

Hur bör inköpare granska sina  
leverantörer för att nå  
de globala målen?

# En modell för hållbara inköp



Pia Anderson

[pia@piaanderson.se](mailto:pia@piaanderson.se)

Vt 2019

D-uppsats i etik 15 p

Tros- och livsåskådningsvetenskap teologen

Uppsala Universitet

Handledare: Elena Namli

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
Bakgrund.....	3
Problem .....	4
Syfte och frågeställningar .....	4
Teori och metod.....	5
Forskningsöversikt.....	6
Material.....	9
Disposition .....	10
<b>1 Hållbar utveckling och de globala målen</b> .....	<b>12</b>
Miljödokument från 1988-1997 .....	12
Agenda 2030 och de globala målen.....	14
Global Compact och de globala målen.....	18
<b>2 Ett företags samhällsansvar</b> .....	<b>23</b>
CSR pyramiden, ett företags samhällsansvar.....	23
<b>3 Ett etiskt ramverk för inköpare på företag</b> .....	<b>27</b>
En kantiansk granskning av ett företags hållbarhetsarbete.....	27
En aristotelisk granskning av ett företags hållbarhetsarbete.....	34
<b>4 Sammanfattning</b> .....	<b>41</b>
1) Vilka är de Globala målen och hur anser de globala institutionerna att vi ska prioritera mellan de 17 globala målen?.....	41
2) Hur kan Archie Carrols CSR pyramid hjälpa en inköpare att ställa rätt frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?.....	43
3) Hur kan den kantianska etiken hjälpa en inköpare att ställa rätt frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?.....	44
4) Hur kan den aristoteliska etiken hjälpa en inköpare att ställa rätt frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?.....	45
<b>5 Slutsats: En modell för hållbara inköp</b> .....	<b>48</b>
CSR pyramidens frågor.....	48
Kantianska frågor.....	48
Aristoteliska frågor.....	49
En modell för hållbara inköp.....	51
Avslutningsvis – god kvalitet till ett rimligt pris .....	52

## Inledning

### Bakgrund

På världsekonomiska forumet i Davos 2019 rankade företagsledare världen över klimatriskerna som det största hotet mot världsekonomin.<sup>1</sup> Samtidigt visar opinionsundersökningar att majoriteten av befolkningarna i USA, Europa och Kina är djupt oroad över klimatförändringarna. Klimatforskare varnar inte bara för vad som kommer att hända i framtiden utan över det som händer redan idag.<sup>2</sup>

År 2015 kom 193 länder i FN överens om 17 globala mål som vi tillsammans på planeten ska nå fram till år 2030. De globala målen omfattar utrotningen av fattigdom, ojämlikhet, orättvisor, krig och klimathot.

Vi har alla ett gemensamt ansvar, på nationsnivå, organisationsnivå och på individnivå. Ett sätt att ta ansvar är att rösta med plånboken, både genom att inte göra några inköp alls och att säkerställa att de inköp vi gör är helt socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbara.

Vår planet har inte oändliga resurser och därför behöver den marknadsekonomiska sanningen om konstant tillväxt definieras om för att anpassa sig till vår tids begränsade resurser. I den marknadsekonomiska världen jämför vi kvalitet och pris vid inköp. Vi undersöker inte leverantörernas värdekedja och utvärderar inte huruvida de erbjuder anständiga arbetsvillkor och följer mänskliga rättigheter för sina medarbetare och leverantörer. Vi granskar inte heller själva produktionens och logistikens koldioxidutsläpp eller hur produkten är sammansatt, är produkten producerad utifrån ett cirkulärt perspektiv, som beskriver hur material sätts samman för att senare kunna återvinnas på ett enkelt sätt, hur produkten kan repareras, samt en andrahandsmarknad för produkten.

Vår marknadsekonomiska tradition står inför en kunskapsteoretisk kris. En kunskapsteoretisk kris uppstår, enligt Alasdair MacIntyre, då traditionen står inför nya olösta problem som vi inte kan hantera med vedertagna kriterier och perspektiv. Då behövs nya begrepp och teorier för att lösa dessa problem. Det innebär en förnyelse i kontinuitet med det historiskt givna. En tradition kan då lära av begrepp och teorier från en annan tradition.<sup>3</sup>

I den här uppsatsen kommer jag att undersöka om den aristoteliska och kantianska etiken kan hjälpa oss att hitta nya sätt för företag att utvärdera sina inköp på.

Jag tänker att varje företag, litet som stort, är som en egen gemenskap i samhället, i nationen och i världen. Företag påverkar en rad intressenter direkt eller indirekt. Direkt påverkade intressenter är; medarbetare, ägare, kunder, leverantörer. Företagen påverkar även en rad intressenter indirekt så som medarbetarnas familjer, leverantörernas medarbetare och deras familjer, kunder och deras familjer samt vår gemensamma planet, natur och djur, och alla de människor som indirekt kommer i kontakt med företagets avtryck på sin omgivning. Företag utgör en stor del av vårt liv och har därför ett stort samhällsansvar.

Sustainable Brand Index (SBI) gör varje år en omfattande undersökning för att visa hur konsumenterna och inköpare på företag uppfattar olika leverantörers hållbarhetsarbete. SBIs

---

<sup>1</sup> TT, "Klimatförändringar oroar Davoshöjdare", *SvD.se*, 16 januari 2019, <https://www.svd.se/klimatforandringar-oroar-davoshojdare> hämtad 23 april 2019.

<sup>2</sup> Erik Ahlberg et al, "Vi klimatforskare stödjer Greta och skolungdomarna", *DN.se*, 15 mars 2019, <https://www.dn.se/debatt/vi-klimatforskare-stodjer-greta-och-skolungdomarna/?fbclid=IwAR07MuMYhUi9GiTVgsxN1SsoL0wkFtWWlnV6c4681S0A2WSE0zwCqbdhZ5I>, hämtad 20 mars 2019.

<sup>3</sup> Alasdair MacIntyre, *After Virtue*, 3 uppl., Notre Dame:University of Notre Dame Press, 2007, s. 2

rapport för 2018 visar att konsumenter inte diskuterar hållbarhetsfrågor mer 2018 än år 2017, vilket SBI förklarar med att det har blivit en naturlig del av vårt tänkande och är inte längre något speciellt.<sup>4</sup> SBI B2B (Business to business) rapport 2018 visar att beslutsfattare med ansvar över inköp har en stor kunskapslucka när det gäller hållbarhet. De utvärderar inte sina leverantörer tillräckligt ofta för att kunna ge mer hållbara leverantörer konkurrensfördelar. En stor del av inköparna svarar helt enkelt ”Jag vet inte” på frågan om hur de utvärderar sina leverantörer utifrån social och ekologisk hållbarhet. Hållbarhetsansvaret och kunskapen sitter fast på hållbarhetsavdelningen och har inte klivit över till inköpen. Med detta drar även SBI slutsatsen att Sverige ligger efter i att nå de globala målen eftersom företagen inte låter hållbarhet genomsyra hela företagets affärer.<sup>5</sup>

I den här uppsatsen avgränsar jag mig till företagets roll och ansvar för hur vi ska nå de globala målen 2030 och fokuserar på hur en inköpare ska kunna granska och välja rätt leverantörer, de leverantörer som bidrar mest till de globala målen.

## **Problem**

Inköpare på ett företag fokuserar fortfarande, år 2019, traditionsenligt på bästa kvalitet till lägsta pris. Om vi tillsammans ska nå de globala målen till 2030 behöver alla inköpare använda sin köpmakt rätt genom att låta de leverantörer som bidrar mest till de globala målen få företräde. Idag är det svårt som inköpare att granska hur olika leverantörer bidrar till de globala målen eftersom kunskapen om hållbarhet bland inköpare är låg.

## **Syfte och frågeställningar**

Syftet med den här uppsatsen är att lägga grunden till en modell i form av ett frågebatteri som kan hjälpa inköpare att jämföra olika leverantörers hållbarhetsansvar för att inköparen ska kunna välja den leverantör som bidrar mest till de globala målen.

Jag tänker mig att modellen är utformad som ett frågebatteri för att inköparen ska kunna ställa mer omfattande frågor till de olika leverantörerna än vad de gör idag.

För att hitta frågor på en övergripande etisk nivå kommer jag att undersöka om den aristoteliska och den kantianska etiken samt Archie Carrols modell, CSR pyramiden, kan hjälpa mig att hitta ett mer holistiskt etiskt perspektiv som underlag för frågorna.

Men jag börjar med att undersöka hur de globala institutionerna tänker sig att vi ska navigera och prioritera mellan de globala målen, genom att övergripande backa tillbaks till de hållbarhetsdokument som togs fram redan på 1980-talet och sedan arbeta mig vidare till de globala mål som kom 2015 och fram till de guider som finns för ett hållbart näringsliv idag.

För att kunna skapa modellen ska jag besvara följande frågeställningar:

### **Frågeställningar**

- 1) Vilka är de Globala målen och hur anser de internationella och nationella institutionerna att vi ska prioritera mellan de 17 globala målen?
- 2) Hur kan Archie Carrols CSR pyramid hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?

---

<sup>4</sup> SBI Insight AB, *Sustainable Brand Index official report 2018*, (rapport), Stockholm: SBI Insight, 2018, <https://www.sb-index.com/sweden>, 2019-04-29

<sup>5</sup> SBI Insight AB, *Official results of the Nordics largest brand study on sustainability*, (rapport), Stockholm: SBI Insight, 2018, <https://www.sb-index.com/sweden-b2b>, 2019-04-29

- 3) Hur kan den kantianska etiken hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?
- 4) Hur kan den aristoteliska etiken hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?
- 5) Kan jag tack vare den aristoteliska etiken tillsammans med den kantianska etiken och Archie Carrols CSR Pyramid formulera en modell, bestående av ett frågebatteri, för att säkerställa att inköparen väljer den leverantör som bidrar mest till de globala målen.

## Teori, metod och avgränsning

Utilitarismen beskriver hur företagen bidrar till största möjliga nytta för de flesta på bekostnad av de färre. Utifrån utilitarismen sätt att se på intressenter bör en företagsledare fokusera på största tänkbara nytta för samtliga intressenter, det vill säga öka kundnyttan (inkluderat kundens familjer och vänner), samtidigt öka nyttan för medarbetare, leverantörer och samarbetspartners (samt alla deras familjer och vänner) och samtidigt öka nyttan för ägare (och deras familj/vänner) och nyttan för hela samhället och världen. För utilitarister är det bästa konsekvenserna av en handling som räknas och den handling som ger den totala lyckan för de flesta. I relation till hållbarhet anser utilitarister att företag har en moralisk skyldighet att hela tiden värna om det bästa tänkbara resultatet, att maximera lycka för de flesta intressenterna.

MacIntyre kritiserar utilitarismens mål som är lycka. Han menar att lycka inte är ett mål utan ett tillstånd. Han menar att vi idag lever i en slags maskerad där vår ställföreträdande Gud har blivit höga chefer. Att vi börjat ge dessa chefer gudomliga egenskaper i ett hopp om att det finns en högre makt någon annanstans som vi kan lita på. Dessa chefers roll är dock att vara effektiva och inte att ifrågasätta meningen med livet eller att fokusera på moral och etik. MacIntyre pekar på utilitarismens mål om lycka, men lycka och glädje till vilket pris, på bekostnad av andra? Det kan till och med bli en stor börda att hela tiden se till att man är lycklig och varje dag ge sig själv något som man njuter av och som gör en lycklig. Det kan bli riktigt långtråkigt och tomt inombords, skriver MacIntyre.<sup>6</sup>

MacIntyre diskuterar även en organisations långsiktiga och kortsiktiga mål och svårigheten att mäta effektiviteten på långsiktiga mål och hur kortsiktighet kan påverka de ekonomiska målen negativt på lång sikt. Han frågar oss sedan om det kan vara så att effektiviseringen är en maskerad i sig själv för att kontrollera grupper av människor. Och att effektiviseringen inte har med verkligheten att göra. Han ifrågasätter här den byråkratiska expertens uppgift om effektivitet egentligen handlar om att kontrollera människor och tänk om då den sociala kontrollen i sig är en maskerad, en illusion. Och att den som leder företaget faktiskt bara är en gallionsfigur.<sup>7</sup>

Jag väljer inte utilitarismen som teori utan jag väljer att undersöka om den kantianska och den aristoteliska etiken kan bredda perspektivet på social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet med syfte att nå de globala målen och att lägga grunden till ett frågeformulär för inköpare. I uppsatsen låter jag mig inspireras av de olika tolkningarna av den aristoteliska och kantianska etiken som sedan mynnar ut i ett frågeformulär.

Per Sundman skriver: ”En sann etiker bör fokusera på gapet mellan det som är och så som saker och ting borde vara”.<sup>8</sup> I den här uppsatsen tar jag ett första steg utifrån Sustainable

<sup>6</sup> Alasdair MacIntyre, *After Virtue*, s. 73

<sup>7</sup> MacIntyre, *After Virtue*, s. 75

<sup>8</sup> Per Sundman, ”The good manager – a moral manager”, *Journal of business ethics*, vol. 27, nr 3, 2000, s. 248

Brand Index (SBI) Business to Business (B2B) undersökning som berättar att inköpare inte granskar sina leverantörer idag och i den här uppsatsen fokuserar jag på hur inköpare borde granska sina leverantörer.

Mitt angreppssätt är rent teoretiskt, jag kommer inte att genomföra några intervjuer eller empiriska undersökningar.

Hela uppsatsen bygger på publicerade artiklar och böcker från andra som forskat i ämnet hållbarhet och som tolkat den kantianska och aristoteliska etiken. Jag använder inget primärmaterial från Aristoteles eller Kant utan använder mig endast av resurser som beskrivit deras etiska teorier samt tolkat dem in i deras samtid.

Min avsikt är inte att djupdyka i några detaljer, utan jag kommer granska och utvärdera de olika strategiska hållbarhetsdokumenten samt de olika etiska teorierna och modellerna generöst, övergripande och med stora penseldrag.

Mitt tillvägagångssätt för att lägga grunden till en modell för hållbara inköp är att först sätta mig in i de olika miljödokumenterna som tagits fram från 80-talet och framåt, med syfte att undersöka hur de globala institutionerna så som FN och nationella institutioner så som Naturvårdsverket vill att vi ska prioritera mellan de olika globala målen.

