.

4.2 Begränsningar i generaliserbarhet

Lind (2019) beskriver hur vetenskapliga undersökningar används för att generera och bidra till kunskap som kan användas i större sammanhang. Med utgångspunkt i detta menar han

därför att forskning syftar till att uppnå en generaliserbarhet utifrån de resultat som samlas in i undersökningen. Generaliserbarhet innebär dock alltid begränsningar och det är svårt att uttala sig om att det som tycks fungera inom en organisation kommer att fungera inom andra organisationer på samma sätt. Corrado Matta (2019) beskriver hur kvantitativa forskningsansatser är lättare att generalisera då de kvantitativa resultaten ofta bestäms av en eller flera strikta variabler som gör att resultaten kan standardiseras och antas gälla situationer som präglas av samma förutsättningar. Kvalitativa forskningsansatser är däremot svårare att generalisera då resultaten påverkas av kontextuella variabler som inte går att isolera eller utesluta i datainsamlingen. På grund av detta försvåras således möjligheten att dra precisa slutsatser utifrån kvalitativa undersökningar (Matta, 2019).

Generaliserbarheten bygger vid kvalitativa ansatser på hur väl fallorganisationen kan tänkas representera hela populationen och är således avgörande för vidare diskussion av resultatets giltighet för andra organisationer (Davidson & Patel, 2011). I vår undersökning är det därför viktigt för generaliserbarheten att Livs ABs butiker kan antas representera den större populationen som i detta fallet består av andra livsmedelsbutiker. Som tidigare nämnts försöker vi därför uppnå en heltäckande bild av organisationen genom att studera butiker som varierar i storlek, utbud och geografisk position. Utöver detta använder vi oss också av flera olika metoder av datainsamling för att kombinera perspektiv från medarbetare, butikschefen och från oss själva i rollen som observatörer genom att tillämpa triangulering. Att uppnå en så nyanserad bild som möjligt genom att samla in information från olika perspektiv och av olika karaktär är något som Davidson och Patel (2011) förespråkar öka generaliserbarheten och som därför beaktas i vårt val av metod och datainsamling men då generaliserbarheten är begränsad i alla undersökningar bör tipsen ses som just rekommendationer som har potential att bidra till förbättrad hållbarhetskommunikation utifrån fallstudiens empiri och analys.

4.3 Urval och datainsamling

Eftersom forskningsansatsen är en fallstudie av svenska organisationen Livs AB inkluderades endast livsmedelsbutiker som tillhörde koncernen. Vi valde att studera just Livs AB som organisation då vi ville beröra det samhällliga fenomenet hållbarhet. Utifrån vinnarna i White Guide Green fann vi Livs AB utgöra en bra förebild på organisation som arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation. Inledningsvis gjorde urvalet av butiker som kontaktades för intervjuer därför av butiker som vunnit priser i White Guide Green då vi utifrån prismotivering kunde konstatera att dessa butiker på ett framgångsrikt sätt arbetar med hållbarhet. Efter att utfört intervjuer med de vinnande butikerna som vi fick tillgång till började vi sedan kontakta andra butiker inom organisationen som skiljde sig åt gällande utbud, storlek och geografisk plats. Totalt utfördes 14 stycken intervjuer då vi efter det ansåg oss uppnått empirisk mättnad. Respondenterna kontaktades via mail efter att vi sökt butiksansvarigas mailadresser på koncernens hemsida. Eftersom urvalet baserades på butikernas olika egenskaper och målgruppen kategoriseras in inom olika profiler med olika förutsättningar i mindre delgrupper som vi sedan valde mellan kan sägas att vi tillämpade ett kvoturval (Denscombe, 2014). Kvoturvalet lämpade sig för studien då det säkerställde att olika butiker med olika egenskaper inkluderades i datainsamlingen. Den empiri som insamlats består således dels av butiker som vunnit priser i White Guide Green för sitt goda

hållbarhetsarbete och dels av icke prisvinnande butiker vilket vi ser som fördelaktigt. Anledningen till detta är att vi då får tillgång till material från butiker som enligt White Guide Green (2021) uppvisar olika ambitionsnivå gällande hållbarhet och kommunikation. Genom en kombination av vinnande och icke vinnande butiker uppnår vi således resultat som kan generera en rättvisande bild gällande livsmedelsbutikers hållbarhetsarbete. En annan fördel med att blanda prisvinnande och icke prisvinnande butiker är att trots att White Guide Green (2021) förklarar att de flesta livsmedelsbutiker utgår från i stort sett samma basutbud av produkter, så varierar butikernas engagemang i hållbarhetsfrågor. Vidare menar White Guide Green således att även de butiker som ingår i samma butikskedja varierar mycket gällande kunskap och prioritering av ämnet. Genom en sammanställning av resultaten kan sedan rekommendationer för hur livsmedelsbutiker kan förbättra sin hållbarhetskommunikation ges då vi fått en tydlig bild av hur det ser ut i dagsläget.

Potentiella problem med att inkludera butiker av olika storlek och geografisk placering inom koncernen för Livs AB är att vi inte får så mycket information från varje butiksstorlek för sig och därav inte uppnår någon omfattande bild av hur det ser ut för var och en av de enskilda butiksprofilerna. Då urvalet från varje butiksprofil är litet kan vi därför inte ge några separata rekommendationer för hur varje enskild livsmedelsbutik bör arbeta med hållbarhet och hållbarhetskommunikation baserat på deras individuella storlek och geografiska placering. För just vår studies syfte och frågeställningar är detta dock inget avgörande problem då vi i studien valt att fokusera på svenska livsmedelsbutiker i stort och syftar till att formulera övergripande råd för branschen som helhet.

4.4 Intervjuer

För att ta reda på butikschefernas och medarbetarnas tankar och avsikter med hållbarhetsarbetet och kommunikationen var intervjuer lämpliga att utföra då de kunde genomföras mindre strukturerat och standardiserat vilket lämnade stort svarsutrymme för respondenterna. Genom att använda en låg grad av strukturering kunde frågorna anpassas utifrån de svar som intervjupersonen gav. Detta var lämpligt för undersökningen då syftet med intervjuerna var att få fram egna tolkningar och uppfattningar och för detta utfördes semistrukturerade intervjuer där den som intervjuades kunde besvara frågorna med egna ord. Intervjuerna byggde på i förhand specifika teman som skulle beröras. Att specificera frågeområdena i förväg var i vårt fall lämpligt då det begränsade respondenten i viss mån. De teman som frågorna berörde gällde bland annat värderingar, utbildning av medarbetare, skyltning av varor och produktplacering, samt hållbarhetsarbete online och i sociala medier. Med andra ord möjliggjorde detta att

Intervjusammanställning

Intervju	Datum	Roll	Intervjuform
Intervju 1	17/2 - 21	Medarbetare	Zoom
Intervju 2	26/2 - 21	Butikschef	Zoom
Intervju 3	2/3 - 21	Medarbetare	Zoom
Intervju 4	14/4 - 21	Butikschef	Zoom
Intervju 5	19/4 - 21	Butikschef	Zoom
Intervju 6	21/4 - 21	Butikschef	Zoom
Intervju 7	22/4 - 21	Butikschef	Zoom
Intervju 8	22/4 - 21	Butikschef	Zoom
Intervju 9	29/4 - 21	Butikschef	Telefonsamtal
Intervju 10	3/5 - 21	Medarbetare	Mail
Intervju 11	4/5 - 21	Medarbetare	Mail
Intervju 12	5/5 - 21	Butikschef	Zoom
Intervju 13	10/5 - 21	Medarbetare	Mail
Intervju 14	11/5 - 21	Medarbetare	Zoom

respondenten höll sig till ett visst ämne, som krävdes för att besvara frågeställningarna, samtidigt som egna tolkningar och attityder gavs utrymme (Davidson & Patel, 2011). I Intervjusammanställningen synliggörs de olika intervjuerna; datumet de utfördes, rollen som respondenterna hade i form av medarbetare eller butikschefer samt hur intervjuerna utfördes. Intervjuformen varierade något mellan de olika intervjuerna. När vi tillfrågade respondenterna att delta i intervju föreslog vi inledningsvis alltid att använda zoom men då vissa respondenter inte hade tid eller möjlighet att använda zoom gjordes undantag där mail eller telefonsamtal istället tillämpades. Vi är medvetna om att variation av intervjuform kan påverka resultat eftersom följdfrågor inte kan ställas när respondenter besvarar frågor via mail. Trots detta har vi dock sett att mail fungerat bra att använda som empiriskt material då samtliga frågor som skickats via mail har besvarats och tolkats av respondenterna på det sätt som vi avsett och möjligtvis har detta gjort att respondenterna känt sig mer bekväma att delta.

4.5 Observationer

Utöver uttalade uppfattningar från medarbetare och butikschefer kompletterades undersökningen med observationer för att ta reda på hur butiker är utformade för att spegla deras hållbarhetskommunikation i den fysiska designen. Observationerna utgjordes av åtta butiker som vi besökte och på så vis kunde vi se om butiker kommunicerade hållbarhet till kunderna gällande exempelvis produktplacering, hållbarhetsinformation och skyltning. Observationerna var lämpliga att utföra då de gav information om hur butiker är utformade då det som människor uttrycker inte alltid är överensstämmande med faktiska handlingar och bilder i verkligheten (Davidson & Patel, 2011).

Observationerna var strukturerade då vi på förhand specificerat vilka faktorer som skulle observeras och undersökas. Med bakgrund i detta blir därför observationerna mer deduktiva än induktiva eftersom vi utifrån tidigare studier, däribland en gjord av Ekelund (i Dahlerus 2014), fått inspiration gällande potentiella sätt som hållbarhetsaspekter kan ta sig uttryck i fysisk butik. De aspekter som observerades i butikerna var därav inspirerade av Ekelund och inkluderar produktplacering, skyltning och information av hållbara leverantörer och varor. Utifrån intervjuerna uppkom ytterligare faktorer som ansågs relevanta av respondenterna att arbeta med och som därav sedan också utgjorde en del av de aspekter som undersöktes i de fysiska observationerna. Exempel på sådana aspekter som framkom i intervjuer var hur butiker arbetade med matsvinn och om de hade någon avdelning eller uppmärkning av prissänkta varor som var nära utgångsdatum. Utifrån dessa observationer kunde butikernas hållbarhetskommunikation analyseras då vi såg hur de arbetade med att synliggöra och informera om miljövänliga varor. Observationerna utfördes av oss personligen där vi agerade som okända observatörer. Att utföra okända observationer är enligt Davidson & Patel (2011) lämpligt om man inte begränsas av möjligheten att röra sig fritt i organisation och kan anteckna det som observeras vilket vi i detta fallet inte hindrades att göra.