Jag kommer sedan att utforska ett företags samhällsansvar och då använda mig av Archie Carrolls CSR pyramid.

Nästa steg är att beskriva hur den kantianska etiken, John Rawls rättviseteori samt Robert Philips intressenteori fairplay, inspirerat av John Rawls princip om rättvisa, kan undersöka hur ett företag påverkar och påverkas av sina intressenter.

Genom den aristoteliska etiken i en modern tolkning ska jag undersöka om teorin om en historisk Polis kan appliceras på ett företags interna och externa arbete.

Slutligen kommer jag att försöka lägga grunden till en modell, bestående av ett frågebatteri, som kan hjälpa inköpare att bredda antalet frågor i syfte att granska de olika leverantörerna och på det viset undersöka vem som bidrar mest till de globala målen.

Utmaningen blir sedan att värdera de olika svaren på frågorna i förhållande till varandra. Hur ska en inköpare kunna värdera en leverantörs olika svar. De olika leverantörernas svar sinsemellan och leverantörer emellan. Den här uppsatsen syftar endast till att skapa det första frågeformuläret med ett brett frågebatteri.

Min åsikt är att världens företagsledare och inköpare behöver en holistisk etisk teori som vägleder dem i prioriteringen mellan de globala målen. I den här uppsatsen lär jag känna den kantianska och den aristoteliska etiken och tolkar dessa teorier för att granska ett företags hållbarhetsarbete. I nästa steg ska jag undersöka om de båda teorierna kan komplettera varandra i vår värdering av svaren på frågebatteriet.

## **Forskningsöversikt**

Mitt fokus har varit att hitta de resurser som granskat ett företags hållbarhetsarbete rent generellt, men även specifikt utifrån den aristoteliska och kantianska etiken samt Archie B Carrolls teorier om ett företags samhällsansvar. Min forskningsöversikt är inte heltäckande, men jag kan ana mig till att det finns en lucka i forskningen vad gäller en mer holistisk syn på hållbara inköp.

Robert Phillips har tillsammans med Joel Reichart skrivit artikeln ”The environment as a stakeholder? A fairness-based approach”.<sup>9</sup> I artikeln beskriver de hur de delar upp intressenterna i primära och sekundära intressenter. De primära intressenterna är de som frivilligt valt att ha en relation till företaget och de sekundära intressenterna är de som påverkas av företaget utan att ha valt att ha en relation till företaget.<sup>10</sup> Miljön, natur och djur räknas här in som en sekundär intressent, men även andra grupper som inte självmant valt att ha en relation till företaget så som historiskt slavar, urbefolkningar, kvinnor, minoriteter, hemlösa, barn och politiska fångar. De tar även upp framtida generationer som en sekundär intressent.<sup>11</sup> Det lokala samhället runt själva företaget anser de också som intressent, både som en intressent som påverkar företaget men som även påverkas av företaget. De anser att företaget har ett ansvar att tillvarata den lokala kommunens behov och intressen för en hälsosam miljö.<sup>12</sup> De problematiserar intressentteorin genom att ifrågasätta om den bara tar hänsyn till människans behov och förväntningar, om natur och djur endast har ett existensberättigande som resurs för människan eller om de har ett eget existensberättigande.<sup>13</sup> De kommer till slutsatsen att eftersom intressentteorin utgår från ett värde för endast människor i principen om rättvisa är intressentteorin därför antropocentrisk.

Angeloantonio Russo och Francesco Perrini har undersökt intressentteorin och socialt kapital i stora koncerner och i små till medelstora företag (SMEs). De menar att konceptet CSR har genomgått utvärderingar men det saknas ett generellt teoretiskt ramverk.<sup>14</sup> I artikeln diskuterar de SMEs och stora koncerners egenheter och skillnader i CSR-arbetet och undersöker vikten av det sociala kapitalet jämfört med intressentteorin för stora koncerner och SMEs. Socialt kapital relaterar till olika viktiga aspekter av affärsetik, så som transparens, goodwill och ett gott samhällsansvar.<sup>15</sup> Ett ansvarsfullt företagande beskrivs som ett holistiskt, intressentorienterat tillvägagångssätt för alla företag oavsett storlek och bransch, samt att fokusera på etiska och ansvarsfulla uppgifter som är kopplade till företagets kärnverksamhet. Det finns dock skillnader mellan SMEs och stora koncerner, deras slutsats är därför att när vi ska utvärdera SMEs och större koncerner CSR arbete behöver vi göra det på olika sätt.

Eric W. Orts och Alan Strudler har undersökt intressentteorins begränsningar vad gäller företags ansvar för etik och miljö.<sup>16</sup> De diskuterar intressentteorin utifrån fler perspektiv än utifrån det ekonomiska intresset och hur ett resultat fördelas mellan fler intressentgrupper än bara ägare. De anser att intressentteorin får problem då företagsledare ska ta sig an de etiska principerna för till exempel naturen och miljön som inte direkt påverkar människan. De skriver att många av de mest inflytelserika filosoferna i den västerländska traditionen, Jeremy Bentham, David Hume och Adam Smith, behandlade etiska och ekonomiska frågor som integrerade ämnen och författarna till artikeln menar att det finns starka argument att dessa båda områden, etik och ekonomi inte ska skiljas åt.<sup>17</sup>

---

<sup>9</sup> Robert A. Phillips, Joel Reichart, ”The environment as a stakeholder? A fairness-based approach”, *Journal of business ethics*, vol. 23, nr 2, 2000, s.185

<sup>10</sup> Phillips, ”The environment as a stakeholder? A fairness-based approach”, s. 187

<sup>11</sup> Phillips, ”The environment as a stakeholder? A fairness-based approach”, s. 188

<sup>12</sup> Phillips, ”The environment as a stakeholder? A fairness-based approach”, s. 192

<sup>13</sup> Phillips, ”The environment as a stakeholder? A fairness-based approach”, s. 194

<sup>14</sup> Angeloantonio Russo och Francesco Perrini, ” Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in large firms and SMEs”, *Journal of business ethics*, nr. 91, 2010, s. 207

<sup>15</sup> Russo och Perrini, ” Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in large firms and SMEs”, s. 210

<sup>16</sup> Eric W. Orts och Alan Strudler, ”The ethical and environmental limits of stakeholder theory”, *Business ethics quarterly*, vol.12, nr 2, 2002, s. 215

<sup>17</sup> Orts och Strudler, ”The ethical and environmental limits of stakeholder theory”, s. 216

Archie Carrols CSR pyramid behandlar ett företags ansvar för hållbarhet. Han tittar på ett företags CSR ansvar för sina intressenter utifrån fyra lager. Bottenfundamentet i pyramiden är lönsamhet, han resonerar att ett företags första uppgift är att ta ett ekonomiskt ansvar för att säkerställa sin framtida existens. Nästa steg i pyramiden består av de lagar och regler som ett företag behöver följa, steget över lagar och regler handlar om etik och att svara upp mot omgivningens och intressenternas förväntningar på företaget på en högre nivå än att bara följa lagar och regler. Toppen på pyramiden, filantropin, beskriver han som att vara en god samhällsmedborgare.<sup>18</sup> CSR pyramiden har genom åren diskuterats utifrån olika perspektiv. Crane, Matten och Visser har tittat på hur pyramiden kan fungera som ramverk i olika länder och funnit skillnader mellan Europa, Amerika och Afrika hur de olika CSR-lagren är kopplade till varandra. De har även funnit skillnader mellan olika branscher, organisationsformer och olika företagsstorlekar. CSR pyramiden behöver anpassas efter olika situationer. Laura Spence har tittat på hur mindre företag kan använda sig av CSR pyramiden och lade till ytterligare ett lager, den personliga integriteten.<sup>19</sup>

Mark S. Schwartz och Archie B. Carroll har tillsammans utvecklat en tre dimensionell variant av CSR pyramiden, där de utgår från tre domäner, lagar och regler, ekonomi samt etik och undersöker om dessa kan överlappa varandra och hur man på detta sätt kan visualisera olika företags hållbarhetsarbete.<sup>20</sup>

Robert Salomon har en intressant liknelse och jämförelse mellan Aristoteles polis och ett företag. Företag är dock inte en isolerad, helt självständig stad, inte ens de största företagen. De är i högsta grad beroende av sin omgivning som de lever och verkar i. Men han menar ändå att de båda gemenskaperna har så många likheter att det därför är möjligt att använda sig av Aristoteles etik även på företag. Han skriver att aristotelisk affärsetik börjar med individuella dygder och varje individs integritet vilket även goda företag gör. I sin artikel utforskar han själva gemenskapen som ett företag bygger på via Aristoteles etik.<sup>21</sup>

Per Sundman skriver i sin artikel ”The good manager – a moral manager” målkonflikter mellan ekonomiska och moraliska mål.<sup>22</sup> Han tar där upp både Robert Solomon, men även Edwin Hartman. Jag hittade en artikel av Hartman som jag tyckte var intressant; Virtue, Profit, and the Separation Thesis: An Aristotelian View som behandlar målkonflikten mellan ekonomiska mål och dygder.<sup>23</sup>

Jag har även sökt artiklar om hållbara inköp och sökt efter olika ramverk och teorier. Jag hittade en artikel av Fahimeh Aliakbari, Mohsen Shafiei Nikabadi och Laya Olfat som handlar om hur man kan använda Balanced scorecard för att jämföra olika leverantörers hållbarhetsarbete för att nå de globala målen, de fick fram fyra perspektiv att förhålla sig till; de ekonomiska, intressenternas tillfredsställelse i linje med de globala målen, lärande, tillväxt och innovation. De fyra kriterierna är inbördes beroende av varandra.<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> Archie B. Carrol, ”The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, jul-augusti 1991, s. 39

<sup>19</sup> Archie B. Carrol, ”Carroll’s pyramid of CSR: taking another look”, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, vol. 1, nr 3, 2016, s. 7

<sup>20</sup> Mark S. Schwartz och Archie B. Carroll, ”Corporate Social Responsibility: A three-domain approach”, *Business ethics Quarterly*, vol.13, nr 4, s. 503-530

<sup>21</sup> Robert C. Solomon, ”Aristotle, Ethics and Business Organizations”, *Sage Journals*, vol.25, nr. 6, s. 1023

<sup>22</sup> Sundman, ”The good manager – a moral manager”, s 247-254

<sup>23</sup> Edwin M. Hartman, ”Virtue, Profit, and the Separation Thesis: An Aristotelian View”, *Journal of Business Ethics* nr. 99, 2011, sid 5–17

<sup>24</sup> Fahimeh Aliakbari Nouri, Mohsen Shafiei Nikabadi och Laya Olfat, ”Developing the framework of sustainable service supply chain balanced scorecard”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 68, nr. 1, 2019, s.148-170



”Sustainable supply management: An empirical study” där skriver författarna; Blandine Ageron, Angappa Gunasekaran, Alain Spalanzani att det inte varit så mycket fokus på hållbara inköp och hållbarhetsperspektivet genom hela leverantörskedjan. De har försökt att utveckla ett teoretiskt ramverk för hållbara inköp och även testat det på några företag.<sup>25</sup>

Mikael Stenmarks bok *Miljöetik och Naturvård* kommer att underlätta mitt granskande av tidigare miljödokument.<sup>26</sup>

Det är svårt att hitta verktyg, modeller eller teorier som granskar olika företags hållbarhetsarbete på ett holistiskt sätt. Idag finns det en mängd modeller för hur ett företag ska driva sitt hållbarhetsarbete och hur de själva ska rapportera sitt hållbarhetsarbete, men det finns en kunskapslucka att fylla då det gäller ett etiskt ramverk kopplad till en utvärdering av ett företags hållbarhetsarbete. Den här uppsatsen fokuserar på att fylla det tomrummet genom att hitta en holistisk modell för hållbara inköp som baseras på aristoteliskt och kantiansk teori samt Archie Carrolls CSR pyramid.

## Material

Syftet med uppsatsen är att lägga grunden till en modell som kan hjälpa inköpare att jämföra olika leverantörers hållbarhetsansvar för att kunna välja de leverantörer som bidrar mest till de globala målen. För att nå syftet behöver jag svara på uppsatsens frågor och kommer därför använda följande resurser och material.

För att svara på den första frågan, vilka är de Globala målen och hur anser FN att vi ska prioritera mellan de 17 odelbara globala målen, kommer jag att använda Mikael Stenmarks bok *Miljöetik och Naturvård* för att få en god historisk bakgrund till framtagandet av de globala målen och hur de ska prioriteras. Mikael Stenmark är professor i religionsfilosofi vid Uppsala Universitetet och han bidrar med en analys av de strategiska hållbarhets- och miljödokument som producerats sedan 1980-talet och de värderingar som de implicit antyder om hur vi bör prioritera mellan det sociala, ekologiska och ekonomiska ansvaret i hållbar utveckling. För att beskriva de globala målen kommer jag att söka information hos FN [www.globalamalen.se](http://www.globalamalen.se) och för att anpassa dessa mål in i ett företagsperspektiv kommer jag ta hjälp av *SDG Compass – The guide for business action on the SDGs* utvecklad av GRI, UN Global Compact samt Wbcsd.

För att få svar på den andra frågan, hur kan Archie Carrolls CSR pyramid kan hjälpa en inköpare att ställa rätt frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör, använder jag Archie Carrolls CSR Pyramid som beskriver ett företags olika ansvarsnivåer i förhållande till samhället och företags intressenter. Archie B. Carrol är professor i management vid universitetet i Georgia. Artiklar om Archie Carrolls CSR pyramid med uppdateringar: ”The pyramid of CSR: Toward the moral management of organizational stakeholders” av Archie B. Carrol, ”Carroll’s pyramid of CSR: taking another look” av Archie B. Carrol, ”CSR: A three-domain approach” av Mark S Schwartz och Archie B. Carroll.