4.6 Dokumentanalys

Dokumentanalys utfördes på koncernen för Livs ABs egna internethemsida. Fördelen med att använda skriftliga dokument som källmaterial är att informationen som presenteras är oberoende av undersökningen då materialet framställts ur ett organisatoriskt syfte som inte

relaterar till att utgöra underlag för en specifik studie (Lind, 2019). Detta innebär samtidigt att vi i vår analys behövt vara källkritiska gällande hemsidans bakomliggande syfte då det precis som Lind menar finns potentiell risk att den information som presenteras på hemsidan är tendentiös eller partisk. Även Davidson & Patel (2011) beskriver vikten av att i dokumentanalyser förhålla sig kritisk till det material som presenteras. Utöver syfte och bakomliggande motiv menar Davidson & Patel att även tid, plats och upphovsman är viktiga aspekter att beakta i källkritiken av dokument. Dessa källkritiska aspekter har legat till grund för val av dokument till analysen och vi har endast använt oss av primärkällan som utgetts av organisationen själva då vi på så vis säkerställt att den som publicerat informationen haft god kännedom om organisationen och dess hållbarhetsarbete.

I den empiriska datainsamlingen utfördes dokumentanalysen som ett sista komplementär moment till de intervjuer och observationer som redan genomförts. Anledningen till detta var att dokumentanalysen var minst tidskrävande av de tre datainsamlingarna och inte krävde deltagande av externa parter. En fördel med att utföra dokumentanalysen efter intervjuerna och observationerna var att vi då redan hade en omfattande bild av verksamheten och dess hållbarhetsarbete. Denna bild utgjorde en god utgångspunkt för vad som behövde analyseras på hemsidorna som ännu inte besvarats av tidigare insamlad data samt vad som behövdes för att tillämpa triangulering och jämföra de olika materialen. Antalet skriftliga dokument för analysen utgjordes dels av hur mycket kompletterande information som behövdes och dels av tidsmässiga aspekter. Med utgångspunkt i detta valde vi därför att endast studera koncernens centrala hemsida som omfattar samtliga Livs AB-butiker. Denna avgränsning är något som Davidson och Patel (2011) förespråkar om tiden är knapp och informationen som analyseras är tillräcklig för att besvara syftet och frågeställningarna.

Dokumentanalysen utfördes via dator eftersom vi ansåg detta uppvisa en mer rättvisande bild av organisationens hemsida då de flesta webbdesigner är gjorda för större skärmar. Om analysen utförts via något annat digitalt hjälpmedel hade möjligtvis resultatet skiljt sig åt då olika aspekter kanske blivit mer eller mindre lättillgängliga och getts annat utrymme än vad de gavs på datorskärmen. I empirin förklaras hemsidematerialet inte för detaljerat då vi varit etiska och bevarat organisationens anonymitet. Vid analysen av koncernens hemsida utgick vi från en punktlista innehållande aspekter som vi i förväg ansåg relevanta för att komplettera vårt tidigare insamlade material. Det vi analyserade var således speciella flikar där de skrev om hållbarhet och hur de förklarade de koncerngemensamma hållbarhetsaspekterna. I urvalet av den information som presenteras på hemsidan förhöll vi oss trovärdiga och verklighetsnära. Detta gjorde vi i enlighet med de råd som Davidsson och Patel (2011) rekommenderar genom att inte endast medtaga den information som stödjer vår presenterade teoriram utan även diskutera och analysera information som motsade teorin. På så vis har analysen av det skriftliga dokumentet framställts på ett opartiskt sätt som inte snedvrider informationen till att stämma överens med en falsk verklighetsbild.

4.7 Dataanalys

För att underlätta processen i den kvalitativa undersökningen utförde vi löpande analyser. Fördelen med att utföra en löpande analys var att processen kunde skapa tankar och idéer om

hur vi skulle gå vidare i materialinsamlingen. Exempelvis insåg vi efter en tidigt utförd intervju att vi inte fått svar på önskad fråga och att vår formulering uppfattades på annat sätt än vad vi avsett med frågeställningen och justerade detta inför nästkommande intervjuer. Tack vare att vi redan i ett tidigt stadie lyssnade igenom och analyserade intervjuerna hade vi tid att omformulera frågorna och komplettera intervjuguiden med fler frågor som kunde nyansera fenomenet. Övrig information kunde därav förbättra och berika vår undersökning.

Intervjuerna analyserades med ett kritiskt förhållningssätt då vi är medvetna om att respondenter kan ha haft motiv att vinkla svaren och framhäva organisationen på visst sätt (Lind, 2019). I detta fall är det exempelvis rimligt att butiksägare vill framställa butiken som så hållbar som möjligt och därför anpassar sina svar utefter den bild som de vill förmedla. Trots att den som intervjuas inte har som avsikt att medvetet ljuga eller framhäva butiken som mer hållbar kan det ändå bli svårt att tolka deras svar neutralt då de påverkas av egna erfarenheter och perspektiv samt en vilja av att prestera väl under intervjun och ge de svar som de tror att vi är ute efter. På grund av detta blir det därför viktigt att tillämpa triangulering i analysen för att kunna jämföra material från olika källor med varandra. Genom att kombinera intervjuer med medarbetare och butikschefer med egna utförda observationer och dokumentanalys blir bilden av livsmedelsbutikens hållbarhetskommunikation ut mot kunderna än mer omfattande. Eftersom vi inte har incitament att vinkla framställningen av butikernas kommunikation kan den insamlade datan från observationerna och dokumentanalysen komplettera intervjuerna på ett deskriptivt sätt. I analysen valde vi därefter ut och sammanställde den information som vi ansåg relevant för att besvara studiens syfte och forskningsfrågor (Lind, 2019).

4.7.1 Tematisk analys

Vi har i dataanalysen utfört en tematisk analys som syftar till att identifiera och analysera mönster och teman som går att urskilja i det insamlade materialet (Braun & Clarke, 2016). I det första steget av analysen kodifierade vi materialet genom att urskilja relevanta teman och idéer som på något sätt refererade till frågeställningarna och syftet. Dessa idéer och koncept som respondenterna antydde eller som observationerna och hemsidan påvisade utgjorde sedan grunden för de teman som formulerades. Temana bestod därför av flera liknande observationer eller uttalanden som syftade till att belysa samma fenomen och som utgjorde de mer övergripande koncepten och idéerna av empirin. Genom att utforma teman utifrån en första kodifiering fångade vi viktiga aspekter och tankar knutna till forskningsfrågor under lämpliga rubriker som underlättade för oss i analysen då materialet blev strategiskt uppdelat och överskådligt. Förutom överskådlighet och lokalisbarhet medför en tematisk analys även stor flexibilitet. En tematisk analys innebär att man får möjlighet att identifiera mönster och koder både inom och mellan olika typer av data. Datat kan således analyseras med hänsyn till olika förutsättningar och perspektiv som utgått från i datainsamlingen och tar därav hänsyn till respondenternas synpunkter, upplevda erfarenheter och beteenden (Braun & Clarke, 2016). I vår undersökning var denna flexibilitet fördelaktig då vi kunde tillämpa triangulering och jämföra olika datakällor och urskilja liknande koder och mönster som uttrycktes på olika sätt men som indikerade på samma teman och övergripande idéer. Flexibiliteten som kännetecknar en tematisk analys innebär också att datasetet som analyseras kan variera i både

storlek och omfång. Detta utgjorde således ytterligare en anledning att tillämpa tematisk analys då den insamlade datan bestod av relativt få observationer, intervjuer och hemsidor som alla varierade i omfattning och antal.

4.7.2 Kategorisering och teman

Utifrån det insamlade materialet märkte vi tydligt hur flera av respondenterna, observationerna och hemsidematerialet berörde samma teman gällande olika hållbarhetsaspekter. Baserat på denna mönsterigenkänning kategoriserade vi in resultatet under olika tematiska rubriker. Första delen av de teman som urskiljdes uppmärksammades då vi specifikt ställde frågor om dem och som därför samtliga respondenter var tvungna att beröra medan andra delen av teman uppstod spontant i intervjuerna utan att vi specifikt frågade om dem. Den första delen av teman inkluderade: värderingar, utbildning av medarbetare, skyltning av varor, produktplacering samt sociala medier. Den andra delen av teman som uppkom spontant utan att vi frågade om dem var följande: egenodlat och närproducerat, kundrelationer, certifieringar, matsvinn och energibesparing.

I nästa steg av kategoriseringen delade vi in de olika temana under rubriker för våra teorier om företagskultur respektive förtroende och legitimitet då vi ansåg att dessa teorier förknippades med de olika kategorierna i olika utsträckning. Inom ramen för teorin om företagskultur ingick ämnen som värderingar, matsvinn, utbildning av medarbetare, egenodlat och närproducerat samt energibesparing. Inom ramen för teorin om förtroende och legitimitet ingick ämnen såsom skyltning av varor, produktplaceringar, utbildning av medarbetare, kundrelationer och certifieringar. De olika svaren som ingick i samma kategori analyserades och jämfördes därefter tillsammans och i samband med detta kunde vi urskilja de potentiella samstämmigheterna och olikheterna mellan svaren som uppkom inom temat. Utifrån detta kunde vi med andra ord bedöma kategoriernas homogenitet, det vill säga likheter i svaren som ingick under respektive kategori. Beroende på kategorins homogenitet valde vi sedan ut antalet citat som representerade kategorin. Om homogeniteten var stor krävdes färre citat jämfört med om det var större variation i respondenternas svar (Davidson & Patel, 2011).

4.8 Etiska ställningstaganden

Det huvudsakliga syftet med forskningsarbeten är att presentera trovärdig information som medför samhälllig nytta samtidigt som den inte inkräktar på individens rättigheter (Davidson & Patel, 2011). Inom samhällsvetenskaplig forskning är det viktigt att beakta etiska frågor såsom konfidentialitet, anonymitet, frivillighet och integritet (Lind, 2019).