Den tredje frågan, hur kan den kantianska etiken hjälpa en inköpare att ställa rätt frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör, hittar jag svar hos en rad olika resurser som tolkat den aristoteliska och kantianska etiken. Boken *Etik* av Elena Namli och Carl-Henric Grenholm kommer att hjälpa mig med en

---

<sup>25</sup> Blandine Ageron, Angappa Gunasekaran och Alain Spalanzani, ”Sustainable supply management: An empirical study”, *Int. J. Production Economics*, nr. 140, 2012, s. 168–182

<sup>26</sup> Mikael Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, Lund: Studentlitteratur, 2000

kort introduktion till den kantianska etiken samt John Rawls rättviseteorin. Elena Namli är professor i teologisk etik vid Uppsala Universitet. Carl-Henric Grenholm är professor emeritus i teologisk etik vid Uppsala Universitet. Robert Phillips (1968) har utifrån rättviseteorin skapat en intressentteori fairplay, som jag kommer att undersöka. Robert A. Phillips är professor i affäretik vid universitetet i Richmond. Artikeln ”Stakeholder theory and a principle of fairness” av Robert A. Phillips. Artikeln ”The environment as a stakeholder? A fairness-based approach” av Robert A. Phillips, Joel Reichart samt artikeln ”The ethical environmental limits of stakeholder theory” av Eric W Orts och Alan Strudler, samt ”Investigating Stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs” av Angeloantonio Russo och Francesco Perrini är ytterligare några resurser som jag kommer att använda.

Svar på den fjärde frågan, hur kan den aristoteliska etiken hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör, hittar jag bland annat i boken *Etik* av Elena Namli och Carl-Henric Grenholm hjälper mig att kortfattat beskriva dygdetiken. Jag hittar även svar hos Alasdair MacIntyre, Robert C. Solomon och Per Sundman som alla tre tolkat Aristoteles etik utifrån vår samtid och utifrån ett företagsperspektiv. Alasdair MacIntyre (1929) är professor i filosofi vid Notre Dames Universitet, Robert C. Solomon (1942-2007) var professor i affärsfilosofi vid Texas Universitetet i Austin och Per Sundman är universitetslektor och docent i etik vid Uppsala Universitet. Alasdair MacIntyres bok *After Virtue* hjälper mig att få ett mer modernt perspektiv på dygdetiken samt artiklarna ”Aristotle, ethics and business organizations” av Robert C. Solomon och ”The good manager” av Per Sundman. Edwin Hartmans artikel, ”Virtue, Profit, and the Separation Thesis: An Aristotelian View” behandlar målkonflikten mellan ekonomiska mål och dygder.<sup>27</sup> Edwin Hartman är professor i affäretik vid New Yorks Universitet.

## Disposition

I kapitel 1 beskriver jag de implicita prioriteringar som växt fram inom miljöetik från Världskommissionens rapport *Vår gemensamma framtid* (1988) till de globala målen 2015, samt Global Compacts tankar om varför företag bör engagera sig i de globala målen.

I kapitel 2, visar jag dilemmat företagen står inför i sitt hållbarhetsarbete genom Archie Carrols CSR pyramid, som visar hur ett företag bör ta ett samhällsansvar i förhållande till sina intressenter.

I kapitel 3, undersöker jag om den kantianska och aristoteliska etiken kan hjälpa företagsledare att ställa frågor för att granska leverantörerna. Kan en kantiansk etik med John Rawls rättviseteorin och Robert Phillips intressentteori fairplay hjälpa oss att etiskt granska ett företags hållbarhetsarbete. Jag redogör även för den aristoteliska dygdetiken och hur den i sin moderna form skulle kunna vara användbar för att etiskt granska ett företags hållbarhetsarbete.

I kapitel 4 sammanfattar jag svaren på frågorna. Hur anser de internationella och nationella institutionerna att vi ska prioritera mellan de 17 globala målen? Hur kan Archie Carrols CSR pyramid hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör? Hur kan den kantianska etiken hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör? Hur kan den aristoteliska etiken hjälpa en inköpare att

---

<sup>27</sup> Edwin M. Hartman, ”Virtue, Profit, and the Separation Thesis: An Aristotelian View”, *Journal of Business Ethics* nr. 99, 2011, s. 5–17

ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?

I kapitel 5 formulerar jag grunderna till en modell utifrån det teoretiska ramverket i form av ett frågebatteri, som kan hjälpa inköpare att bredda sina frågor i granskningen av olika leverantörers hållbarhetsarbete.

## 1 Hållbar utveckling och de globala målen

*Intresset för hållbar utveckling har successivt ökat från 80-talet fram tills idag. Från Världskommissionen miljörapport "Vår gemensamma framtid" fram till att idag omfatta de Globala målen, Agenda 2030. Jag ska i det här kapitlet analysera några miljödokument från 1988 fram till idag, för att se om de i sig själva säger något om hur en inköpare bör prioritera och navigera vid granskning av leverantörers arbete med social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet.*

### Miljödokument från 1988-1997

Mikael Stenmark har i sin forskning gått igenom en hel rad miljöpolicydokument, från Världskommissionens rapport *Vår gemensamma framtid* (1988), FN:s Agenda 21 (1992), *Riodeklarationen* (1992) och *Convention on biological diversity* (1992), Naturvårdsverkets *Ett miljöanpassat samhälle* (1993) *Ren luft och gröna skogar: förslag till nationella miljömål* (1997), Miljöårsberedningens *Vår uppgift efter Rio* (1992) och slutbetänkande från Nationalkommittén för Agenda 21 fem år efter Rio – resultat och framtid (1997), med syfte att försöka precisera vilka värden, mer exakt, som föreställningen om en hållbar utveckling bygger på. Med hållbar utveckling menas enligt Världskommissionen 1988:

"En utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov."<sup>28</sup>

Den definitionen kom även att kallas Brundtlandsrapporten och vår gemensamma framtid. I den rapporten betonas det att etik och moral är av vikt när det gäller att komma tillrätta med miljöproblemen. Världskommissionen sammanfattar rapporten med orden:

"Vi har försökt visa hur mänsklig överlevnad och mänskligt välstånd kan vara beroende av hur man lyckas förvandla principerna bakom en hållbar utveckling till en global etik".<sup>29</sup>

I Agenda 21 skriver de:

"Det gäller att utveckla etiska principer och riktlinjer beträffande en miljöanpassad och hållbar utveckling".<sup>30</sup>

I Världskommissionens rapport och i Agenda 21 understryker de vikten av att utveckla etiska principer och en global etik, men Mikael Stenmark uppmärksammar rapporternas avsaknad kring vilka värderingar som ska styra den hållbara utvecklingen och vilken etik de bygger på.

I världsstrategin för miljövard definieras hållbar utveckling som "att förbättra människors livskvalitet samtidigt som man lever inom de understödjande ekosystemens bärkraft". Den värdekomponent som Stenmark hittar här är att det är människans behov som ska stå i centrum, men inte bara de människor som lever nu utan även framtida generationer. Vidare är miljöpolicydokumenten överens om att ekonomisk tillväxt är önskvärd och att en sådan även krävs för att ett miljöanpassat samhälle ska uppnås.

I vår gemensamma framtid beskriver de att vi står inför en ny tidsålder med ekonomisk tillväxt som är socialt och ekologiskt hållbar. En ekonomisk tillväxt måste baseras på kvalitetsförbättringar istället för resursförbrukning. Stenmark har även uppmärksammat att

<sup>28</sup> Mikael Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, Lund: Studentlitteratur, 2000, s. 29

<sup>29</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 28

<sup>30</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 29

ordet utveckling inte nödvändigtvis betyder ökad BNP (Bruttonationalprodukt) utan att det kan finnas andra sätt att mäta tillväxt på. Världskommissionen skriver att om förhållandena ska betraktas som hållbara krävs en ny syn på människors behov och välfärd som omfattar icke-ekonomiska värden så som utbildning, hälsa, fred, trygghet, estetisk njutning, rekreation, friluftsliv, självbestämmande samt psykologiskt och andligt välbefinnande.<sup>31</sup>

I rapporterna framkommer det att hållbar utveckling innebär ett accepterande av att vissa begränsningar sätts upp för en ekonomisk tillväxt. Begränsningarna måste utformas utifrån biosfärens förmåga att tåla effekterna av vår mänskliga verksamhet. Ett holistiskt tankesätt från ekologin behöver anammas, där människan är en integrerad del av det ekologiska systemet. Ett system som människan behöver för sin existens och välbefinnande. Stenmark ger ett alternativt namn till ett samhälle som kännetecknas av en hållbar utveckling, han kallar det för ett ”kretsloppssamhälle”.<sup>32</sup>

Stenmarks slutsats är att samtliga miljödokument som han analyserat fram till år 1997 i hög grad utgår från målsättningen att samhällets utveckling måste vara hållbar. Med hållbar utveckling avses då, enligt Världskommissionen, ”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”.<sup>33</sup> Och vi kan lägga märke till att det är människans behov som avses. Vidare tolkar han dokumenten som att samhällsutvecklingen bör vara teknologiskt, socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbar. Med tillägget att en hållbar utveckling begränsas av moraliska överväganden och måste därför även vara moraliskt hållbar. (Vi kan ju till exempel inte döda alla människor som släpper ut mer än 1 ton koldioxid per år, det skulle vara teknologiskt, ekonomiskt och ekologiskt möjligt men inte socialt.) Stenmark drar även slutsatsen att det i samtliga dokument underförstått står att vi först och främst ska respektera de mänskliga rättigheterna. Han drar vidare slutsatsen att ytterligare en värdering av central betydelse i dokumenten är att naturen framför allt bör ses som en resurs för oss människor, som vi har rätt att nyttja för våra egna syften så länge ekosystemets produktionsförmåga inte hotas.<sup>34</sup> Ordet naturresurs har betydelsen instrumentellt värde av ekonomiskt slag, men enligt Naturvårdsverket är naturen inte bara en ekonomisk resurs utan även en kulturhistorisk, estetisk och en rekreationsresurs för oss människor. Stenmark skriver att när vi talar om människor som en resurs för andra att utnyttja anser han att det inte uttrycker respekt för människans integritet och är kränkande.<sup>35</sup> Men ingen i dokumenten för en talan för natur och djurs rättigheter på motsvarande sätt som vi gör för mänskliga rättigheter. Jag tänker att det är märkligt att även Naturvårdsverket sätter människan i centrum av det ekologiska systemet och pratar om naturen som en resurs för oss människor. I mina öron låter det som en kvarleva från industrialismen och inte som ett hållbart, holistiskt sätt att se på vår planet.

Stenmark har sammanfattat kärnan i den hållbara utvecklingens etik i några grundläggande punkter. Stenmark delar upp punkterna i värdekomponenter och i ekologiska insikter samt har lagt principen om ekonomisk tillväxt som ett konditionalt påstående.<sup>36</sup>

<sup>31</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 31

<sup>32</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 33

<sup>33</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 29

<sup>34</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 34

<sup>35</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 35

<sup>36</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 38

De grundläggande värdekomponenter i den hållbara utvecklingens etik är:

- (G1) *Principen om människans unika särställning*. Det är människans behov som bör stå i centrum för vår omtanke och relation till naturen. Det vill säga den normativa utgångspunkten är att en miljöåtgärd eller ett miljöprogram ytterst ska bedömas på basis av den effekt den har på människan.
- (G2) *Principen om naturens resursvärde*: Naturen bör uteslutande ses som en resurs, som en tillgång som vi människor har rätt att nyttja för våra syften.
- (G3) *Principen om intragenerationell rättvisa*: Inom varje generation bör vi söka uppnå en mer rättvis resursfördelning mellan fattiga och rika människor.
- (G4) *Principen om intergenerationell rättvisa*: Vi har moraliska förpliktelser gentemot framtida människor och därför bör vi vid nyttjandet av naturresurser, inte enbart ta hänsyn till nu levande människors behov utan också kommande människogenerationers behov.<sup>37</sup>

Stenmark tar även upp tre ekologiska insikter som tillsammans med värdekomponenterna utgör den hårda kärnan i föreställningen om vad en hållbar utveckling är:

- (A) *Tesen om ömsesidigt beroende (eller ekologisk holism)*: Det föreligger en interaktion och ett ömsesidigt beroende mellan människan och alla andra organismer i naturliga system; människan är en integrerad del av naturen.
- (B) *Tesen om begränsade naturresurser*: De naturresurser vi människor har tillgång till är inte outtömliga och vi har inte nyttjat dessa tillgångar på ett effektivt och långsiktigt sätt.
- (C) *Tesen om naturens begränsade tålighet*: Det finns en gräns för ekosystemens förmåga att absorbera människans avfallsprodukter och vi har på flera områden uppnått denna gräns.<sup>38</sup>

Ekonomisk tillväxt i sig är inte prioriterat utan den är bara giltig om den skapar social och ekologisk hållbarhet. Det konditionala påståendet lyder:

- (H1) *Principen om ekonomisk tillväxt*: Vi bör sträva efter ekonomisk tillväxt så länge en sådan tillväxt bidrar till att alla människors grundläggande behov tillfredsställs och så länge en sådan tillväxt sker på ett ekologisk hållbart sätt.<sup>39</sup>

En ekonomisk tillväxt begränsas därmed av värdeprinciperna (G1) till (G4) samt av de ekologiska insikterna (A) till (C).

Detta var en kort och övergripande sammanfattning av den analys och slutsats som Mikael Stenmark kom fram till efter att ha gått igenom ovan nämnda miljödokument från 1988-1997. Det är ett gap i min analys av miljödokument mellan 1997-2015, men miljödokumentet Agenda 21 var det gemensamma måldokumentet för FN fram till år 2015 då Agenda 2030 tog över. 1999 skapades Global Compact, ett initiativ av FN:s generalsekreterare Kofi Annan på World Economic Forum i Davos. Syftet med Global Compact är att få näringslivet att engagera sig i FN:s frågor och att ta ett större globalt ansvar. Global Compact har tio principer som omfattar mänskliga rättigheter, arbetsrätt och miljöpraxis. Vi ska nu gå över till Agenda 2030 och undersöka hur FN anser att företag bör engagera sig och prioritera mellan de globala målen i Agenda 2030, vad gäller social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet.

## Agenda 2030 och de globala målen

Vid FN:s toppmöte den 25 september 2015 beslutade världens 193 stats- och regeringschefer att de 17 globala målen, med 169 delmål, ska vara uppnådda år 2030. De globala målen har

<sup>37</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 37

<sup>38</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 37-38

<sup>39</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 38

uppkommit i en öppen process, som inkluderat miljoner människor, som under tre års tid tillsammans värkt fram de sju ton målen. De globala målen omfattar alla, nationer, organisationer och individer, och ska inte lämna någon utanför. Målen syftar till att avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikheter, lösa klimatkrisen och främja fred och rättvisa.