I de observationer som utfördes fanns etiska problem att ta ställning till då vi utförde dem som okända observatörer och butikerna inte visste att de studerades. Här uppstår därför etiskt dilemma gällande om det är rätt att utföra observationer utan butikens samtycke och om observationen kan skada butikerna (Davidson & Patel, 2011). Då butiker är allmänna platser där vem som helst får vistas kan vi anta att detta inte är något moraliskt brott så länge observationerna genomförs under butikens öppettider och ingen skadlig information presenteras. Vidare avslöjades inte heller enskilda butikens uppgifter då organisationen anonymiserades så att det som observerades inte skulle gå att sammankoppla till en viss

organisation eller butik (Davidson & Patel, 2011). Nackdelen med att utelämna detaljer är att vissa empiriska delar som kunnat stärka resonemang och slutsatser uteslutits i analysen. Detta har dock inte medfört några större implikationer för dataanalysen men hade kunnat användas för att visa fler empiriska samstämmigheter mellan källor och således gett analysen mer stöd.

Vid intervjuerna tog vi hänsyn till etiska ställningstaganden gällande anonymitet, syfte och information. Detta gjorde vi genom att vid ett första mailutskick till respondenterna informera om att de kommer att vara anonyma i sina bidrag till studien och att vi därmed inte kommer nämna deras namn eller andra identifieringsuppgifter. Anonymiteten beaktades även då fallorganisationen anonymiserades och benämndes med fiktivt namn. Den information som vidare kunde anses avslöjande eller för specifik för organisationen utelämnades i undersökningens empiri för att säkerställa anonymiteten. Empirin innehåller således inte allt för detaljerad och specifik information. All information som insamlades om individerna i intervjuerna behandlades således konfidentiellt, det vill säga inga uppgifter lämnades till utomstående och deltagarna gjordes inte möjliga att identifiera. De som intervjuades informerades även innan intervjun om studiens syfte, att deras deltagande var frivilligt, hur intervjun skulle utföras, en påminnelse om deras anonymitet, vilka tema som skulle beröras och hur deras bidrag kommer att användas i studien (Davidson & Patel, 2011).

4.9 Trovärdighet

Lind (2019) beskriver hur begreppet trovärdighet inom kvantitativa forskningsansatser motsvaras av termerna autencitet, pålitlighet och träffsäkerhet när kvalitativa forskningsansatser tillämpas. I framställningen av det empiriska underlaget har således dessa begrepp beaktats. Autencitet har beaktats på det vis att all empirisk information som uppkommit under intervjuerna återges på ett korrekt sätt som stämmer med de uttalande som respondenterna gett. Således har exempelvis inga citat ändrats utan återges exakt i sin ursprungliga form på det sätt som respondenterna uttalat dem. Att återge citat i sin ursprungliga form är i detta fallet etiskt okej då respondenterna godkände att intervjuerna spelats in för att kunna användas i detta syfte. De citat som däremot kunnat avslöjat för mycket identifierande information och som möjligtvis kunnat göra att organisationen eller butiken gått att identifiera har inte medtagits i empirin på grund av etiska ställningstaganden. Pålitlighet har beaktats genom att vi i forskningsprocessen varit konsekventa och metodiska i enlighet med de tillvägagångssätt som beskrivits i metodkapitlet. Med andra ord skulle alltså vår undersökning kunna replikeras av läsare utifrån de förfaranden som beskrivs i metodkapitlet. Slutligen har träffsäkerhet beaktats genom att vi lyft fram den kunskap som anses relevant för vårt syfte och forskningsfrågor utifrån det insamlade materialet. Vidare uppnås träffsäkerheten genom att det empiriska materialet är framtaget specifikt för att beskriva det större fenomenet om livsmedelsbutikens hållbarhet och hållbarhetskommunikation utifrån den fallstudie som utförts.

5. Empiri

Empirin som presenteras i detta avsnitt utgörs av intervjuer, observationer och dokumentanalys av koncernens internethemsida. Inledningsvis redogörs för det empiriska material som uppkommit i intervjuer med medarbetare och butiksägare i svenska Livs AB.

Därefter presenteras resultat inhämtat från observationer i butik och slutligen framläggs bidrag från internethemsidan.

5.1 Intervjuer

Trots att intervjuerna utfördes med olika butiker inom en och samma organisation framgick det utifrån respondenternas förklaringar att olika butiker inte är tvunget sammankopplade till övriga butiker inom butiks kedjan gällande deras sätt att arbeta med hållbarhet bortsett från ett antal koncerngemensamma policys. Olika butiker inom organisationen har alltså stort utrymme att arbeta med frågorna på valfritt sätt så länge de följer de av koncernen uttalade gemensamma riktlinjerna och värderingarna. Butikerna är knutna till Livs AB gällande profil och affärsidé men utöver detta finns inte många hårda krav angående hållbarhet mer än vad en av respondenterna beskriver som *“väldigt självklara saker”*. Med detta menar respondenten att de få regler som ändå finns uppsatta i en gemensam organisatorisk guide ligger på miniminivå och är formulerade så att alla butiker ska klara dem och ses snarare som riktlinjer gällande hur man som livsmedelsbutik bör arbeta. Bland dessa uppsatta regler ingår bland annat rekommendationer att stödja lokala leverantörer och undvika barnarbete. Vidare förklarar samma respondent att koncernen istället för flertalet regler har generella måltal och policys som alla butiker arbetar med. Exempelvis följer samtliga butiker FN:s klimatmål som koncernen översatt till policys i form av att ha uttalade arbetsmetoder för att minska matsvinn, energiförbrukning och plastkonsumtion. Att cheferna i sin tur för vidare dessa centrala värderingar inom organisationen i deras respektive butiker framgår i empirin av att samtliga respondenter självmant tar upp matsvinn och plastreducering som en viktig del av deras hållbarhetsarbeten när de ombeds att berätta om hur deras butiker arbetar med hållbarhet.

Värderingar och policys

Trots att det inte verkar finnas stort antal strikta regler gällande arbetsmetod kring hållbarhet tycks det förekomma flera gemensamma värderingar inom organisationen. I en intervju redogörs för hur koncernen formulerat gemensamma hållbarhetsvärderingar som uttrycks i policys och som koncernen förespråkar alla butiker inom organisation att arbeta med. Värderingarna syftar till att främja svenskt och lokalt och ha bra förhållningssätt till leverantörer. En annan respondent kompletterar denna information genom att bidra med tre av Livs ABs gemensamma värdeord. Utöver dessa gemensamma värderingar och värdeord har dock butiker, precis som i frågan gällande hållbarhetsarbete, stora möjligheter att påverka hur de själva jobbar med frågan i deras lokala butik. Flera respondenter beskrev hur de själva framarbetat kompletterande värdeord och en förekommande trend som beskrevs av flera intervjuade var att aktivt uppmärksamma kunderna och arbeta med att utbilda personalen i hur de bör agera i kundbemötande genom att vara rådgivande, motiverande och förmedla glädje på arbetsplatsen. En annan butikschef hade mer uttalade värderingar snarare än värdeord och beskrev dessa som *“Jag vill skapa en god arbetsmiljö och arbetsplats för de anställda. Vi arbetar för att ha en god arbetsplats där kunder och personal ska trivas.”* Ett tredje sätt att arbeta med värderingar framkom i en intervju i form av ett samarbete mellan ett tiotal andra Livs AB-butiker som tillsammans framtagit ett eget varumärke. Varumärket ingår i butikernas hållbarhetsarbete och säkerställer för kunden att produktens huvudråvara kommer från lokala leverantörer. Oavsett hur de enskilda butikerna besvarade frågan om

företagets värderingar framgick dock hållbarhetsarbete som en mycket viktig del av de olika livsmedelsbutikernas strategi i samtliga intervjuer. En av respondenterna menade att hållbarhetsarbetet blivit viktigare de senaste åren och idag bemöter butiken allt hårdare krav från kunderna gällande hållbara metoder och produktalternativ. *“Tidigare så kunde det nästan vara så att om du jobbade med hållbarhet var det ett plus men nu så är det en så kallad hygienfaktor, du måste jobba mycket med hållbarhet i dagens samhälle och kunderna förväntar sig också att du gör det. Så det är jätteviktigt.”*

Matsvinn

Inom kategorin för matsvinn är homogeniteten i respondenternas svar stor och samtliga butiker förklarade att de arbetar aktivt med att minska andelen mat som kastas. Anledningen till att de olika butikerna gör detta framkommer i flera av respondenternas förklaringar bero på att matsvinn är en del av koncernens hållbarhetsvärderingar och därför ses som en policy. Alla respondenter tog upp ämnet som relevant utan att vi själva ställde frågor angående matsvinn. Samtliga förklarade hur de prissänker varor som närmar sig utgångsdatum och synliggör dessa produkter för kunder i butik genom skyltar eller etiketter. Utöver detta hade merparten av butikerna också andra åtgärder för att hantera matsvinn genom exempelvis skänka till välgörande organisationer eller bönder i närheten. En butik förklarade hur de fryser ner kött som närmar sig utgångsdatum för att sedan tillverka nya charkvaror av medan en annan frös ner frukt och bär och skyltade för kunderna hur dessa fungerade bra att använda till smoothies. Tre butiker hade vidare en resurskock som förädlade utgångna produkter till färdigrätter som konsumenterna kunde handla i butik.

Utbildning och energibesparing

När det kommer till hållbarhetsutbildning av medarbetare är homogeniteten däremot betydligt mindre och butikerna tycks arbeta med frågan i olika utsträckning. Respondenter förklarar att koncernen har en gemensam hållbarhetsutbildning för samtliga medarbetare oavsett vilken butik de arbetar i men därutöver har butikerna eget ansvar i att förmedla hållbarhetsaspekter till personalen. Hur detta interna arbete utförs tycks utifrån intervjuerna variera. Flera butiker beskriver hur de utbildar sin personal att nyttja så lite resurser som möjligt i sitt vardagliga arbete genom att släcka lampor och minska förbrukningsmaterial. Detta energisparande arbete har i flera intervjuer exemplifierats genom att installera lågenergilampor som släcks och tänds automatiskt. Andra sätt att spara energi och resurser framkommer även i form av förbättrade pantmaskiner, införande av laddstationer för elbilar, återvinningsbara påsar samt förädling och framtagning av egna produkter i butik i form av exempelvis egenproducerat vetemjöl, ströbröd eller egenmald köttfärs. En medarbetare menar att personalen uppmanas tänka på att inte hålla frysar öppna i onödan och se över vilka produkter som håller på att gå ut för att i tid hinna frysa in dem. Ett annat sätt att arbeta med hållbarhet som framkommer i en intervju med en prisvinnande butik är att veckovis publicera hållbarhetstips på sociala medier. I inläggen informerar butiken kunderna om olika sätt att tänka och konsumera hållbart genom att till exempel använda naturliga livsmedel för att rengöra saker i hemmet. Hållbarhetstipsen beskrivs av respondenten som ett mycket uppskattat och effektivt sätt att kommunicera hållbarhet till kunderna och menar vidare att *“Hållbarhet i stort handlar om att göra det lilla i vardagen.”*

Kundbemötande och lokalproducerat

Flera butiker arbetar internt med att förmedla och internalisera företagets hållbarhetsvärderingar till medarbetarna genom övningar eller utbildningar. Vad dessa värderingar syftar på varierar mellan olika butiker och är inte i alla situationer kopplade till just ekologisk hållbarhet. En respondenten exemplifierar utbildningen av värderingar genom att utbilda personalen i kundbemötande medan en annan butik anser glädje och trivsel vara en viktig aspekt att förmedla till medarbetarna. En tredje berättar om vikten att medarbetare och chefer behandlas lika medan en fjärde har som värdering att skapa en god arbetsplats med engagerade medarbetare. Flera sociala aspekter av hållbarhet tycks alltså återfinnas i chefernas utbildning och behandling av personal. Hur lätt det är att internalisera hållbarhetsvärderingar hos personalen tycks dock variera mellan butiker. I en intervju framgår hur personalen internaliserat hållbarhetstänkandet då de vardagligen pratar om hållbara varor i butik samt informerar och vägleder kunder att välja lokalproducerade och svenska produkter. *“Vi pratar mycket om hur viktigt det är att äta svensk kött, lokalproducerat och närproducerat och skippa det utländska. Alla medarbetare är väl införstådda i detta hållbarhetstänk och kommunicerar butikens värderingar ut till kunderna.”* En metod för att internalisera värderingar och utbilda personal inom hållbarhetsfrågor beskrivs i en intervju som en “ömsesidig dialog”. Metoden går ut på att cheferna tillsammans med sina medarbetare sätter upp klimatmål som de gemensamt utformar och strävar mot. På så vis menar respondenten att medarbetarna blir engagerade och motiverade. Samma typ av metod återfinns i ytterligare två intervjuer där respondenterna förklarade hur de på veckovisa personalmöten diskuterar hållbarhet och hållbarhetsprojekt som är aktuella för butiken.

En annan respondent menar att hur lätt det är att utbilda personalen beror mycket på medarbetarna själva och deras egna intressen. De mest intresserade definierar respondenten som “eldsjälar” och hen menar att *“De som är väldigt intresserade av ämnet själva är de personer som är mest värdefulla gällande hållbarhetskommunikationen då de gärna informerar kunderna om hållbarhetsaspekter.”* I en annan intervju exemplifierar en prisvinnande butikschef hur hen engagerar medarbetare i hållbarhetsarbeten genom att uppmärksamma *“veckans medarbetare”*. Titeln utges till den medarbetare som visat extra engagemang och föregått med bra exempel gällande företagets policys. Flera butikschefer uttrycker hur de i sin chefsroll har ansvar i att föregå med gott exempel för medarbetarna och genom detta upprätthålla och införa normer gällande beteende och tankar kring hållbarhet. *“Vi tycker det är viktigt att vara ett föredöme i ledningen och som företag”* menar en respondent när hen förklarade hur cheferna efterlever de värdeord och policys som företaget satt upp. I detta fall införlivas värdeorden genom att cheferna förknippar hållbarhet med drivenhet, glädje och inspiration genom att själva prata och efterleva policyerna med dessa känslorna i åtanke.

Trots att svaren varierar mycket gällande utbildningarnas omfattning och tillämpning av hållbarhet tyder resultatet på att ämnet är relevant för butiker i stort. Av de svar som insamlats tycks de prisvinnande butikerna arbeta med interna policys och värderingar i större utsträckning jämfört med de icke prisvinnande butikerna. Endast en av de intervjuade butikerna säger att de inte arbetar aktivt med att utbilda personalen inom hållbarhetsfrågor.

Alla övriga respondenter menar istället att det är mycket viktigt att personalen har kompetens om hållbara varor och hållbarhetsarbeten i butiken. Genom denna kunskap är samtliga eniga om att personalen har en nyckelroll i att vägleda kunderna till hållbara alternativ och flera av dem säger att utbildning krävs för att uppnå förtroende. *“Detta gör också att vår kommunikation blir mycket trovärdigare. Om vi säger att vi är duktiga på hållbarhet och så kommer kunden in i butiken och så är vi inte riktigt lika duktiga på plats då blir det inte riktigt lika trovärdigt”* förklarar en av de intervjuade cheferna.

5.2 Observationer

En av de saker vi skulle uppmärksamma var butiksskyltning på utsidan och vad det första man ser när man kommer in i butiken är. Intervjuerna pekade åt att det varierade, framförallt mellan butiksprofilerna vilket även besöken visade. De stora butikerna hade störst och flest informationsskyltar både utanför och i butik. En butik hade en stor skylt längst upp på ytterväggen med en text om deras solcellsanläggning på taket. Samma butik hade även till vänster om entrén information om att de är svanencertifierade, och till höger fanns information om deras lokala arbete. Väl i de automatiska karuselldörrarna hade de olika slogans som *“mindre plast mindre peng”* och *“följ strömmen låga priser som håller”*. På väggen efter kassorna kunde man se stora heltäckande informationsskyltar som berörde olika hållbarhetsteman. En annan stor butik hade en väggtäckande tavla direkt när man kom in som om deras certifieringar såsom krav, svanen, ekologiskt, miljösamt, hitta vego och deras lokala varumärke. Bredvid dessa stod dessutom tydligt hur de arbetar med hållbarhet och lokala producenter. I de mindre butikerna framgick inte hållbarhetsarbeten i lika stor utsträckning och i några inte alls. En mellanstor Livs AB hade en informationsskylt mellan parkeringen och entrén om den lokala leverantörerna och deras ekologiska produkter, medan första väggen i butiken täcktes av en hälsning från butiksägarna. En liten Livs AB hade en skylt i entrén om deras förnyelsebara el medan en annan inte hade några hållbarhetsbudskap på utsidan överhuvudtaget. Dock låg denna butik i ett köpcentrum där man kan tänka sig att eventuella regler finns kring fasadytorna då de delas med andra butiker.

Skyltning och produktplacering

Det var alltså endast de stora butikerna som skyltade med sina certifieringar vad vi kunde se. Däremot när det kom till att skylta vid varorna använde de flesta samma teknik fast i olika stor utsträckning, vilket var att sätta små lappar, till exempel *“Välj Eco”*, *“Från Sverige”* eller deras lokala märkning vid etiketterna för att uppmärksamma hållbara varor. De flesta butiker hade också någon skylt om vart du hittar ekologiska produkter vid framförallt frukt och grönt, men majoriteten av skyltarna i taket hänvisade bara till olika sektioner med blandade varor vilket stärker intervjupersonernas information om att deras produktplacering sker efter varugrupper. Trots att produktplaceringarna sker efter varugrupper kunde man ändå i någon butik se att vissa hållbara varor får plats på kanter eller på andra mer lättillgängliga hyllplan men överlag ges de prisnedsatta varorna mest uppmärksamhet. De stora butikerna använde betydligt fler informationsskyltar och “reklam” runt om i butiken jämfört med de mindre butikerna. Exempelvis hade en Livs AB täckt kylar med info om lokala odlare och hade gröna lappar på dörrarna i nederkanten om att de är miljösmta genom att stänga in kylan för att sänka energiförbrukningen. Bredvid påsarna vid frukten hade de även en skylt

med *“den bästa påsen är en återanvänd påse”*. Samma butik hade också vid hyllorna för färdiga matlådor små informationsskyltar om möjligheten att ladda ner appen KARMA för att kunna *“rädda bra mat för halva priset”* och därav minska matsvinn.

Interaktioner med kunder

Vi lyckades även observera medarbetarna i vissa butiker och hur de hanterade frågor kring hållbarhet. En medarbetare i en mellanstor butik svarade att prisskillnaden på frukt och grönt berodde på medlemskap och hållbarhet till en kund som frågade och i en annan butik hjälpte en medarbetare en kund att hitta den ekologiska osten som efterfrågades. I samma butik när vi själva frågade om arbetet med KARMA och om det bara fanns online som skylten påpekade, berättade medarbetaren att det mesta samlades undanskymt för kunder i butiken för att säljas online men att det kan sättas upp små *“ät nu”* lappar utspritt vid olika varor som har kort utgångsdatum. I en annan stor butik observerades inte någon interaktion mellan kund och medarbetare men ett av deras värdeord fanns med på arbetskläderna. I en liten butik efterfrågade vi närproducerad mjölk varpå en medarbetare berättade att de inte hade detta och att hen därför skulle skriva ner och framföra detta vidare till chefen som önskemål.

5.3 Hemsida

Det första man ser på organisationens hemsida är förslag till olika recept, information om butikens olika tjänster och möjlighet att handla online. Om man däremot skrollar ner på hemsidan och går förbi recept kommer man till ett antal nya huvudrubriker som innefattar tillhörande underrubriker. En av dessa övergripande rubriker benämns *“Hållbarhet”* och under denna rubrik hittas information gällande olika hållbarhetsaspekter och arbeten inom organisationen. Bland annat informeras kunden där om organisationen och deras egenproducerade varor, olika projekt och lokala samarbeten. Under samma övergripande rubrik om hållbarhet kan man som besökare sedan klicka sig vidare och läsa mer ingående om respektive hållbarhetsaspekt. Under rubriken för lokalt beskriver organisationen exempelvis att de bryr sig mycket om samhället då de arbetar med lokala sponsringar och samarbeten. Under samma rubrik framgår vidare företagets lokalproducerade varor samt uppmaning och information om varför man som konsument bör handla svenskproducerade varor. Av en annan underrubrik inom kategorin för hållbarhet framgår vidare organisationens övergripande målsättningar gällande hållbarhet som gäller hela koncernen. Av de observerade rubrikerna under kategorin för hållbarhet beskriver organisationen vidare hur de arbetar med gemensamma värderingar angående svinn, lokalproducerat, materialreducering samt faktorer relaterade till sociala hållbarhet såsom att upprätthålla goda arbetsförhållanden, undvika barnarbete och jobba med mångfald. Andra aspekter av hållbarhet som informeras om på koncernens hemsida gäller certifieringar, produktutbud av ekologiska och miljömärkta varor samt klimatsmarta produktförpackningar.