### De 17 globala målen

Nedan redogör jag lite kort för hur jag tolkat målens omfattning, på [www.globalamalen.se](http://www.globalamalen.se) kan man fördjupa sig ytterligare i varje mål och i deras delmål. Målen är inte vattentäta stuprör som rinner bredvid varandra, utan de går alla i och ur varandra på olika sätt.



**Mål 1: Ingen fattigdom.** Avskaffa all fattigdom överallt. Fattigdom betyder mer än brist på pengar, det betyder brist på frihet, makt, inflytande, hälsa, utbildning och fysisk säkerhet. Särskilt utsatta är kvinnor och barn. Fattigdom finns även i rika och medelrika länder och därför är det viktigt att alla länder omfattas. Att utrota fattigdom är den grundläggande förutsättningen för mänskliga rättigheter.

**Mål 2: Ingen hunger.** Avskaffa hunger, uppnå tryggad livsmedelsförsörjning, uppnå en bättre kosthållning och främja ett hållbart jordbruk. Tillräcklig och näringsriktig mat är en mänsklig rättighet som varje stat har till ansvar att ge sina medborgare. Många länders utveckling hindras eftersom deras medborgare svälter och inte kan vara med och bidra till landets utveckling. Främja en öppen och transparent handel med marknader som har goda transporter samt förvaring.

**Mål 3: Hälsa och välbefinnande.** Säkerställa att alla kan leva ett hälsosamt liv och verka för alla människors välbefinnande. God hälsa är en grundläggande förutsättning för att människor ska kunna nå sin fulla potential och bidra till samhällets utveckling. Till grundläggande rättigheter hör nödvändig hälso- och sjukvård, mat, vatten, ren luft, sanitet, hygien och läkemedel.

**Mål 4: God utbildning för alla.** Säkerställa en inkluderande och jämlik utbildning av god kvalitet och främja livslångt lärande för alla. Forskning visar att grundläggande utbildning är en av de viktigaste grunderna för välstånd, hälsa och jämställdhet. All utbildning ska främja värderingar, kunskaper och färdigheter som bidrar till hållbar utveckling.

**Mål 5: Jämställdhet.** Uppnå jämställdhet och ge alla kvinnor och flickors egenmakt. Jämställdhet är uppnådd då alla flickor och pojkar, kvinnor och män har lika rättigheter, villkor och möjligheter samt makt att själva forma sina liv och bidra till samhällets utveckling.

Sociala normer och sedvänjor som sanktionerar ojämställdhet och våld mot kvinnor och flickor måste förändras. Obetalt hem- och hushållsarbete utgör ett stort hinder för flickor och kvinnor att få utbilda sig och delta i samhället på samma villkor som pojkar och män.

*Mål 6: Rent vatten och sanitet.* Säkerställa tillgång till hållbar vatten- och sanitetsförvaltning för alla. Vatten är en grundförutsättning för allt som lever på jorden. En stor andel av de som lever i extrem fattigdom saknar tillgång till rent vatten och grundläggande sanitet. Vatten är även en förutsättning för livsmedelproduktion och energiförsörjning. Konsekvenserna av att inte ha tillgång till en tillförlitlig vattenkälla och sanitet får långtgående konsekvenser. Flickor och kvinnor är ofta de som ser till att familjen har vatten, vilket hindrar dem från att gå i skolan och delta i samhället, samt kan vägen till vattenkällan vara fylld av faror.

*Mål 7: Hållbar energi för alla.* Säkerställa att alla har tillgång till pålitlig modern och hållbar energi till en överkomlig kostnad. Detta är en grundförutsättning för att kunna lösa fattigdom, livsmedelsförsörjning, klimatförändringar, rent vatten, hälsa och inkluderande ekonomisk tillväxt. En stor andel av vårt koldioxidutsläpp kommer från fossila bränslen. Fossil energi utgör nästan 80% av den totala energiförsörjningen globalt.

*Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt.* Verka för en inkluderande och långsiktigt hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla. Under de kommande 20 åren väntas arbetskraften öka med 800 miljoner människor. Idag befinner sig hälften av alla arbetstagaren med osäkra jobb, instängda i en ond cirkel av lågproduktiva yrken med dålig lön som begränsar dem från utbildning och social säkerhet. Goda förutsättningar för privat företagande och entreprenörskap är en av grundpelarna för samhällets ekonomiska tillväxt och för att nå målet om att utrota extrem fattigdom.

*Mål 9: Hållbar industri, innovationer och infrastruktur.* Bygga upp en motståndskraftig infrastruktur, verka för en inkluderande och hållbar industrialisering och främja innovation. Över hälften av jordens befolkning bor i urbana områden, år 2050 förväntas siffran ha stigit till 70%. En välfungerande och hållbar infrastruktur genererar fler positiva effekter och främjar ekonomisk tillväxt och utveckling.

*Mål 10: Minskad ojämlikhet.* Minska ojämlikheten mellan och inom länder. Vi måste verka för att tillgången till resurser och möjligheten att delta i och påverka samhällsutvecklingen är rättvis, inom länder så väl som mellan länder. Ett jämlikt samhälle bygger på allas lika rättigheter – oberoende av kön, sexuell läggning, etnicitet, religion, trosuppfattning, funktionsnedsättning eller härkomst – som grund för en rättvist fördelning av resurser och inflytande i samhället.

*Mål 11: Hållbara städer och samhällen.* Städer och bosättningar ska vara inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara. Urbaniseringen är omfattande och transformerar hela världen. Städer går ofta i bräschen för utveckling och är ett nav för nya idéer och innovationer. Växande städer kan skapa möjligheter för ekonomisk tillväxt, men också bidra till ökade sociala klyftor och stora påfrestningar på ekosystemet. Den snabba och stora inflyttningen till städer ställer krav på ett ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbarhet. Hållbara städer omfattar byggandet, planeringen av bostäder, offentliga platser så som torg och parker men även transporter, återvinning samt säker kemikaliehantering.

*Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion.* Främja hållbara konsumtions- och produktionsmönster för att minska negativ påverkan på klimat, miljö och människors hälsa. Särskilt utvecklingsländerna påverkas av klimatförändringarna och miljöpåverkan, som i sin tur leder till ännu större fattigdom.



*Mål 13: Bekämpa klimatförändringen.* Vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser. Som följd av utsläppen av växthusgaser riskerar vi en genomsnittlig global ökad uppvärmning med 2°C, vilket skulle få konsekvenser av ekosystem, havsförurning, mänsklig säkerhet, matproduktion, vattentillgång, hälsa och ökad risk för väderrelaterade naturkatastrofer.

*Mål 14: Hav och marina resurser.* Bevara och använda haven samt de marina resurserna på ett hållbart sätt med syfte att uppnå hållbar utveckling. Många av havens fiskebestånd är överutnyttjade. Vi behöver hantera kända påverkansfaktorer så som föroreningar, utfiskning och utvinning av naturresurser. Skydd och restaurering av kust och havsområden är nyckelåtgärder för att bevara biologisk mångfald och fiskeresurser, men också att motverka klimatförändringar.

*Mål 15: Ekosystem och biologisk mångfald.* Skydda, återställa och främja ett hållbart nyttjande av landbaserade ekosystem, hållbart bruka skogar, bekämpa ökenspridning, hejda och vrida tillbaks markförstörelsen och hejda förlusten av biologisk mångfald. Biologisk mångfald bidrar till ökad motståndskraft i ekosystemet och är grunden för jordens livsuppehållande system, vår framtid vilar på denna grund.

*Mål 16: Fredliga och inkluderande samhällen.* Främja fredliga och inkluderande samhällen för hållbar utveckling, se till att alla har tillgång till rättvisa, samt bygga upp effektiva och ansvarsskyldiga och inkluderande institutioner på alla nivåer. Främja fredliga samhällen helt fria från våld. Inga varaktiga framsteg kan nås i ett sammanhang präglad av våld, konflikt och hot om våld.

*Mål 17: Genomförande och globalt partnerskap.* Stärka genomförandemedlen och vitalisera det globala partnerskapet för hållbar utveckling. Det kommer att behövas ett intensivt globalt engagemang. Regeringar, den privata sektorn, det samlade civilsamhället, FN-systemet och andra aktörer måste samverka för att nå de resultat vi har förutsatt oss att nå i Agenda 2030.<sup>40</sup>

### **Hur ska då de globala målen prioriteras**

De globala målen är odelbara, vilket betyder att de alla hör ihop. Var och en av de globala målen bidrar tillsammans till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Jag ska nu undersöka om de globala målen implicit antyder att vi ska prioritera på liknande sätt som Stenmarks analys visade att de tidigare miljödokumenten indirekt uttrycker.

Jag har valt att titta på målen övergripande och kommer då till följande resonemang. Mål ett till och med fem argumenterar uteslutande för mänskliga behov; ingen fattigdom, ingen hunger, god hälsa och välbefinnande, god utbildning för alla, och jämställdhet. Dessa mål kan vi sortera in under rubriken social hållbarhet. Mål åtta, kan även den sorteras in under social hållbarhet eftersom anständiga arbetsvillkor endast omfattar människor. Mål tio om minskad ojämlikhet mellan länder handlar om människans behov. Mål sexton, fredliga och inkluderande samhällen omfattar mänskliga behov likväl som mål sjutton som handlar om genomförande och globalt partnerskap.

Mål sex, rent vatten och sanitet kan vi sortera in under ekologisk hållbarhet med syfte att tillgodose mänskliga behov. Likadant med mål sju, hållbar energi för alla och mål tretton, bekämpa klimatförändringarna. Mål fjorton handlar om hav och marina resurser, mål femton om ekosystem och biologisk mångfald. Dessa ekologiska mål har till syfte att tillgodose mänskliga behov.

---

<sup>40</sup> FN, *Globala Målen*, [www.globalamalen.se/om-globala-malen/](http://www.globalamalen.se/om-globala-malen/), hämtad 22 april 2019

Mål nio, hållbar industri, innovation och infrastruktur tolkar jag som en ekonomisk tillväxt för att understödja den sociala och ekologiska hållbarheten. Mål elva, hållbara städer och samhällen kan skapa möjligheter för ekonomisk tillväxt, som bör bidra till social och ekologisk hållbarhet. Mål tolv hållbar konsumtion och produktion handlar om att minska negativ påverkan på klimat, miljö och människors hälsa.

Var och en av de globala målen bidrar tillsammans till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. När jag läser målen drar jag slutsatsen att det är människans behov som bör stå i centrum. Inom varje generation bör vi söka uppnå en mer rättvis fördelning mellan människor och nationer. Vi bör inte enbart ta hänsyn till de nu levande människornas behov utan även framtida generationers behov. Människan är en integrerad del av naturen, men naturen ses ändå som en resurs för människan. De naturresurser vi människor har är inte outtömliga och vi har inte nyttjat dessa tillgångar på ett effektivt och långsiktigt sätt. Det finns en gräns för ekosystemets förmåga att absorbera människans avfallsprodukter. Vi bör eftersträva en ekonomisk tillväxt så länge den bidrar till att alla människors grundläggande behov tillfredsställs och att den sker på ett ekologiskt hållbart sätt.

Jag tolkar Agenda 2030 och de globala målen primära syfte som helt antropocentriskt. Syftet med de globala målen är att skapa rätt förutsättningar för människans framtida existens på jorden och att samtidigt tillfredsställa människans grundläggande mänskliga behov. Detta ska ske genom att stoppa klimatförändringarna och säkerställa att vi har ett ekologiskt hållbart system som vi människor kan fortsätta att leva och verka i, samt att vi säkerställer att människan får leva i en fredlig, rättvis och jämlik värld helt fri från fattigdom, som tillgodoser människans grundläggande behov. De globala målen säger även indirekt att de sociala och ekologiska ska prioriteras före ekonomisk tillväxt. Den ekonomiska tillväxten ska ge förutsättningar för social och ekologisk hållbarhet.

Jag anser att Stenmarks grundläggande värdekomponenter (G1-G4) och ekologiska insikter (A-C), samt hur den ekonomiska tillväxten endast har ett existensberättigande om den tillgodoser social och ekologisk hållbarhet, stämmer bra in på analysen av de globala målen.

Vi ska nu gå vidare till företagsperspektivet. Global Compact argumenterar för att företag ska engagera sig i de globala målen och jag ska undersöka om samma värderingar och prioriteringar mellan social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet implicit uttrycks även i detta sammanhang.

## **Global Compact och de globala målen**

Global Compact bildades på uppmaning av FN:s generalsekreterare Kofi Annan 1999 på World Economic Forum i Davos. Syftet med Global Compact är att få näringslivet att engagera sig i FN:s frågor och att ta ett större globalt ansvar. Global Compacts tio principer omfattar mänskliga rättigheter, arbetsrätt och miljöpraxis. Utifrån dessa tio principer är syftet att skapa ett nätverk för företagare på olika nivåer för att påskynda en positiv utveckling på de områden som principerna indikerar. De anslutna företagen förbinder sig att implementera de tio principerna i sin företagsstrategi och i sin företagskultur, samt att i sin årsredovisning redogöra för hur företagets arbete på området bedrivs.

De tio företagsprinciperna bygger på FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna, konventionen mot korrupktion, världsfacket ILO:s grundläggande konventioner, samt Rio-deklarationen.

## **De tio principerna är som följer:**

### **Mänskliga rättigheter**

Princip 1: Stödja och respektera internationella mänskliga rättigheter inom sfären för företagets inflytande.

Princip 2: Försäkra att företaget inte är inblandade i kränkningar av mänskliga rättigheter.

### **Arbetsrätt**

Princip 3: Upprätthålla föreningsfrihet och erkänna rätten till kollektiva förhandlingar.

Princip 4: Eliminera alla former av tvångsarbete.

Princip 5: Avskaffa barnarbete.

Princip 6: Avskaffa diskriminering vad gäller rekrytering och arbetsuppgifter.

### **Miljö**

Princip 7: Stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisker.

Princip 8: Ta initiativ för att stärka ett större miljömedvetande.

Princip 9: Uppmuntra utvecklandet av miljövänlig teknik.