6. Analys

I detta kapitel analyseras de resultat som framkommit från den insamlade empirin för att besvara frågeställningarna i relation till den presenterade teoriramen. I samband med detta redogörs först för hur livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation. I nästa steg analyseras huruvida kultur kan användas som styrningsmedel för att förbättra hållbarhetskommunikation i svenska livsmedelsbutiker.

6.1 Hållbarhet

Utifrån empirin kan utläsas att livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet genom att följa organisationens uttalade policys och värderingar gällande matsvinn, energibesparing, reducering av plast och samarbete med lokala leverantörer. Detta framgår av uttalanden i intervjuer och på koncernens hemsida. Eftersom samtliga av de studerade butikerna arbetar likartat med dessa hållbarhetsaspekter kan frågan analyseras med den teoretiska utgångspunkten för kulturstyrning. Grey (2009) och Sveningsson och Alvesson (2010) menar att kulturstyrning innebär gemensamma antaganden och förhållningssätt och Alvesson (2002) beskriver hur kultur syftar till att beskriva likriktade värderingar, tolkningar, symboler, beteenden och tankar som finns inom en specifik grupp. I detta fallet tycks den specifika gruppen bestå av samtliga Livs ABs butiker och empirin tyder på att det råder en enad företagskultur inom organisationen då samtliga butiker arbetar med företagets värderingar på samma sätt. Med andra ord tycks koncernen för Livs AB internaliserat de uttalade värderingarna, som kommuniceras på företagets hemsida, hos de anställda då alla butikerna verkar i företagets intresse och förmedlar organisationens värderingar i sitt vardagliga hållbarhetsarbete och hållbarhetskommunikation. Butikernas gemensamma tolkningar och arbetsmetoder tyder alltså på att det råder en stark företagskultur som koncernen använder för att styra de olika livsmedelsbutikerna till att arbeta hållbart.

Utöver dessa gemensamma arbetssätt implementeras hållbarhetsarbeten olika i olika butiker trots att de ingår i samma koncern. Flera butiker arbetar med egenodlat, närproducerat och ekologiskt sortiment. Merparten av butiker fokuserar på att minska energiförbrukning genom solceller, lågenergilampor eller reducera tiden som frysdörrar hålls öppna. En butik förklarar hur de jobbar med social hållbarhet genom likabehandling medan en annan publicerar hållbarhetstips på sociala medier. Andra sätt att arbeta med hållbarhet framkommer av resultatet i form av hållbarhetsprojekt såsom att erbjuda kunder laddstationer för elbilar, certifieringar, framtaganden av egna hållbara varumärken, förbättrade pantautomater samt arbete med egenproducerade varor såsom ekologiskt vetemjöl eller egenmald köttfärs. Trots att flertalet butiker har liknande hållbarhetsstrategier går det inte att återfinna ovanstående hållbarhetsåtgärder inom samtliga butiker. De aspekter som nämns ovan finns alltså inte samtliga inom alla butiker då de inte inkluderas i koncernens uttalade tillvägagångssätt för att arbeta med hållbarhetsaspekter och kan därför inte ses som en gemensam värdering. Trots att flera av de ovanstående metoderna kan kategoriseras in inom områden för de aspekter som företaget jobbar med som policys så är de inte en del av de traditionella tillvägagångssätt som koncernen förespråkar att samtliga butiker ska jobba med och på så vis kan de inte sägas utgöra en del av de gemensamma antaganden eller leva upp till Alvessons (2002) definition av begreppet kultur. På så vis kan dessa arbetsmetoder inte beskrivas utgöra koncernens övergripande värderingar då värderingarna inte internaliserats inom samtliga butiker i organisationen. Koncernen har därför inte lyckats uppnå den sortens självstyrande individer som Grey (2009) benämner de medarbetare som på ett självmant sätt förmedlar företagets värderingar när de kommer till åtgärder som sträcker sig bortom de av koncernen uttalade policyerna i föregående stycke. Detta kan konstateras då empirin visar hur hållbarhetsarbetet varierar mellan olika butiker på de punkter där organisationen inte har gemensamma och uttalade arbetsmetoder för hur butiken ska arbeta med olika hållbarhetsaspekter.

6.2 Hållbarhetskommunikation

När det kommer till hållbarhetskommunikation kommuniceras hållbarhet i samtliga av de observerade butikerna via informationsskyltar, etiketter och markeringar av varor som är lokalproducerade, svenska eller ekologiska. Synliga markeringar och visuella framhävningar av hållbara produkter är ett sätt som Johansson (2018) förespråkar butiker arbeta med för att förstärka konsumenters miljömedvetna och ansvarstagande identitet. Johanssons teori om att som butik nyttja kundernas strävan om att upprätthålla en medveten självbild genom att synligt kommunicera hållbara varor återspeglas således utifrån det empiriska materialet av observationer i livsmedelsbutikers praktiska hållbarhetskommunikation. Denna typ av hållbarhetskommunikation som observeras i butik gällande markeringar av lokalproducerat stämmer väl överens med de koncerngemensamma värderingar som uttrycks i både intervjuer och på hemsidan där lokala samarbeten visas utgöra en del av den gemensamma kulturen. Återigen tycks därför Greys förklaring (2009) av kulturstyrning återspeglas hos koncernen gällande deras sätt att internalisera företagets värderingar i de olika butikernas hållbarhetskommunikation av lokala leverantörer. Detta kan likt sättet som livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet förstås utifrån samtliga butikers identiska sätt att kommunicera budskapet fysiskt i butik samt utifrån samstämmigheten av de tre olika datakällorna.

Andra typer av hållbarhetskommunikation som återfinns i resultatet är certifieringar, återvinningsbara plastpåsar, informationsskyltar om hur de arbetar med energibesparing samt information om matsvinn i form av applikationen KARMA. Utifrån empirin framkommer dock skillnader i sättet som de olika butikerna arbetar med denna typ av hållbarhetskommunikation som sträcker sig bortom framhävandet av svenska, lokalproducerade och ekologiska varor. Resultatet tyder på att vissa butiker är mer benägna att marknadsföra hållbarhetsaspekter än andra. Exempelvis fokuserar vissa butiker på att visuellt framhäva hållbara certifieringar medans andra butiker inte arbetar synligt med certifieringar. Dessa observationer stämmer vidare bra överens med uttalanden i intervjuer som visar att det råder tydlig skillnad gällande visuella kommunikationsstrategier i fysiska butiker då de exemplifierar flera olika sätt som de kommunicerar på och som inte återfinns i samtliga av de andra butikerna. I butikernas hållbarhetskommunikation går dock att utläsa mönster kopplade till butiksstorlek. De små butikerna som studerades kommunicerar inte hållbarhet i lika stor utsträckning som de större. Denna kommunikativa skillnad kan utifrån det empiriska materialet bero på brist av butiksyta samt resurser av såväl personal som likvida medel. Flera av de mindre butikerna använde i intervjuerna bristande resurser som förklaring till varför de inte kommunicerar hållbarhet i samma utsträckning som de större butikerna inom koncernen. Ett av de områden där kommunikationsstrategierna skiljer sig som mest är som tidigare nämnts certifieringar. Utifrån observationer och intervjuer förklaras certifieringars varierande uppmärksamhet inte bara bero på kostnader utan även meningsskiljaktigheter gällande vikten av att certifieras som butik. Empirin tyder på att olika butiker anser certifieringar vara olika betydelsefullt att använda som kommunikativt hållbarhetsmedel och utifrån Greys teorisammanfattning (2009) kan detta användas som stöd för att certifieringar inte utgör en del av organisationens gemensamma företagskultur då de inte råder gemensamma antaganden gällande synen på ämnet. Detta antagande stämmer vidare även med den information som presenteras på koncernens hemsida där de inte

beskriver certifieringar utgöra något som alla deras butiker måste arbeta med utan ses snarare som något valfritt men fördelaktigt.

6.3 Kultur som styrningsmedel

Utifrån samtliga teorier formulerade av Johansson (2018), Alvesson (2002), Bertels och Howard-Greenville (2011), Grey (2009) och Sveningsson och Alvesson (2010) utgör personalen en viktig del av en organisations resurser i sociala möten. Det empiriska materialet tyder på att livsmedelsbutiker beskriver hållbarhetsutbildningar som något obligatorisk för butikens medarbetare. För att utbildningarna ska genomföras av samtliga i organisationen tycks det dock krävas fastställda policys från koncernen som tillhandahåller denna på ett standardiserat sätt till alla butiker och dess medarbetare. Detta kan utifrån empirin synliggöras då olika butiker arbetar med utbildning av personal i olika stor utsträckning och att några av respondenterna beskrev att de endast tillämpar de av koncernen bestämda utbildningarna för att de utgör en del av de gemensamma policyerna. Medan vissa butiker endast arbetar med utbildningar på miniminivå är undervisningen en prioritet i andra butiker som därav utför flertalet utbildningar som kontinuerligt följs upp. Som framgår i det empiriska avsnittet finns tydliga mönster av att de som arbetar mest med hållbarhetsutbildningar i huvudsak representerar de prisvinnande butikerna. Resultatet tyder således på att utbildning av personal tycks vara en konkurrensfördel som belönas i form av utmärkelser och priser. Utifrån Johanssons teori (2018) om förtroende och legitimitet i tolkningen av den insamlade empirin kan denna konkurrensfördel förklaras av att de butiker som arbetar med hållbarhetsutbildningar uppnår engagerade och motiverade medarbetare som förmedlar företagets värderingar på ett trovärdigt sätt. För att vägleda konsumenter till att handla hållbart menar Johansson att kommunikationen måste uppfattas som legitim och trovärdig vilket bland annat speglas genom organisationens personal. Johanssons tankar återfinns i empirin då flera respondenter samstämmer i att utbildning krävs för att uppnå förtroende och att pålästa och kunniga medarbetare förmedlar detta vidare till kunderna.

Precis som Johansson (2018) förespråkar även Grey (2009), Alvesson (2002), Sveningsson och Alvesson (2010) och Bertels och Howard Grenville (2011) vikten av att som organisation utbilda medarbetare i att kommunicera företagets värderingar i externa möten. Grey menar i likhet med Sveningsson och Alvesson och Bertels och Howard-Greenville att ledaren har i uppgift att förmedla företagets värderingar till medarbetarna i organisationen för att på så vis kunna styra dem i enlighet med företagets intresse. Utöver de gemensamt uppsatta hållbarhetsutbildningarna formulerade av koncernen, visar det empiriska materialet att värderingar förmedlas på skilda sätt i olika butiker. I empirin utgör de prisvinnande butikerna exempel på hur hållbarhetsutbildningar kan bedrivas av ledare för att engagera, motivera och inspirera personal då de flesta icke prisvinnande butikerna endast tillämpar de gemensamma utbildningarna. Förekommande sätt att arbeta med personal och utbildning framkommer således av de prisvinnande butikerna som bland annat utbildning i hållbart kundbemötande, gemensamma målsättningar, veckovisa personalmöten där hållbarhet och hållbarhetsprojekt kommuniceras samt utmärkelser av engagerade medarbetare. I likhet med Bertels och Howard-Greenvillies teori (2011) tycks därför individerna inom organisationer påverkas starkt av att ledare signalerar hållbarhetsarbete som en viktig del av företagets värderingar.

Detta konstaterande kan göras utifrån det insamlade materialet då de ledare som tar hållbarhetsutbildningar ett steg längre och tillämpar strategiska åtaganden tycks påvisa mer engagerade och kunniga medarbetare vilket framgår av intervjuer i empirin. Dessa ledare beskriver även utifrån intervjuer hur de själva föregår med gott exempel i frågan om hållbarhet genom att förknippa ämnet till positivitet och glädje. Vidare exemplifieras detta av att cheferna införlivar värdeorden genom att själva prata och efterleva policys med dessa känslor i åtanke.

Sättet att arbeta med och kommunicera hållbarhet inom livsmedelsbutiker varierar alltså i viss mån men koncernens generella policys om matsvinn, energibesparing, närproducerat och materialreducering återfinns i resultat från samtliga empiriska källor. Utifrån materialet tycks det alltså finnas en trend att arbeta med de gemensamma hållbarhetsaspekter som formulerats på koncernens hemsida. Att formulera gemensamma värderingar som alla inom organisationen arbetar med, oavsett butik, tycks således vara ett kraftigt styrningsverktyg som tillämpas av koncernens ledare. Gemensamma värderingar och normer verkar dock endast implementeras om de uttrycks i form av uttalade policys formulerade av koncernen då butikerna annars inte arbetar med hållbarhet på likartade sätt och inte prioriterar frågan i samma utsträckning. Bertels och Howard-Greenville (2011) menar att individens beteenden inom organisationen påverkas starkt av att ledare strategiskt signalerar hållbarhetsarbete som en viktig del av företagets värderingar. Detta kan chefer göra genom införandet av övergripande policys som ska gälla för hela organisationen. Bertels och Howard-Greenvilles teori om att ledare kan implementera och styra kultur och värderingar genom policys tycks i detta fallet stämma väl med empirin då samtliga resultat indikerar på att Livs AB följer samma uttalade riktlinjer. Utifrån resultatet kan därför antas att koncernen för Livs AB utövar en form av kulturstyrning genom användningen av uttalade policys. Denna strategiska åtgärd ligger i linje med Greys förklaring (2009) om att kulturstyrning avser en strävan att förändra människors föreställningar och skapa en kultur där det råder gemensamma värderingar mellan organisationens intresse och medarbetarnas intresse.

Utöver de gemensamma riktlinjerna arbetar alltså olika butiker med frågan på olika sätt och butiker varierar i både engagemang och arbetsmetoder. Däremot framgår det hur olika butiker inom Livs AB på egen hand arbetar med kultur i respektive butik. Genom att utforma egna värdeord som kompletterar de koncerngemensamma utvecklar varje enskild butik en form av kultur på respektive arbetsplats. Detta framgår av respondenternas varierande svar gällande hur de uppfattar butikens värderingar samt utifrån de olika strategierna som observeras i fysiska butiker. Med utgångspunkt i detta tycks därför finnas egna kulturer inom enskilda butiker. Dessa butiksspecifika kulturer kan utifrån det empiriska materialet vara olika starka och framgångsrika. I frågan om hur stark kulturen växer kan Alvessons (2002) teori om kontextens påverkan på ledarens möjlighet att utöva kulturstyrning appliceras. Då det finns variationer mellan olika butikers satsningar på hållbarhet och kommunikation skulle Alvessons teori kunna förklara hur dessa skillnader uppstår trots att butikerna ingår i samma organisation och följer samma uttalade policys. Alvesson menar att kultur är komplext och kontextuellt och inte kan styras i samma utsträckning i alla situationer och att ledaren därför kan behöva anpassa sig till den rådande kulturen. Empirin tyder på att medarbetarna i de

respektive butikerna är mer eller mindre benägna att arbeta med hållbarhet och internalisera butikens och organisationens värderingar. Detta kan utläsas av hur medarbetarna varierar i kunskap och engagemang gällande ämnet i såväl intervjuer som i observationer av medarbetarnas agerande. Medan vissa medarbetare är mycket pålästa om butikens individuella hållbarhetsarbeten och de hållbara åtgärder som vidtas i butik kan andra medarbetare endast vidareförmedla de koncerngemensamma policyerna i frågan om företagets värderingar och hållbarhetsarbete. Resultatet visar en trend av att de butiker som präglas av starka butiksspecifika kulturer där ledaren aktivt infört strategier för att engagera och motivera medarbetare eller framtagit egna värdeord också är de butiker som särskiljer sig mest från den övergripande företagskulturen som präglar samtliga organisationens butiker. Dessa butiker är även utifrån den insamlade empirin de butiker som tilldelats priser för sitt hållbarhetsarbete och det kan därför antas att de butiker som bygger vidare på koncernens policy och utvecklar egna kulturer med ännu fler hållbarhetsåtaganden uppnår en konkurrensfördel. Alvessons teori om kontextens betydelse för att utöva kulturstyrning kan i detta fallet kopplas till empirin genom att analysera mönster av hur respondenter beskriver sina medarbetare och den kultur som präglar butiken. I en intervju med en prisvinnande butik förstås kulturen och de gemensamma värderingarna hos personalen som något inlärt då de pratar mycket internt om vikten av att äta svensktillverkat kött. I denna butik menar därför ägaren att hållbarhetsarbetet är internaliserat och inte kräver ständiga uppföljningar och utbildningar eftersom personalen redan är kunnig och motiverad. Samma tankar delas av en annan respondent som menar att svårighetsnivån av att utbilda personalen beror på medarbetarna själva och deras intressen. Vidare framgår utifrån materialet att de butiker som inte arbetar med lika engagerade anställda har svårare att förändra kulturen och styra de anställda genom att utveckla butiksspecifika kulturer och arbetssätt. Det kontextuella beroende där ledarens styrningsmöjligheter avgörs av situationsbaserade komponenter, i detta fallet personal och motivation, hänger således ihop med Alvessons (2002) komplexa framställning av företagskultur. Ett sätt att uppnå önskad kultur och självdisciplin är genom rekrytering av personal som är mottaglig för företagets värderingar (Grey, 2009). Att selektivt rekrytera och anställa medarbetare med intresse för hållbarhet föreslås i likhet med Grey (2009) även av Sveningsson och Alvesson (2010) som menar att ledare genom att anställa mottagliga medarbetare kan utöva normativ styrning.

6.4 Praktiska bidrag och rekommendationer

Utifrån ovanstående analys framkommer rekommendationer gällande hur livsmedelsbutiker kan arbeta med hållbarhetskommunikation i praktiken, vilket uppnår undersökningens syfte. De empiriska resultaten tyder i likhet på Johanssons teori (2018) om legitimitet och förtroende på att butiker bör arbeta med att visuellt markera och synliggöra de hållbara produkterna genom markeringar, skyltar eller etiketter. Detta är fördelaktigt då butikerna dels framstår som legitima och ärliga och dels kan utnyttja konsumenters strävan att uppfattas som medvetna och ansvarstagande. Samma legitimitet föreslår Johansson vidare återspeglas via butikens personal och det kan därför rekommenderas att butiksägare arbetar med att engagera och utbilda sin personal för att uppnå konkurrensfördelar. Empirin föreslår vidare att detta kan ske i praktiken genom exempelvis utbildningar, gemensamma målsättningar, veckovisa personalmöten, uppmärksamhet och att som ledare själv föregå med gott exempel. Även Grey

(2009) och Sveningsson och Alvesson (2011) menar att personalutbildning är viktigt och utifrån den empiriska och teoretiska samstämmigheten kan rekommenderas att livsmedelsbutiker arbetar med att internalisera företagets värderingar genom att utbilda medarbetare och göra dem delaktiga i ämnet. Ytterligare praktiska bidrag kan även utifrån empirin, genom att analyseras med Bertels och Howard-Greenvillies teori (2011), vara att fastställa uttalade policys och riktlinjer som samtliga inom organisationen ska arbeta med för att på så vis begränsa kontextuella faktorer som enligt Alvesson (2002) kan tänkas påverka möjligheten att utföra kulturstyrning. Vidare tyder empirin på att det som butiksägare även är viktigt att utveckla specifika metoder och strategier som särskiljer butiken från övriga om de vill uppnå konkurrensfördelar som gör dem unika gentemot konkurrenter vilket kan göras genom engagemang och utbildning som internaliserar värderingarna hos de anställda. Eftersom kulturstyrning är beroende av medarbetarnas mottaglighet bör livsmedelsbutiker vidare utföra selektiv rekrytering där de undersöker kandidaternas intresse för hållbarhet. Alvessons (2002) komplexa syn på kultur och kulturstyrning bör dock i rekommendationerna beaktas då resultatet tyder på att butikens hållbarhetskommunikation beror på externa faktorer, som ibland kan vara bortom ledarens fullständiga kontroll. Trots detta följer dock ändå samtliga butiker de gemensamma riktlinjerna som från koncernen och med utgångspunkt i detta kan därför rekommenderas att de livsmedelsbutiker som trots ovanstående praktiska tips inte lyckas förbättra hållbarhetskommunikation, på grund av svårigheter att styra kulturen, istället förmedlar företagets värderingar i form av uttalade policys vilket är en strategi som föreslås av Bertels och Howard-Grenville (2011).