### **Korruption**

Princip 10: Motarbeta alla former av korruption, inklusive utpressning och bestickning.<sup>41</sup>

Lise Kingo, vd på FN:s Global Compact, skriver i Global Goals Local Business Summit:

”För att klara av att nå de globala målen till 2030 kommer det verkligen krävas en enorm förändring av världen och vår världsbild där företagen har ett stort ansvar och en stor roll.

”För att lyckas behöver vi omvandla de globala målen till lokala affärsstrategier.”

”Tillsammans kan vi visa att företag som tar ansvar och hittar möjligheter i de globala målen kommer att bli marknadsledande i morgon.”<sup>42</sup>

Jag anser även att Global Compacts tio principer är antropocentriska, det är människans behov som står i centrum. Global Compact vill att företagen ska se de globala målen som en ledstjärna för dem i sin affärsutveckling och att företagen behöver samarbeta på tvärs över branscher för att vi ska lyckas nå de globala målen.

Vi går nu vidare till den guide som Global Compact varit delaktig i att ta fram. En guide som ska hjälpa företag att jobba med hållbar affärsutveckling för att nå de globala målen tillsammans med andra företag, samhällen och organisationer. Jag ska nu undersöka hur de rekommenderar företag att prioritera mellan social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet.

## **Globala målens Kompass**

Globala målens Kompass är en guide för hur företag kan arbeta med att nå de globala målen. Den är utgiven av GRI (Global Reporting Index), FN och Global Compact samt WbcSD (The world business council for sustainable development). I guiden argumenterar de bland annat för varför företag ska engagera sig i de globala målen, argumenten de ger lyder:

---

<sup>41</sup> UN Global Compact, *Making Global Goals to Local Business Summit*, New York, UN, 2016, s. 32 (svensk översättning Pia Anderson).

<sup>42</sup> UN Global Compact, *Making Global Goals to Local Business Summit*, s. 3

De globala målen utgör en stor möjlighet för nya lösningar både tekniska och sociala för att klara utmaningen i att nå de globala målen med hållbar utveckling. De globala målen möjliggör för företag att visa hur de leder den hållbara utvecklingen både genom att minska sina negativa avtryck samt att maximera positiva avtryck på människor och vår planet.

- De globala målen kan hjälpa företag att koppla sina egna strategier till globala prioriteringar. Företag kan använda de globala målen som ett övergripande ramverk för att forma, styra, kommunicera och rapportera deras strategier, mål och aktiviteter och få möjligheten att kapitalisera på en mängd av fördelar.
- De globala målen kan identifiera nya affärsmöjligheter.
- De globala målen förbättrar värdet på företagets hållbarhetsarbete.
- De globala målen stärker relationen till intressenterna för att hålla takten med utvecklingen av policys.
- De globala målen stabiliserar samhället och marknaden så de kvarstår som potentiella kunder. Ett samhälle som faller i bitar är inte en bra marknad.
- De globala målen använder ett gemensamt språk och ett delat syfte, att nå de globala målen tillsammans.<sup>43</sup>

Jag tänker, att även ett företag är en del av det ekologiska systemet. Människan har många roller i det ekologiska systemet, vi är inte bara privatpersoner och konsumenter, många av oss är även företagsledare eller medarbetare. Ett företags existensberättigande avgörs dock av lönsamhet. Ett företag som inte är tillräckligt lönsamt går i konkurs. När Global Compact argumenterar för varför företagen ska engagera sig i de globala målen kan vi se att ett primärt argument för hållbar affärsutveckling är att det leder till lönsamhet. Företag kan hitta nya tillväxtmöjligheter och minimera sina risker.

Det grundläggande ansvaret för ett företag är enligt Kompassen, oavsett storlek på företaget eller bransch, att agera enligt de lagar och regler som finns internationellt och att respektera mänskliga rättigheter. Enligt FNs guidande principer och Global Compacts tio principer ska ett företag alltid prioritera mänskliga rättigheter genom hela företagets kärnverksamhet och värdekedja. Mänskliga rättigheter ska prioriteras före ekonomiska målsättningar.<sup>44</sup>

Hur ska då ett företag prioritera mellan de globala målen menar Kompassen? Enligt Kompassen ska ett företag sätta upp sin värdekedja, det vill säga produktens kedja från att vara råmaterial, till produktion och leverantörer, logistik, arbetsvillkor, företagets egna aktiviteter, distribution, produktanvändning, reparation och fram till produktens död. De föreslår även att företaget ska ta in sina intressenter, både sina interna och externa, i diskussionen runt värdekedjan för att få fram deras förväntningar i varje steg. Utifrån denna värdekedja bör företaget lyfta fram de prioriteringar inom de globala mål som de gör mest negativt avtryck inom, och inom vilka mål de kan ge mest positiva avtryck. Dessa mål, både positiva och negativa, ska de prioritera.

När de ger exempel på hur företaget ska prioritera visar de hur företagens idag negativa avtryck kommer att bli kostsamma i framtiden genom nya regler, standards, svikande marknader, förändringar i leverantörsleden, ökade krav från intressenter och ny marknad dynamik kan översätta dessa negativa avtryck till kostnader och risker för företaget. Och om vi vänder på det, de positiva avtrycken kan ge ökad konkurrenskraft, möjligheter till tillväxt tack vare nya innovationer, utveckling av nya produkter och tjänster för att nå nya

---

<sup>43</sup> GRI, UN Global Compact, WBCSD, *SDG Compass – The guide for business action on the SDGs*, [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org), hämtad 13 april 2019, s. 4

<sup>44</sup> GRI, UN Global Compact, WBCSD, *SDG Compass – The guide for business action on the SDGs*, s. 10

marknadssegment.<sup>45</sup> Kompassen föreslår att denna värdekedjeanalys ska vara transparent och uppdateras varje år.

När jag läser Kompassens och Global Compacts argument till varför ett företag bör engagera sig i de globala målen tolkar jag det som att de indirekt berättar för företagen att de inte kommer att ha ett existensberättigande i framtiden om de inte är med och bidrar till de globala målen. Jag tolkar Kompassens riktlinjer som att de prioriterar social och ekologisk hållbarhet före ekonomisk hållbarhet, och de hävdar samtidigt att för att uppnå ekonomisk tillväxt bör företag engagera sig i social och ekologisk hållbarhet.

I Kompassen för hur företag ska engagera sig i de globala målen och jobba med hållbar affärsutveckling rekommenderar Kompassen att företaget genomför en analys av sin värdekedja och utforskar var företaget har sina största negativa avtryck samt sina största möjligheter till att göra positiva avtryck för att bidra till en bättre värld. Frågan är då om företagen i sin prioritering mellan olika områden, av att minska sina negativa avtryck och att öka sina positiva avtryck, verkligen prioriterar de områden som är mest rätt för planeten (socialt och ekologiskt) eller mest rätt för företagets lönsamhet.

### **Hur bör då en inköpare granska en leverantörs hållbarhetsarbete**

Samtliga miljödokument i detta kapitel har det sociala -, det ekologiska - och det ekonomiska perspektivet gemensamt och prioriterar dessa på liknande sätt, med en skillnad i Kompassens argumentation om varför företagen bör engagera sig i de globala målen, men jag återkommer till företagen längre ned i sammanfattningen.

Vad miljödokumenten, som omfattas i den här uppsatsen, har gemensamt är att det är människan behov som står i centrum. Människans behov står i centrum för både det sociala perspektivet (mänskliga rättigheter) och det ekologiska perspektivet. Då människans behov av naturen både är en ekonomisk resurs och en rekreationresurs. Människan är dessutom helt beroende av att det ekologiska systemet är i balans. Det ekonomiska perspektivet finns endast som en stödjande funktion för att uppnå det sociala- och ekologiska perspektivet. I miljödokumenten diskuteras även om tillväxt endast ska mätas i ekonomiska termer eller om vi kan mäta tillväxt på andra sätt så som bättre utbildning, hälsa, fred, trygghet, estetisk njutning, rekreation, friluftsliv, självbestämmande samt psykologiskt och andligt välbefinnande.

Utanpå dessa tre komponenter, social, ekologisk och ekonomisk har vi även ett ansvar för kommande generationer.

Världskommissionen sammanfattar rapporten *Vår gemensamma framtid* med orden:

”Vi har försökt visa hur mänsklig överlevnad och mänskligt välstånd kan vara beroende av hur man lyckas förvandla principerna bakom en hållbar utveckling till en global etik”.<sup>46</sup>

I Agenda 21 skriver de:

”Det gäller att utveckla etiska principer och riktlinjer beträffande en miljöanpassad och hållbar utveckling”.<sup>47</sup>

Det betonas att etik och moral är av vikt när det gäller att komma tillrätta med miljöproblemen.

<sup>45</sup> GRI, UN Global Compact, WBCSD, *SDG Compass – The guide for business action on the SDGs*, s. 15

<sup>46</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 28

<sup>47</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 29

Global Compact är väldigt tydliga med att mänskliga rättigheter går före alla andra perspektiv, enligt deras tio principer. Men det händer något intressant då FN ska argumentera för att företagen ska engagera sig i de globala målen. De globala målens Kompass, en guide till företag, startar utifrån ett annat perspektiv, företagets tillväxt. I Kompassen motiverar de företag att engagera sig för att det utvecklar deras företag och ger bättre lönsamhet på sikt, både för att de eliminerar framtida risker samt hittar nya affärsmöjligheter in i framtiden. Här startar därför argumentationen ur ett lönsamhetsperspektiv.

I Kompassen för hur företag ska engagera sig i de globala målen och jobba med hållbar affärsutveckling rekommenderar Katt företaget genomför en analys av sin värdekedja och utforskar var företaget har sina största negativa avtryck samt sina största möjligheter till att göra positiva avtryck för att bidra till en bättre värld. Frågan är sedan hur företagen kommer att prioritera mellan de olika utvecklingsprojekten. Kommer de att prioritera social och ekologisk hållbarhet före den ekonomiska? Vilket perspektiv går då först? Eftersom Global Compact argumenterar för att hållbar affärsutveckling leder till lönsamhet finns det en risk att företagen först plockar de hållbarhetsförbättringar som skapar störst lönsamhet för företaget och inte prioriterar de hållbarhetsförbättringar som först och främst skapar bättre sociala- och ekologiska perspektiv och kanske lägre ekonomisk hållbarhet.

När en inköpare ska granska olika leverantörer utifrån hur de lever upp till de globala målen kan de hålla sig i de prioriteringar som de strategiska dokumenten uttrycker, vilket betyder att de mänskliga behoven väger tyngst, både socialt och ekologiskt. Inköpare bör då även prioritera leverantörer som först och främst tillgodoser det sociala och det ekologiska framför det ekonomiska, vilket i sin tur bör betyda att bäst kvalitet till lägsta pris behöver definieras om. Kvalitet har genom de globala målen fått en ny innebörd. Kvalitet betyder inte bara att produkten eller tjänsten har en lång livslängd utan komplikationer, utan idag behöver kvalitet även omfatta hur produkten eller tjänsten producerats. Kvalitet idag bör värdesättas utifrån hur väl företaget säkerställer att värdekedjan har låga negativa avtryck på social och ekologisk hållbarhet samt att de kan visa positiva avtryck för det sociala och ekologiska perspektivet. En inköpare bör alltså kontrollera leverantörens värdekedja som en del av kvalitetsgranskningen. Pris kommer i andra hand. En inköpare bör kunna argumentera för ett inköp av en produkt med högre kvalitet till ett högre pris.

Social och ekologisk hållbarhet är stora övergripande formuleringar som inte bara behöver benas upp genom att kartlägga värdekedjan för produkten och tjänsten där företaget steg för steg visar var de gör sina negativa avtryck och var de gör sina positiva avtryck på människa och miljö. Med vilken etik ska företagen prioritera mellan de olika negativa och positiva avtrycken förutom att det sociala och ekologiska bör gå före det ekonomiska perspektivet? Hur ska de kunna prioritera mellan olika intressenters intressen på företaget? Ska medarbetarnas intressen gå före ägarnas? Ska naturens och djurens intressen gå före människans? Här står företagen för en hel rad med etiska dilemman som de behöver redogöra för och de behöver en hållbar global etisk teori som FN:s alla nationer har kommit överens om.

Jag ska senare undersöka om den aristoteliska och den kantianska etiken kan hjälpa en inköpare i sin granskning av en leverantörs hållbarhetsarbete. Men innan vi går in på det teoretiska ramverket vill jag genom Archie Carrols CSR (corporate social responsibility) pyramid problematisera de dilemman som ett företag står i då de ska ta ett socialt och ekologiskt samhällsansvar.

## 2 Ett företags samhällsansvar

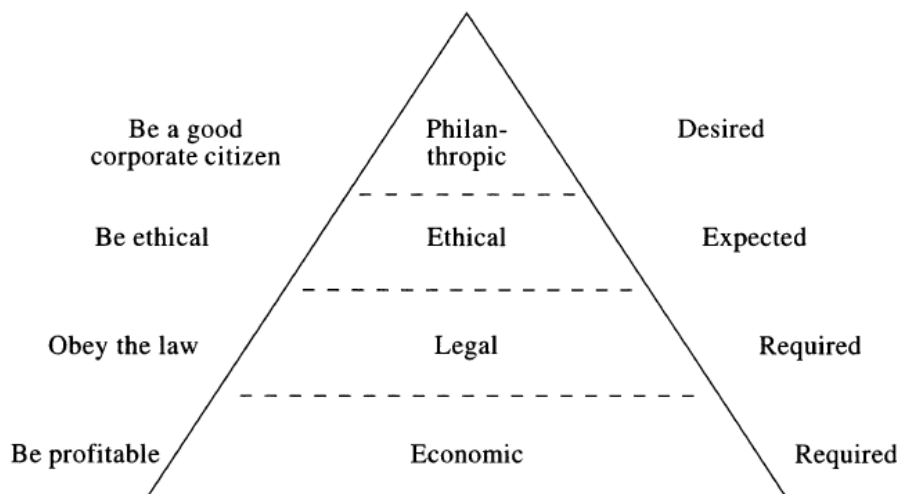
*I det här kapitlet ska jag undersöka om Archie Carrolls CSR pyramid kan hjälpa oss att förstå hur ett företag kan behöva prioritera mellan det sociala, ekologiska och det ekonomiska ansvaret. Jag kommer även låta Archie Carroll inspirera oss till att hitta fler infallsvinklar för hur vi kan granska en leverantörs hållbarhetsarbete.*

Om vi nu tänker att vi är inköpare på ett företag och vi ska granska och jämföra några olika leverantörer. De olika leverantörerna presenterar hur de inspirerats av Kompassen och låtit de globala målen bli företagets ledstjärna. De har formulerat en vision som har ett högre syfte som går i linje med de globala målen. Leverantören har kartlagt hela värdekedjan från produktens födelse, från råmaterial, produktionen, logistik, transporter till hanteringen av produkten, användningen, reparationer, till en andrahandsmarknad och vidare till återvinning. De redovisar även sina tre största negativa avtryck och deras tre mest positiva avtryck för att bidra till de globala målen. De visar hur de minimerat de negativa avtrycken samt hur de utvecklat värdekedjan för att skapa positiva avtryck.

Hur ska vi som inköpare kunna granska denna leverantör? Jag ska nu konsultera Archie B Carrolls modell CSR pyramiden och undersöka om den kan hjälpa oss att granska ett företags hållbarhetsarbete djupare.

### CSR pyramiden, ett företags samhällsansvar

**Figure 1**  
**Carroll's (1991) Pyramid of Corporate Social Responsibility**



Source: A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons* (July–August 1991): 39–48.

Archie B. Carroll ser på hållbar utveckling som företagets samhällsansvar för deras olika intressenter. Han skriver att det i huvudsak finns fem viktiga intressentgrupper; ägare, medarbetare, kunder, det lokala samhället och samhället i stort.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Carroll B Archie, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July- August, 1991, s. 46

Carroll resonerar kring hur man som företagsledare ska orientera sig bland intressenterna i deras krav och förväntningar. När intressenterna är en större grupp med samma krav väger de tyngre än om det är enskilda individer som ställer krav. Det är viktigt menar Carroll att göra en intressentanalys och sortera intressenterna efter vilka krav de har på företaget och på vilken nivå deras krav ligger i CSR pyramiden. Är det på en ekonomisk, laglig, etisk eller filantropisk nivå. Utmaningen är sedan att hitta en vinn-vinn situation där samtliga intressenter uppnår sina mål baserade på deras unika förväntningar och krav.

Carroll har lagt det ekonomiska perspektivet i botten av pyramiden eftersom ett företag behöver försörja sina medarbetare, leverantörer och ägare annars går företaget i konkurs. Men företaget behöver säkerställa sin lönsamhet inom de lagar och regler som finns. Intressenterna kan ha högre förväntningar än vad lagar och regler kräver, det är den nivå som Carroll kallar etik. Den filantropiska nivån beskriver Carroll som grädden på moset, han menar att det kan bestå av olika välgörenhetsprojekt. Enligt Carroll behöver företaget svara på följande frågor:

- Vilka är intressenterna?
- Vilka intressen har de på företaget?
- Vilka utmaningar och möjligheter presenteras av våra intressenter?
- Vilket samhällsansvar har vi för intressenterna vad gäller ekonomi, lag, etik och filantropi?)
- Vilka strategier, aktiviteter eller beslut ska vi ta för att bäst hantera vårt ansvar?<sup>49</sup>

Enligt Carroll omfattas ett företags etiska ansvar av hur väl de lever upp till de normer som kunder, medarbetare, aktieägare och samhället anser vara rättvisa och justa, normer som respekterar intressenternas moraliska rättigheter. Ibland har intressenterna lagliga krav på företaget, så som ägare, kunder och medarbetare via avtal, lagar eller regler. Men ibland är det moraliska krav som intressenterna ställer för att bli rättvist behandlade eller för att få delta i ett affärsmässigt beslut. Företagen behöver fatta ett beslut om vilka intressenter de ska lyssna på då de fattar olika affärsstrategiska beslut.

I artikeln ”CSR ett tredimensionellt angreppssätt” lyfter Carroll och Mark Schwartz fram några perspektiv till, om vilka nivåer i pyramiden som krävs, förväntas och som önskas.<sup>50</sup> Filantropi är inte i detta avseende en skyldighet eller ett socialt ansvar ett företag har. De resonerar kring välgörenhet om det ska beskrivas som en ekonomisk möjlighet. Författarna till artikeln tar fram utilitarismens perspektiv på filantropi vilket enligt dem skulle vara att maximera den allmänna välfärden. De tar även upp det kantianska perspektivet och det kategoriska imperativet, att människor ska behandlas som mål i sig och inte som ändamål för något annat. Carroll vill göra skillnad mellan den etiska nivån och den filantropiska genom att definiera den etiska som en nivå som intressenter har en förväntan på att företaget genomför, medan den filantropiska nivån betyder att intressenterna inte har en förväntan på att detta ska uppfyllas.<sup>51</sup>

### ***En vinn-vinn lösning på dilemmat mellan lönsamhet och samhällsansvar***

Jag tänker att CSR pyramiden visualiserar det dilemma många inköpare och företagsledare ställs inför varje dag, företagens lönsamhet i förhållande till ett företags samhällsansvar. Pyramiden visualiserar även dilemmat företagsledare har då de ska välja på vilket sätt de ska engagera sig i hållbarhetsfrågor. Ska de bara följa lagar och regler, eller ska de ha en moral som är större än så och ta ett etiskt ansvar som svarar upp mot intressenternas förväntningar

---

<sup>49</sup> Carrol, ”The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, s. 44

<sup>50</sup> Mark S. Schwartz och Archie B. Carroll, ”Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, 2003, s. 504

<sup>51</sup> Schwartz och Carroll, ”Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach”, s. 506



på företaget? Och på vilket sätt kan de visa sin filantropi? CSR begreppet kommer ifrån USA och från en kultur där inte företag betalar skatt på det vis vi gör i Sverige. I Sverige är företag med och bidrar till ”välgörenhet” genom att betala skatt. På det viset tar alla svenska medborgare tillsammans ett filantropiskt ansvar för samhället vad gäller till exempel skola, vård, omsorg och infrastruktur.

Ordet filantropi betyder även människokärlek och oegennyttia. Om vi ska översätta Carrolls CSR pyramid till den svenska kulturen skulle den filantropiska nivån kunna innebära att ett företag tar ansvar för social och ekologisk hållbarhet av ren oegennyttia och människokärlek.

När Global Compact föreslår att företagen bör se de globala målen som en ledstjärna för sin affärsverksamhet, skulle den ledstjärnan kunna betyda att företaget får ett högre syfte för sin affärsverksamhet än att bli störst, rikast och mäktigast. Med en ledstjärna för företaget som är med och bidrar till de globala målen så engagerar sig företaget på en filantropisk nivå redan från syftet för verksamheten, i företagets vision. Syftet med företaget är då inte längre att först och främst vara lönsam utan att först och främst göra samhällsnytta genom att ta ett socialt och ekologiskt ansvar, som man gör av oegennyttia och människokärlek.

Om ett företag vänder upp och ned på CSR pyramiden och startar i pyramidens topp, i filantropin, med en vision kopplad till de globala målen, kan de sedan göra en intressentanalys och svara upp mot en högre moral på den etiska nivån, följa lagar och regler, men vad händer då med lönsamheten? Vad händer då med Carrolls grundläggande ekonomiska bas för ett företag?

Boston Consulting Group genomförde en studie på 300 företag inom olika branscher, de undersökte vad som händer när företag integrerar social och ekologisk hållbarhet in i sin kärnverksamhet. Forskningen visade att företag som integrerar hållbarhet (social och ekologisk) in i sina affärsstrategier öppnar upp nya marknader och kundsegment, inspirerar till nya innovationer och nya tjänster. Dessutom fick de högre kundlojalitet och förtroende hos kunderna, ökad försäljning, stödd premieprissättning, lockade och behöll de bästa talangerna och stärkte relationen med samhället och nationen. Samt minskade också kostnaderna i produktionen.<sup>52</sup> Jag uppskattar CSR pyramidens sätt att visualisera företagets dilemma mellan lönsamhet å ena sidan och ett ansvar för samhället både ekologiskt och socialt, men jag anser att vi bör tolka pyramiden uppifrån och ned istället för nedifrån och upp, eftersom studier visar att det även ökar lönsamheten på lång sikt.

### ***Vad kan jag som inköpare ta med mig från CSR pyramiden***

Kan CSR pyramiden guida en inköpare då de står inför motstridiga mål? Det ekonomiska perspektivet i förhållande till det sociala och ekologiska? Om inköparen har tre leverantörer att välja mellan, varav en har lägst pris men är sämst ur ett hållbarhetsperspektiv, vilken ska då inköparen välja och hur ska inköparen kunna argumentera för att hon valt en leverantör som har ett högre pris, högre produktkvalitet och är helt socialt- och ekologiskt hållbara?

Om vi lägger till Global Compacts tankar om att företagen bör ha de globala målen som ledstjärna och Boston Consulting Groups studie som visar att social och ekologisk hållbarhet som genomsyrar företagets affärsstrategier är mer lönsamt, drar jag slutsatsen att CSR pyramiden bör förstås uppifrån och ned. Om jag vore en inköpare skulle jag därför ta med mig följande utifrån vårt resonemang i det här kapitlet.

---

<sup>52</sup> Douglas Beal et al , Boston Consulting Group, *Total societal impact, a new lens for strategy*, Boston, Boston Consulting group, 2017, s. 6-8

Jag som inköpare skulle då granska ett företags hållbarhetsarbete genom att först ställa frågan, vilket är syftet med deras verksamhet och har de kopplat sitt syfte, sin ledstjärna för företaget till de globala målen? Och vilka globala mål är de i sin kärnverksamhet med och bidrar till?

Jag skulle även be dem att svara på: 1) Vilka är era intressenter? 2) Hur svarar ni upp mot intressenternas problem, behov och förväntningar? 3) Vilket samhällsansvar har ni tagit för intressenterna vad gäller ekonomi, lag, etik och filantropi? 4) Med vilka strategier och aktiviteter visar ni på företaget att ni tar ansvar?

Frågan om intressenter vill jag fördjupa ytterligare. Jag vill veta hur de hanterar och prioriterar de olika intressenterna. Gör de det på ett rättvist sätt?

I nästa kapitel kommer jag att fördjupa mig ytterligare i intressenterna till företaget, eftersom miljödokumenten har människans behov i fokus vad gäller både det sociala och det ekologiska, men även det ekonomiska. Jag vill undersöka hur ett företag fördelar sina resurser rättvist mellan olika intressentgrupper och därför kommer jag nu gå vidare till den kantianska etiken, John Rawls rättviseteori samt Robert Phillips intressentteori fairplay. Jag kommer även att undersöka betydelsen av ett högre syfte och goda dygder enligt den aristoteliska etiken och hur det kan inverka på en inköparens värdering av en leverantörs hållbarhetsarbete.

### 3 Ett etiskt ramverk för inköpare på företag

*I det här kapitlet ska jag undersöka om den aristoteliska och den kantianska etiken kan bredda och veckla ut begreppen social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet då en inköpare vill granska hur väl en leverantör är med och bidrar till de globala målen.*

#### En kantiansk granskning av ett företags hållbarhetsarbete

Kant ansåg att etiken bara var för de människor som ”bor” i ändamålets rike, ett abstrakt rike bortom politiken. En del misstänker att Kant ansåg politiken för smutsig för etik. John Rawls, däremot tog den kantianska etiken vidare in i politiken med sin rättviseteori och Robert Phillips tog den kantianska etiken vidare till näringslivet. Jag ska nu undersöka om dessa tre etiker kan hjälpa en inköpare att ställa fler frågor angående social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet i vad som är moraliskt rätt i ett företags hållbarhetsarbete i förhållande till sina intressenter.

#### **Kant och ändamålets rike**

Immanuel Kant (1724-1804) är en av Europas största filosofer. Han utvecklade ett system som revolutionerade europeisk filosofi. Med tesen ”Våga använda ditt eget förstånd” beskrev han den nya upplysningsfriheten. I centrum för Kants etik står principen om lika respekt för alla människors värdighet.<sup>53</sup>

Kant ville utsätta det egna konventionella arvet för kritisk granskning, inte peka finger och kritisera andras kulturer eller traditioner. Upplysningsfriheten är lika mycket en tillgång som ett personligt ansvar och kräver många gånger ett mod när man behöver granska sina egna normer och konventioner som ingår i ens egen tradition.<sup>54</sup> Jag tänker att när en inköpare ska granska sina leverantörer inom samma bransch med nya hållbara glasögon krävs det verkligen mod, både internt på företaget, men även i kontakten med leverantörerna och att våga sticka ut i hela branschen. Det gäller att våga använda sitt eget förstånd!

Kant ville visa att filosofin kan vara vetenskaplig och bli kvitt allt som inte kan prövas rationellt. Hur världen är, bortom vårt medvetande, har vi ingen kunskap om enligt Kant. Kant formulerar en grundprincip för den fria viljan med vars hjälp vi kan granska olika konkreta handlingsregler för att avgöra om dessa verkligen är inom ramen för vår moraliska plikt.

Det är enbart handlingar som utförs av plikt som är av moralisk karaktär, menar Kant. I kontrast till den moraliska plikten ställer Kant egoism av olika slag och känslomässiga handlingar vars konsekvenser kan vara goda men som till sin karaktär varken är bestående eller egalitära (jämlika). Kant anser att känslan inte är pålitlig utan är alltför föränderlig och skiljer sig åt beroende på vilken relation vi är i.<sup>55</sup> Jag tolkar detta som att en handling ett företag utför bör utföras av plikt och bör således vara bestående och jämlikt. Handlingar bör inte ske av egoistiska skäl.

För att en handling ska vara rätt, enligt Kant, ska den falla under en handlingsregel, en ”maxim”. Denna maxim ska vara frivilligt vald av den person som utför handlingen. Vi ska inte mekaniskt följa de konventioner som gäller i vårt samhälle eller i vår bransch.

En maxim består av antingen ett ”hypotetiskt imperativ” eller ett ”kategoriskt imperativ”. Hypotetiska imperativet anger att en handling bör utföras därför att den är ett medel att uppnå

<sup>53</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 85

<sup>54</sup> Elena Namli och Carl-Henric Grenholm, *Etik*, Lund: Studentlitteratur, 2019, s. 86

<sup>55</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 87

ett visst ändamål. Det kategoriska imperativet menar att en handling är av plikt oavsett vad konsekvenserna blir och påbjuder en handling omedelbart.<sup>56</sup>

En giltig maxim är sådan att alla som accepterar den som sin maxim kan önska att andra också gör den till sin handlingsregel.