7. Slutsatser

7.1 Studiens syfte och frågeställningar

Syftet med undersökningen var att genom en fallstudie av organisationen Livs AB undersöka hur livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation för att vidare framställa rekommendationer och tips gällande hur svenska livsmedelsbutiker bör arbeta med hållbarhetskommunikation. För att uppnå detta syfte formulerades två frågeställningar: Hur arbetar svenska livsmedelsbutiker med hållbarhet och hållbarhetskommunikation? Hur kan butikschefen genom kulturstyrning förbättra hållbarhetskommunikation i svenska livsmedelsbutiker?

Som svar på den första frågeställningen kan det utifrån empiri och analys av Livs AB konstateras att livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet på olika sätt inom olika butiker. Matsvinn, materialreducering, energibesparing och lokalproducerat är dock gemensamma nämnare för samtliga butiker. Hållbarhetskommunikation förmedlas av samtliga butiker via etiketter och markeringar av hållbara produkter där främst lokalt, svenskt och ekologiskt framhävs. Sammanfattningsvis tyder empirin därför på att det finns vissa gemensamma kulturella drag och värderingar inom organisationen för Livs AB och dessa värderingar är samtliga uppsatta av koncernen. I de individuella livsmedelsbutikerna tycks ledare utöva kulturstyrning i olika stor uträckning och de butiker som utnämns som vinnare i White Guide Green är också de butiker där ledarna tycks arbeta mest med att utbilda och engagera personal i hållbarhetsfrågor. De prisvinnande butikerna uppvisar även samtliga åtgärder som

sträcker sig utanför de koncerngemensamma värderingarna och har således butiksspecifika hållbarhetsprojekt på ett sätt som särskiljer dem från övriga. Exempel på sådana åtgärder är att producera egna råvaror i butik, kommunicera hållbarhetstips eller utbilda och engagera personal genom att utse veckans medarbetare.

Som svar på den andra frågeställningen kan butikschefer förbättra hållbarhetskommunikation i livsmedelsbutiker genom att införa en gemensam kultur där företagets värderingar internaliseras hos de anställda. På så vis kan sedan medarbetarna i organisationen vidare förmedla företagets värderingar i interaktionen med kunderna på ett självstyrande sätt då det råder enade intressen mellan medarbetare och företag. I praktiken kan detta göras genom att butiksägare arbetar med att engagera och utbilda sin personal. För livsmedelsbutiker betyder detta att de bör anställa miljöintresserade medarbetare, själva föregå med gott exempel tillhandahålla utbildningar som sedan följs upp och hitta specifika hållbarhetsåtgärder som samtliga i personalen informeras och deltar i. Genom motiverade och kunniga medarbetare kan butiken således förbättra sin legitimitet och trovärdighet i enlighet med Johanssons teori (2018). De praktiska rekommendationerna i analysavsnittet är vidare användbara då det, som nämns i inledningen, ställs allt högre krav på organisationers hållbarhetsarbeten av såväl FN som av butikskunder och genom att kommunicera hållbarhet kan butiker visa att de förstår samhällsrelevansen av att arbeta hållbart.

7.2 Studiens resultat i relation till tidigare studier

Resultatet från vår studie uppvisar både likheter och olikheter med tidigare forskning. I likhet med forskning gjord av Ekelund (i Dahlerus, 2014) tyder empirin på att livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation genom att framhäva hållbara varor genom certifieringar, hållbarhetsmärkningar och informationsskyltar vilket även stämmer med vetenskaplig forskning gjord av Saber och Weber (2019). Att utmärka och framhäva hållbara varor ses även som en uppmaning av Svensk Handel (2016) då de också förespråkar detta som strategi för att kommunicera hållbarhet i butik. Till skillnad mot dessa tidigare forskare uppmärksammade vi dock inte produktplaceringar utgöra en av livsmedelsbutikers centrala metoder för att arbeta med hållbarhetskommunikation. Varken observationer eller intervjuer tydde på att livsmedelsbutiker aktivt arbetar med att placera hållbara varor mer tillgängliga eller separerade från övriga varor för att vägleda kunden att välja dessa. Produktplacering kan dock inte uteslutas som tänkbart kommunikationsmedel då empirin ändå innehöll svar och observationer från enstaka butik som arbetade med produktplacering. Däremot tyder vår undersökning, till skillnad mot tidigare nämnda studier, på att andra metoder för att uppmärksamma hållbara varor genom certifieringar, informationsskyltar, budskap i sociala medier och framhävnings av lokala, ekologiska och svenskproducerade varor är betydligt mer förekommande jämfört med produktplaceringar.

Resultatet från vår undersökning samstämmer vidare med Saber och Webers forskning (2019) om vikten av att arbeta med energibesparing då samtliga respondenter uttryckte strategier för att spara energi. Några av dessa energibesparande metoder, som explicit uttrycktes i intervjuer och uppmärksammades på koncernens hemsida som koncerngemensamma

värderingar utgör exempel på de strategier som återfinns i Saber och Webers forskning. Dessa faktorer berör användandet av lågenergilampor och olika energibesparande kyl- och fryssystem. Utöver dessa av Saber och Weber uttryckta metoder, kompletterar vår forskning ämnet genom fler sparsamma energilösningar som kommunicerar hållbarhet i form av förbättrade pantmaskiner, laddstationer för elbilar, återvinningsbara påsar samt förädling och framtagning av egna produkter i butik. Saber och Weber (2019) kan även relateras till i analysen av olika butikers meningsskiljaktigheter gällande användandet av certifieringar som kommunikativt hållbarhetsmedel. Undersökningens resultat tyder på att vissa butiker anser certifieringar som en mycket god kommunikationsstrategi medan andra butiker inte arbetar synligt med dem. Utifrån information på koncernens hemsida och svar från respondenter kan detta förklaras av att certifieringar inte utgör policys som koncernen kräver att deras butiker arbetar med. Empirin lyfter vidare fram certifieringar som en kostnadsfråga då de mindre butikerna inte arbetar med certifikat i samma utsträckning som de större. Detta empiriska mönster samstämmer med Saber och Webers vetenskaplig forskning (2019) om att olika butiker har olika ekonomiska förutsättningar att kommunicera hållbarhet. Hållbarhetskommunikation skulle därför utifrån vårt material i analys med Saber och Webers forskning kunna utgöra en organisatorisk kostnadsfråga. I vilken grad hållbarhet kommuniceras tycks således bero på de enskilda butikernas tillgång till likvida medel då de mindre butikerna i större utsträckning behöver väga fördelar gentemot kostnader av att kommunicera hållbarhetsarbete

Ytterligare likheter mellan vår studie och tidigare forskning framkommer i frågan om personalutbildning. I likhet med tidigare forskning gjord av Fredriksson (i Dahlerus, 2014) tyder vår studies resultat på att butikspersonalen har en viktig roll i att marknadsföra hållbarhetsaspekter till kunder i butik. Detta kan vidare antas då prisvinnande butiker i större utsträckning arbetar med hållbarhetsutbildningar för medarbetare. Fredrikssons tidigare antaganden om att medarbetare genom att uppvisa engagemang i kundbemötandet gör kommunikationen trovärdig tycks även stämma överens med de resultat som framkommer av vår studie och som också ligger i linje med Johanssons teori om förtroende och legitimitet (2018). Även Svensk Handel (2016) har tidigare forskat om medarbetarnas roll i livsmedelsbutikens hållbarhetsarbete och i likhet med både våra egna och Fredrikssons resultat har företaget i uppgift att forma och använda personalen i sin kommunikation. Resultatet relateras därför återigen till tidigare forskning av Svensk Handel som menar att företagets anställda behöver skapa inre drivkrafter för att kunna agera i företagets intresse och för detta krävs att livsmedelsbutiker motiverar sina medarbetare. Genom att integrera sina medarbetare i hållbarhetsarbetet menar Svensk Handel (2016) således, precis som våra egna empiriska resultat indikerar, att företagets uppvisande av hållbarhetstänk stärker butikernas varumärken och resulterar i konkurrensfördelar. I föregående mening tycks även Fredriksson instämma då hennes forskning också belyser vikten av att personalen är utbildad och påläst om butikens hållbara varor och projekt. Hur livsmedelsbutiker bör arbeta med utbildningar och motivation har däremot inte framkommit av dessa tidigare nämnda forskare. Således kompletterar vår studie tidigare gjord forskning genom att föreslå för livsmedelsbutiker att internalisera företagets värderingar med de anställdas i likhet med det som Grey (2009) beskriver i sin teori om företagskultur. Empirin visar att detta i praktiken kan göras genom

övningar och utbildningar, veckovisa personalmöten där företaget tillsammans med sina medarbetare diskuterar hållbarhetsarbeten, ömsesidiga dialoger där medarbetarna får delta i målsättningar, anställning av miljöintresserade medarbetare samt utmärkelse av engagerade och intresserade medarbetare. Ytterligare praktiska åtgärder som empirin framhåller är att som ledare själv återspegla företagets värderingar i sitt vardagliga arbete genom att prata om ämnet på ett intressant, glädjefyllt och inspirerande sätt. Utöver dessa metoder skiljer sig vår studie från tidigare forskning av Svensk Handel (2016), Dahlerus (2014) och Saber och Weber (2019) då vi även ser uttalade policys och värderingar som ett viktigt medel att arbeta internt med hållbarhetskommunikation.