Enligt Namli och Grenholm ger Kant oss tre principer för att en handling ska bli till en maxim; autonomprincipen, universaliseringsprincipen och människoprincipen.

Autonomprincipen: Människan kan och bör vara autonom (självständig och självlagstiftande). Autonomiprincipen innebär att en maxim är moraliskt bindande om den kan betraktas som en lag som den handlande personen av egen vilja ålägger sig själv. Människans vilja ska vara autonom så att hon bara är underkastad sin egen lagstiftning.

Jag tolkar Kants tankar om den fria viljan att påminna om Archie Carrolls översta steg i CSR pyramiden, filantropi. Och då tolkar jag inte filantropi som välgörenhet utan som att man av egen fri vilja väljer att göra gott för andra av kärlek till människor i allmänhet.

Universaliseringsprincipen: Handlingar ska följa en maxim som den egna fria viljan gjort till sin egen.<sup>57</sup> I det kategoriska imperativet förtydligar Kant med den kända formuleringen: ”Handla endast efter den maxim som du skulle vilja vara allmän lag”.

Universaliseringsprincipen hävdar att de regler, maximer, som implicerar moralisk plikt måste kunna universaliseras.<sup>58</sup>

Människovärdesprincipen: Kants människovärdesprincip innebär att varje människa bör respekteras i sin mänsklighet där mänskligheten framförallt är rationalitet och frihet. ”Handla så att du brukar människonaturen i din person som i varje annan person, alltid som ändamål och aldrig bara som medel.” Den säger inte att alla människor är lika utan att vi bör agera så att vi respekterar allas mänsklighet lika.

Namli och Grenholm tar fram ett exempel om en flykting som söker skydd och hennes förföljare knackar på och frågar om vi sett flyktingen. Då bör vi enligt Kant säga sanningen av plikt utifrån universaliseringsprincipen, men kanske inte under människovärdesprincipen. Kant föreslår tre formuleringar av sitt kategoriska imperativ: universaliserbarhet, autonomi och människovärde. Dessa tre är som ett. Om dessa principer kommer i konflikt med varandra i ett moraliskt dilemma, anser Namli och Grenholm att det är människovärdesprincipen som väger tyngst.<sup>59</sup> Så som jag tolkar Kant ska vi även kritiskt granska vårt eget sammanhang, våra egna konventioner och traditioner och med den tolkningen ska jag kanske inte heller säga sanningen om var flyktingen befinner sig.

Kant tänkte sig en mänsklig gemenskap av rationella personer som alltid behandlar varandra som ändamål, som skapar universellt giltiga lagar och som samtidigt är lagstiftande. Medborgarna i detta rike ”ändamålens rike” är fria och har bara morallagen som viljans enda grund. De är även medborgare i det vanliga samhället där de underställer sig de rådande normerna.<sup>60</sup> En princip kan inte vara moralisk om den inte låter sig universaliseras eller om den innebär att mänskligheten instrumentaliserar.

Hur ska vi då tolka de 17 globala målen som 193 länder skrivit på enligt Kant? Enligt autonomprincipen tänker jag att varje land, självständigt, ålagt sig de 17 globala målen som

---

<sup>56</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 87

<sup>57</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 87

<sup>58</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 88

<sup>59</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 105

<sup>60</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 90

sina handlingsregler. Varje land önskar dessutom att alla andra länder också gör de 17 globala målen till sina handlingsregler, till allmän lag, enligt universaliseringsprincipen.

De globala målen bygger på mänskliga rättigheter och står upp för människans rationalitet och frihet samt att en människa bara ska behandlas som mål och inte som medel.

Detta är hur de 193 länderna tolkat de globala målen. Men enligt Kants autonomprincip behöver varje organisation, företag och individ själva med sin fria vilja välja de 17 globala målen som sin ahandlingregler.

### ***Vad kan jag som inköpare ta med mig från Kant***

Jag utgår från företagets om inköparen jobbar på samt att inköparen själv har tagit till sig de globala målen som sin maxim och gärna vill universalisera detta genom att granska sina inköp. Inköparen granskar sig själv och sin bransch utifrån ett hållbarhetsperspektiv och vill inte peka finger åt andra, till exempel leverantörer. Syftet med inköparens granskning är en granskning av sig själva som organisation och en önskan om att universalisera de globala målen att gälla för hela branschen.

Så som jag tolkar Kant är det viktigt att människor som jobbar på ett företag är modiga och vågar granska sitt eget företag och sin egen branschs konventioner och traditioner. Därför skulle jag som inköpare fråga leverantören hur de granskar sina leverantörer och sitt eget företag vad gäller konventioner i branschen som går stick i stäv med de globala målen.

När jag som inköpare granskar en leverantör vill jag se att handlingarna leverantören utför utförs av plikt och är bestående och jämlika. Handlingar bör inte ske av egoistiska skäl. Därför vill jag veta vad deras syfte med verksamheten är. Vilket är deras företags existensberättigande? Är det bara att ge ägarna stora vinster?

Om jag som inköpare på vårt företag har en giltig maxim, är den sådan att alla som accepterar den som sin maxim, kan önska att andra också gör den till sin handlingsregel. Därför önskar inköparen att även leverantörerna gör de globala målen till deras maxim.

Företagets maxim är en handlingsregel där företaget autonomt (självständig och självlagstiftande) valt den handlingsregeln. Autonomiprincipen innebär att en maxim är moraliskt bindande om den kan betraktas som en lag som det handlande företaget av egen vilja ålägger sig själv. Jag som inköpare skulle därför fråga på vilket sätt de engagerat sig i de globala målen, är det av fri vilja eller är det lagar och regler som styr?

”Handla endast efter den maxim som du skulle vilja vara allmän lag”.

Universaliseringsprincipen hävdar att de regler, maximer, som implicerar moralisk plikt måste kunna universaliseras.<sup>61</sup> Hur visar leverantören att deras handlingsregler kopplade till de globala målen kan universaliseras i vår bransch? Om de kan visa på detta kan vi tillsammans förändra ohållbara konventioner i vår bransch.

Kants människovärdesprincip innebär att varje intressent till företaget bör respekteras i sin mänsklighet där mänskligheten framförallt är rationalitet och frihet. ”Handla så att du brukar människonaturen i din person som i varje annan person, alltid som ändamål och aldrig bara som medel.” Den säger inte att alla människor är lika utan att vi bör handla så att vi respekterar allas mänsklighet lika. Jag som inköpare skulle verkligen vilja se utdrag ur deras medarbetarenkäter och kundenkäter och intervjua några av deras intressenter personligen. Jag skulle även be om referenser.

---

<sup>61</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 88

Namli och Grenholm skriver att Kant begränsade sin etik till att gälla i ändamålets rike bortom det politiska, de reflekterar över om Kant tänkte att det politiska livet präglades av för mycket ondska. När jag läser det tänker jag på Robert Solomons artikel där han säger att vi inte längre kan tillåta att "business is business" och därmed förlåta näringslivet oetiska och omoraliska handlingar.<sup>62</sup> Därför blir det spännande att se hur John Rawls tog Kants teori in i politiken och sedan Robert Phillips som tog John Rawls rättviseteorier vidare till näringslivet.

### **John Rawls och politiken**

John Rawls återupplivade den kantianska etiken, som vilat i skuggan av utilitarismen en tid, med boken *A theory of justice* (1971), Rättviseteorin. John Rawls behandlar frågan om hur vi ska kunna skapa ett rättvist samhällskontrakt när vi vet att vi inte är jämlika utan har olika mycket makt och möjligheter beroende på vår sociala position och individuella förutsättningar. Rawls tror att människor är förmögna att tänka bortom sin egen individuella position i samhället och kunna argumentera för rättvisa under "okunnighetens slöja". Det betyder att när vi ska göra rationella val för grundprinciperna i ett samhällskontrakt så ska jag sätta mig fri från min egen position, makt, klass och individuella förmågor, för att sedan fördela samhällets resurser rättvist mellan de olika samhällsmedborgarna, så att jag skulle vara nöjd oavsett vilken position jag får i samhället.<sup>63</sup> John Rawls kallar det för att stå bakom okunnighetens slöja.

Bakom okunnighetens slöja kommer vi fram till två grundläggande principer för social rättvisa, enligt Rawls. 1) Likhetsprincipen: Varje person har rätt till sådana friheter som kan fördelas lika, så som politisk frihet, yttrandefrihet, samvetsfrihet och friheter som är förenliga med privat ägande. 2) Differensprincipen: Inkomster och välfärd ska fördelas lika om inte en olik fördelning är till allas fördel. Makt och ansvar ska fördelas lika, men om makten är olik fördelad ska den vara knuten till positioner som är öppna för alla. Om principerna kommer i konflikt med varandra så är det den första som gäller.

Är det rättvist att en vd tjänar tre gånger så mycket som en arbetare på ett företag eller är det mer rättvist att hon tjänar lika mycket? Enligt Rawls måste varje ökning av lön till den som redan är privilegierad leda till att de som har det sämst får det bättre.<sup>64</sup>

Till skillnad från Kant tänker sig Rawls att etiken bör användas i det politiska rummet. Rawls tänker sig dock, precis som Kant, att människan är en rationell varelse och att de kan tänka bortom sina sociala positioner och olikheter. Jag håller inte med Kant och Rawls utan jag anser precis som Jürgen Habermas att människors uppväxt, utbildning, religioner, traditioner och sammanhang spelar stor roll för hur de ser på rättvisa.<sup>65</sup>

### **Vad tar jag som inköpare med mig från John Rawls rättviseteori**

Så som jag tolkar John Rawls skulle jag ha granskat ett företags hållbarhetsarbete genom att låta leverantören presentera deras intressentanalys över sitt eget företag för att få se vilka grupper som är i relation med företaget. Sedan hade jag frågat om företagets olika intressentgrupper är nöjda med fördelningen av företagets resurser mellan de olika grupperna och att de gärna skulle byta plats med vem som helst på företaget.

---

<sup>62</sup> Robert C. Solomon, "Aristotle, Ethics and Business Organizations", *Peripheral Vision Sage Publications Organization Studies*, 25(6), 2004, s. 1021

<sup>63</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 94-95

<sup>64</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 96

<sup>65</sup> Jürgen Habermas (1929), sociolog och filosof tar hänsyn till att människor har skilda intressen och befinner sig i olika sociala sammanhang. Han förenar en kantiansk syn på praktiskt förnuft med sociologiska insikter och erfarenheter.

Jag hade också frågat om hur de fördelar friheter, om de var delade enligt likhetsprincipen, vilket betyder att alla medarbetare har rätt till sådana friheter som kan delas lika. Löner och bonusar ska delas lika om inte en olik fördelning är till allas fördel, detta hade jag också granskat. Jag hade också frågat om makten är olika fördelad på företaget och om alla har en möjlighet att nå vilken position som helst.

### **Robert Phillips och näringslivet**

Robert Phillips menar att organisationer står och faller med relationen till sina intressenter. Han har kopplat ihop ett företags intressentanalys med John Rawls rättviseteori, utifrån frihet och jämlikhet i förhållande till organisationens intressenter.<sup>66</sup> Han erbjuder i och med detta ett nytt sätt att se på affärsverksamhet. Phillips menar att företag är de mest mäktiga sociala enheterna på jorden. De är vår tids stora institutioner som har stora resurser, spänner över många länder och påverkar många människors liv.<sup>67</sup>

Phillips bygger sin intressentmodell på John Rawls princip om rättvisa som Rawls definierar på det här viset: Om vi antar att det finns gemensamma fördelar att vinna som vi bara kan nå genom att alla samarbetar. Tänk sedan att samarbetet kräver någon form av uppoffring för alla eller begränsningar i hennes frihet. Om vi sedan ponerar att någon person i gruppen inser att hon skulle kunna få samma fördelar utan att göra sin arbetsinsats. Då menar principen om rättvisa att den som accepterat att ta emot fördelarna även har en skyldighet att bidra med sin insats och inte åka snålskjuts på de andras insatser.<sup>68</sup>

De grupper av människor som har gemensamma intressen på företaget kallas intressenter. Det finns en rad olika intressenter som påverkar företaget och som påverkas av företaget. Exempel på några intressentgrupper är kunder, medarbetare, ägare och leverantörer. Även media kan betraktas som en intressentgrupp. Media har stor påverkan på företaget eftersom de påverkar övriga intressentgrupper. Men även banken, försäkringsbolag, transportsystem med flera påverkar ett företags framgång.

Phillips har delat upp intressenterna i de som aktivt valt att ha en relation till företaget, han kallar dem primära intressenter. Och i de som inte valt att ha en relation till företaget, sekundära intressenter, men som ändå blir påverkade av vad företaget gör.

Russo och Perrini skriver i sin artikel "Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs" att socialt kapital och intressentteorin skulle kunna vara alternativa sätten att presentera ett företags samhällsansvar, CSR. De diskuterar sedan hur forskare vill diskutera om företagets huvudsakliga syfte är att generera vinst och att prioritera sitt pengaflöde. Men de menar att det finns en skillnad idag, att göra vinst och tjäna stora pengar kan inte längre vara företagets primära mål. Företagens framgång baseras på deras relation till sina intressenter och hur företaget tar socialt ansvar och ett ansvar för vår miljö.<sup>69</sup> Socialt kapital relaterar till viktiga aspekter av affärsetik så som transparens, goodwill och ett

---

<sup>66</sup> Robert Phillips, *Stakeholder theory and Organizational Ethics*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc, 2003, s. 6

<sup>67</sup> Phillips, *Stakeholder theory and Organizational Ethics*, s. 11

<sup>68</sup> Robert A. Phillips, "Stakeholder theory and a principle of fairness", *Business Ethics Quarterly*, vol 7, nr 1, 1997, s. 54

<sup>69</sup> Angeloantonio Russo och Francesco Perrini, "Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs", *Journal of business ethics*, nr 91, 2010, s. 208

gott medborgarskap i samhället, där socialt kapital betyder relationen mellan individerna på företaget och i nätverk, där reciprocitet och trovärdighet skapar en mer effektiv organisation.