7.3 Begränsningar med studien och förslag till fortsatta studier

Som nämnts i kapitlet för metod begränsas studien främst av tidsbrist och etiska ställningstaganden gällande anonymitet. På grund av knappa tidsramar har endast ett begränsat antal intervjuer, observationer och dokumentanalyser utförts då den kvalitativa metod som tillämpats är tidskrävande. Att utföra en fallstudie och tillämpa triangulering av olika empiriska källor är trots tidsbegränsningar ändå fördelaktigt för vår studie då vi genom att jämföra de olika källmaterialen med varandra uppnått en nyanserad bild av fenomenet. Denna bredare framställning är vidare väsentlig för undersökningens syfte om att bidra till rekommendationer för hur livsmedelsbutiker kan förbättra sin hållbarhetskommunikation. Tack vare triangulering fick vi möjlighet att jämföra olika material med varandra för att uppnå en fylligare och nyansrikare bild. Denna nyanserade bild bidrog även undersökningens urval av butiker till. Genom att välja ut och intervjua butiker med olika förutsättningar gällande ekonomi, storlek och geografisk plats vidgades bilden av livsmedelsbutikers hållbarhetsarbete och hållbarhetskommunikation ytterligare. Insikten av att olika butiker har olika förutsättningar att arbeta med hållbarhet beroende på var de ligger lokaliserade uppstod efter vi utfört ett antal intervjuer. Då urvalet inledningsvis bestod av prisvinnande butiker utfördes de flesta intervjuer med butiker i södra delarna av Sverige eftersom de var där majoriteten av de prisvinnande butikerna låg placerade. Snart märkte vi dock att homogeniteten i respondenternas svar var förhållandevis hög då de södra butikerna verkade under samma klimatförutsättningar. Utifrån detta mönster valde vi därför att undersöka butiker i nordligare delar av landet. I samband med detta uppstod också tanken av att utöka urvalet till att innehålla även icke prisvinnande butiker då de kunde bidra med ökad förståelse av fenomenet eftersom vi märkte att ju fler butiker vi intervjuade som varierade i ekonomi, storlek och plats desto mer skilde sig respondenternas svar. Om vi endast hade studerat prisvinnande butiker hade inte heller bilden blivit lika representativ då den inte inkluderat butiker som inte prioriterat frågan i samma utsträckning, vilket vi insåg i ett tidigt stadie.

Att inkludera flertalet olika datakällor och butiker av olika profil innebar dock inte bara fördelar. Eftersom undersökningen var tidsbegränsad kunde endast ett fåtal intervjuer och observationer av varje butiksprofil insamlas. Studien utgår således från ett litet dataset och en begränsning i detta är att fenomenet blir svårt att generalisera. Begränsningar med generaliserbarhet har tidigare diskuterats i metodkapitlet och den största svagheten med dessa begränsningar innebär för vår studie att rekommendationerna kanske inte kan gälla strikt för alla typer av butiker då de empiriska resultaten är kontextberoende. Genom att förstå

kontextens påverkan kan dock rekommendationerna lättare appliceras i livsmedelsbutikers hållbarhetsarbete och hållbarhetskommunikation. Som diskuteras i metodkapitlet är dock råden från undersökningen inte framtagna att gälla för enskild butiksprofil då det saknas vidare studier på hur varje profil för sig bäst bör arbeta med ämnet. Snarare syftar rekommendationerna till att kunna användas i branschen på en mer allmän nivå då de formulerats utifrån material från olika butiker som varierar i förutsättningar och som därav utgör en representativ bild av branschen. Butiksinnehavare som läser undersökningen kan på grund av urvalets vidd kunna liknas med åtminstone någon av de butiker som material har insamlats från i empirin. Med utgångspunkt i detta anser vi därför att metodvalet av att utföra en kvalitativ fallstudie med flera olika datakällor varit en bra metod för att uppnå undersökningens syfte med att undersöka hur livsmedelsbutiker arbetar med hållbarhet och hållbarhetskommunikation för att bidra med praktiska implikationer för hur de kan förbättra sin hållbarhetskommunikation i praktik.

Ytterligare begränsningar med undersökningen kan kopplas till rådande omständigheter som följd av Covid-19. Pandemin har begränsat rörelsemöjligheter och därav avgränsat vilka butiker som vi kunnat utföra fysiska observationer i. Om begränsningarna av observationer påverkat studiens resultat är dock inte självklart då vi i trianguleringen inte noterade några större avvikelser från observationerna jämfört med hur respondenterna förklarade att de arbetar med hållbarhetskommunikation och hur hemsidan informerade om hållbarhetsarbeten. Däremot kan tänkas att om observationerna och intervjuerna kunnat utföras i samma butik hade resultatet blivit mer exakt då vi med säkerhet kunnat fastställa precis hur respondenternas svar förhåller sig till observationerna. Förslag till vidare studier blir därför att utföra intervjuer, observationer och dokumentanalyser i samma butik för att kunna stärka eller motsäga de empiriska resultat som vår undersökning framställt. Detta hade också gett möjlighet att hitta fler samband gällande för varje enskild butik. Om undersökningen på varje butik utförs mer djupgående kan det även vara fördelaktigt att inkludera fler källor än de vi använt i trianguleringen. Exempelvis kan ett kundperspektiv adderas för att se om kunder upplever butikens hållbarhetskommunikation såsom den avses.

Våra förslag på fortsatta studier med mer tid och plats till förfogande är också att jämföra olika butikskedjor mot varandra för ge mer stöd åt rekommendationerna och öka generaliserbarheten. Fördelen med att använda sig av ett bredare ett mer varierande underlag är att det ger ett ännu mer omfattande och rättvisande resultat av svenska livsmedelsbutiker. Vi har redan försökt att innefatta prisvinnande och icke-prisvinnande butiker, olika butiksstorlekar och även butiker som ligger olika geografiskt sätt. Om man utökar stickprovet och dessutom samlar information från andra organisationer också kan det troligtvis leda till ännu mer konkreta förslag på hur butiker kan förbättra sin hållbarhetskommunikation.

Ytterligare förslag på fortsatta studier är att undersöka hur varje enskild butik formulerar värdeord och hur de mer konkret arbetar organisatoriskt med att fastlägga en företagskultur. Utifrån vår undersökning framkom butiksspecifika kulturer som avgörande för livsmedelsbutikers hållbarhetskommunikation och hållbarhetsarbete då detta påverkar hur varje enskild butik arbetar med att utbilda och engagera personal. En djupare undersökning

av vad som potentiellt skulle kunna benämnas subkulturer vore därför intressant att studera vidare då detta kanske kan bidra med ytterligare rekommendationer för praktiker eller stärka våra empiriska upptäckter. Andra aspekter som även kunnat studeras vidare inom området är hur butiksledare tänker kring att formulera egna företagskultur i enskild butik genom att explicit fråga dem om detta i intervjuer.

Referenslista

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications. Hämtad från <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/lib/gu/reader.action?docID=254769>

Bhatia, M. (2020). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *theSustainability*. Hämtad 2021-04-11 från <https://www.thesustainability.io/importance-of-sustainability-communication-and-sustainability-strategies>

Bertels, S & Howard-Greenvillie, J. (2011). Organizational Culture and Environmental Action. *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, 1-20. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199584451.003.0011

Braun, V. & Clarke, V. (2016). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. Hämtad 2021-05-11 från <https://www.tandfonline-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/full/10.1080/17439760.2016.1262613>

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber. Uppl. 2

Dahlerus, J. (2014). Hållbar butik - resultat från nio forskningsprojekt. *Handelsrådet*. Hämtad från <https://handelsradet.se/wp-content/uploads/2010/05/2014-Hallbar-butik-resultat-fran-nio-forskningsprojekt.pdf>

Davidson, B & Patel, R. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2010). *Good Research Guide : For small-scale social research projects*. Hämtad från <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/lib/gu/reader.action?docID=650320>

Ekelund, L. (i Dahlerus, 2014 s.30-35). Hållbar butik - resultat från nio forskningsprojekt. *Handelsrådet*. Hämtad från <https://handelsradet.se/wp-content/uploads/2010/05/2014-Hallbar-butik-resultat-fran-nio-forskningsprojekt.pdf>

FN - Förenta Nationerna. (2015). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling*. Hämtad 2021-02-02 från <https://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn/fns-arbete-for-utveckling-och-h-fattigdomsbekampning/agenda2030-och-de-globala-malen/>

Fredriksson, C. (i Dahlerus, 2014 s.30-35). Hållbar butik - resultat från nio forskningsprojekt. *Handelsrådet*. Hämtad från <https://handelsradet.se/wp-content/uploads/2010/05/2014-Hallbar-butik-resultat-fran-nio-forskningsprojekt.pdf>

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, U. (2018). *Framtidens fysiska butik - Digitalisering, upplevelser och hållbarhet*. Hämtad från <https://www.handel.lu.se/media/handel/framtidens-fysiska-butik-webb.pdf>

Jungrelations. (2019). *Framtidens hållbara varumärken*. Hämtad 2021-04-20 från <https://jungrelations.com/fhv/>

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Lund: Studentlitteratur.

Matta, C. (2019). Qualitative Research Methods and Evidential Reasoning. *SAGE Journals*. Hämtad 2021-05-11 från <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/full/10.1177/0048393119862858>

Saber, M. & Weber, A. (2019). How do supermarkets and discounters communicate about sustainability? A comparative analysis of sustainability reports and in-store communication. *McGraw-Hill Education*, 47(11), 1181-1202. Hämtad 2021-05-20 från <https://www-emerald-com.ezproxy.ub.gu.se/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-08-2018-0156/full/html#sec004>

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Liber.

Svensk Handel. (2016), *Konsumenterna kan påverka - företagen har kraft att förändra*. Hämtad från Svensk Handel: <https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/hallbarhetsundersokning-2016.pdf>

Thunberg, G. Greta Thunberg (@gretathunberg). (2019, 21 september). Over 4 million on #ClimateStrike today. Instagram. <https://www.instagram.com/p/B2pw8WiC88r/>

White Guide. (2020). *Här är Sveriges mest hållbara matbutiker*. Hämtad 2021-02-11 från <https://whiteguide.com/se/sv/news/2790-har-ar-sveriges-mest-hallbara-matbutiker-1>

White Guide Green. (2021). *Vad är en hållbar matbutik?*. Hämtad 2021-04-10 från <https://whiteguidegreen.se/handla-hallbart/>

WWF. (2020). *One planet plate*. Hämtad 2021-02-11 från <https://www.wwf.se/mat-och-jordbruk/one-planet-plate/#om-one-planet-plate>