Sedan en tid tillbaks finns det trender som förespråkar att ett företag bör ha ett högre syfte än att göra sina ägare rika och mäktiga. Ett företag har ett samhällsansvar och detta är företagets högre syfte. Utifrån dessa tankar byggde Phillips intressentmodellen fairplay.<sup>70</sup>

Engagemanget i rättvisa växer när individer och grupper samarbetar för att nå gemensamma fördelar.<sup>71</sup>

Phillips föreslår en intressentmodell som baseras på Rawls princip om rättvisa. Principen om rättvisa säger att när personer eller grupper frivilligt accepterar fördelarna med ett ömsesidigt samarbete där alla deltagarna bidrar, finns det skyldigheter hos dessa personer eller grupper att bidra i proportion till fördelarna.<sup>72</sup>

Phillips menar att hela idén om handel och ekonomi uppstod utifrån en tanke om gemensamma fördelar. Med fördel menar han inte bara en direkt personlig fördel utan det kan även vara de fördelar som mina barn får för att jag till exempel står i kiosken en fotbollsmatch. Principen om rättvisa ska användas då samarbetsförhållandena inte är framtvungade, när förmåner endast uppkommer under förhållanden med nära enhällighet i samarbetet. Samarbetet kräver uppoffringar eller begränsningar av frihet hos deltagarna och det finns en risk att någon åker snålskjuts. Att man frivilligt sagt ja till att vara med och vill dela på samarbetets fördelar innebär även en skyldighet i att vara med och bidra. Phillips drar slutsatsen att kommersiella transaktioner kvalificerar sig för att omfatta principen om rättvisa.

Principen om rättvisa applicerad i Phillips intressentmodell gör det möjligt att tydligare kunna avgränsa vilka som är intressenter och vilka som inte är intressenter. Phillips anser att alla grupper som frivilligt valt att samarbeta med företaget är företagets intressenter. Här för Phillips ett resonemang runt terrorister som kan påverka företaget radikalt, men som inom ramen för principen av rättvisa inte är en intressent till företaget eftersom terrorister inte frivilligt samarbetar med företaget eller har en relation till företaget. Hur är det då med konkurrenter frågar sig Phillips, måste företagsledningen ansvara för konkurrenternas väl och ve? Där svarar Phillips nej, företaget har inte ansvar för konkurrenterna anser han eftersom de inte samarbetar med företaget.

Ett av målen med intressentmodellen är att kunna dra fördelar av att agera på en öppen marknad genom att minimera de potentiella etiska problem som är skapade av kapitalismen. Konkurrensen medför lägre priser, bättre kvalitet och innovation enligt Adam Smith och John Stuart Mill, tillkännager Phillips. Vidare stärker principen om rättvisa intressentmodellen genom att föreslå en omkonceptualisering av affärsrelationen med intressenterna. Det nya konceptet är samarbete och partnerskap i en intention som de vill uppnå tillsammans, där var och en får ut något specifikt för egen del. Det innebär att vi kan undvika intressekonflikter mellan grupper menar Phillips.<sup>73</sup> Fairplaymodellen gör det även möjligt att föreslå medel som överensstämmer med principen om rättvisa, för att döma mellan olika intressenters krav.

Fairplay-intressentmodellens fördelar:

- En avgränsning av vilka som är intressenter och som inte är det, primära intressenter är de grupper som frivilligt samarbetar med företaget. Sekundära intressenter är de som blir påverkade av företaget men som inte valt att ha en relation till företaget.

<sup>70</sup> Phillips, "Stakeholder theory and a principle of fairness", s. 52

<sup>71</sup> Phillips, "Stakeholder theory and a principle of fairness", s. 52

<sup>72</sup> Phillips, "Stakeholder theory and a principle of fairness", s. 51

<sup>73</sup> Phillips, "Stakeholder theory and a principle of fairness", s. 64



- Modellen ger en hänvisning om hur vi balanserar intressenternas behovsuppfyllnad mellan varandra, det vill säga i proportion till vad man bidragit med i samarbetet.
- Företagen ska fortfarande konkurrera om att bli valda av kunderna.
- Modellen omkonceptualiserar affärsrelationer. Intressenter kan samspela med varandra i en gemensam intention där var och en får ut något specifikt för egen del i proportion till vad man bidragit med.

Fairplay intressentteori handlar mycket om att distribuera begränsade resurser till begränsade enheter med skilda och ibland motstridiga intressen.<sup>74</sup> Mark Starik frågar sig om naturen och miljön är en intressent eller en arbetsmiljö. Miljön och naturen runt oss påverkar företaget och utifrån det resonemanget passar naturen och miljön in som en intressent i resonemanget anser han. Han lägger även till att naturen har stora ekonomiska resurser som företag använder.<sup>75</sup>

Jag tänker att natur och djur i det ekologiska systemet inte aktivt kan påverka företaget och har inte valt att ha en relation med företaget, därför anser jag att natur och djur är en sekundär intressent enligt Phillips sätt att argumentera.

Det kan vara så att ett företag har leverantörer i olika länder och hur de människornas arbetsmiljö ser ut är en del av intressentteorin eftersom det påverkar företagets leveransförmåga. Phillips resonerar runt det antropocentriska perspektivet i intressentteorin och om naturen bara ska få finnas till för att människan behöver den, antingen estetiskt, som rekreation eller som ett grundläggande mänskligt behov. Borde inte alla intressenters värde räknas lika högt? Phillips menar att intressentteorin fairplay behandlar människors samarbete för att uppnå nytta tillsammans, en modell som även är reciprok, den är avgränsad till att gälla människor.<sup>76</sup>

Jag tänker att när vi ska titta på ett företags ansvar i samhället så inkluderar det även natur, djur och miljö som indirekta intressenter. De har inte valt att ha en relation till företaget, precis som många andra människor inte heller har gjort, men blir ändå påverkade. Och på lång sikt blir även människan påverkad eftersom det ekologiska systemet påverkar människans framtida existens och välmående.

Eric Orts och Alan Strudler menar att syftet med intressentteorin är att bredda chefers förståelse för sin egen roll och ansvar för att sträcka sig längre än att vinstmaximera. De lyfter även fram tre olika perspektiv på intressentteorin som Thomas Donaldsson och Lee Preston lyft fram: 1) beskrivande 2) instrumentell 3) normativ. Strudler och Orts menar att intressentteorin behöver ett normativt filosofiskt fundament.<sup>77</sup> Instrumentell intressentteori argumenterar för att ett gott etiskt uppförande leder till ekonomiska resultat, men enligt Orts och Strudler är det ibland tvärtom, etik och ekonomiska självintressen kommer många gånger i konflikt.

### **Vad tar jag med mig från Robert Phillips då jag ska granska ett företags hållbarhetsarbete**

Så som jag tolkar Robert Phillips skulle jag granska ett företags hållbarhetsarbete genom att fokusera på de intressenter som valt att ha en relation till företaget eftersom de förväntar sig fördelar av samarbetet. Jag skulle undersöka vilka fördelar de olika grupperna får i relation till sin arbetsinsats och undersöka om de var rättvist fördelade i förhållande till arbetsplatsen. Jag

---

<sup>74</sup> Robert Phillips och Joel Reichart, "The environment as a stakeholder? A fairness-based approach", *Journal of business ethics*, vol 23, nr 2, 2000, s. 187

<sup>75</sup> Phillips och Reichart, "The environment as a stakeholder? A fairness-based approach", s. 189

<sup>76</sup> Phillips och Reichart, "The environment as a stakeholder? A fairness-based approach", s. 194

<sup>77</sup> Eric W. Orts och Alan Strudler, "The Ethical and environmental limits of stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, vol 12, nr 2, 2002, s. 216

skulle även vilja veta vilken deras gemensamma intention är som skapar samarbetets fördelar. När jag läser intention i det här sammanhanget tänker jag att det betyder företagets högre, syfte och ledstjärna. Den ledstjärna som Global Compact vill att företag kopplar till de globala målen. Jag tänker att det skulle kunna vara företagets intention att vara med och bidra till målen, jag skulle därför fråga dem om detta.

Utifrån ovan resonemang kring en rättvis fördelning mellan olika grupper i samarbete runt en gemensam intention vill jag fördjupa mig i vad en gemensam intention kan betyda och om vi kan värdera olika intentioner. Därför ska jag nu vända mig till Aristoteles.

### **En aristotelisk granskning av ett företags hållbarhetsarbete**

Christine Korsgaard skriver att Kant och Aristoteles är överens om att det som gör en handling – god (Aristoteles), rätt (Kant) – är att det är en mänsklig händelse eller fenomen som kräver förnuft och förmåga att distansera sig från jagets spontana upplevelser och erfarenheter. De är båda överens om att en moralisk handling grundas i något som har värde, som människan fritt och kritiskt förhåller sig till – en dygdig karaktär för Aristoteles och respekt för morallagen hos Kant. Korsgaard nämner också att vi behöver förstå hur olika Aristoteles och Kant ser på känslor. Aristoteles tolkar njutning som en upplevelse av det goda medan Kant tänker att njutning är en subjektiv känsla.<sup>78</sup> Enligt Korsgaard hävdade Aristoteles att den som inte med sina känslor uppskattar dygdiga handlingar saknar dygder och att Kant menar att handlingar som följer plikten istället för att följa känslor och karaktär är de genuint moraliska.

Robert Solomon har utvecklat ett teoretiskt ramverk som han kallar, ”En aristotelisk syn på affärer”, för att kunna prata om företag och organisationer generellt. Aristoteles var en av de första ekonomerna och kanske även en av de första affäretikerna, enligt Solomon. Han menar att vi inte längre kan tillåta att ”business is business” och därmed förlåta näringslivet oetiska och omoraliska handlingar. Enligt Solomons tolkning av Aristoteles måste vi var och en se på oss själva som en medlem i en större gemenskap. Solomon jämför här Aristoteles Polis med ett företag eller en organisation, där företaget är en gemenskap.<sup>79</sup>

Robert Phillips beskriver samma idé då han ser på företag som vår tids största, mest mäktiga enheter på jorden. Phillips säger att företagen är vår tids stora institutioner som har stora resurser, spänner över många länder och påverkar många människors liv.<sup>80</sup>

Enligt Solomon delade Aristoteles upp handeln i två olika kategorier, den ena var hushållshandeln och den andra var handel för att göra vinst. Solomon tolkar då att Aristoteles ansåg att göra vinst var helt oetiskt, enligt Solomons tolkning av Aristoteles skulle varor säljas för sitt riktiga värde, det vill säga vad de kostat att producera i material och arbetstid, där medarbetarna får en rättvis lön. All form av vinst var stöld, enligt Aristoteles.<sup>81</sup> Under Aristoteles tid fanns inga företag, men Solomon menar att företag kan jämföras med en Polis eftersom de människor som arbetar på ett företag identifierar sig själva med företaget, med företagets policy och etiska koder. Men företag är inte isolerade stadsstater, de är djupt integrerade i samhället och i nationer. Medarbetarna på företagen är medlemmar i många olika gemenskaper och grupper, inte bara i företaget. Solomon vill plocka fram likheten mellan Aristoteles Polis och ett företag med tanken på att ett gott företag uppmuntrar och odlar individens dygder och integritet. Han likställer ett företag och en Polis utifrån att de båda

<sup>78</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 101

<sup>79</sup> Robert C. Solomon, ”Aristotle, Ethics and Business Organizations”, s. 1021

<sup>80</sup> Phillips, *Stakeholder theory and Organizational Ethics*, s.11

<sup>81</sup> Solomon, ”Aristotle, Ethics and Business Organizations”, s. 1022

är en gemenskap och han menar vidare att det bara är i en gemenskap individer kan utvecklas.<sup>82</sup>

Dygdetiken behandlar frågor som; vad kännetecknar en god människa och ett sant gott liv, vilken slags person bör vi vara, vilka slags karaktärsdrag bör människan utveckla för att fullgöra sin uppgift i livet?<sup>83</sup> För att fullfölja det här resonemanget in i ett företags hållbarhetsarbete behöver vi även inkludera en människas arbetsliv, både som medarbetare, ledare, och ägare. Vi människor spenderar en stor del av vår tid på våra arbeten, i Sverige jobbar vi i snitt åtta timmar om dagen, fem dagar i veckan.

Dygdetiken är en normativ teori som försöker förstå vad som kännetecknar goda mänskliga karaktärsegenskaper. Den handlar inte bara om att göra goda handlingar, moralen handlar i första hand om att försöka bli en god människa. Jag ska nu undersöka vilken vägledning dygdetiken ger oss i fråga om vilka handlingar som är rätt och om dygdetiken kan vägleda oss i kritiken av moralen då vi vill göra hållbara val som inköpare i linje med de globala målen.

Till dygder (goda karaktärsegenskaper) räknas till exempel egenskaper som mod, generositet, ärlighet, vishet, rättrådighet. Dygder är karaktärsdrag som kännetecknar en god människa, men dygderna kan skilja mellan olika länder, kulturer och yrken. Enligt Namli och Grenholm såg Aristoteles på dygdetiken som ett sätt att bli fullkomlig som människa och då inte inom en speciell kultur eller yrkesroll utan för att förverkliga sin fulla potential som människa i livet.<sup>84</sup> Namli och Grenholm menar att det är fem villkor som behöver vara uppfyllda för att något ska vara en dygd.

- 1) En dygd är en mänsklig utmärkande karaktärsegenskap som kännetecknar personen som helhet. Den är inte tillfällig, utan bestående.
- 2) Dygd är inte medfödd utan är en egenskap som har förvärvats och som personen har utvecklat genom träning.
- 3) En dygdig människa har en inre disposition och en drivkraft att handla rätt.
- 4) Det finns en skillnad mellan en moralisk dygd och en färdighet. Färdigheter är något som man kan lära sig inom ett yrke, en dygd är något som är önskvärt för alla människor för att kunna leva ett gott mänskligt liv i sin helhet.
- 5) Dygd är en önskvärd karaktärsegenskap.<sup>85</sup>

När jag valt att titta närmre på Aristoteles filosofi har jag valt bort Aristoteles patriarkala och elitistiska människosyn eftersom den inte alls stämmer överens med de globala målen och den tid vi lever i nu.

Enligt Namli och Grenholm menar Aristoteles att vi blir lyckliga av att förverkliga oss själva och att ägna oss åt renodlat filosofiskt tänkande. Aristoteles etik är teleologisk, det vill säga att varje människa har ett mål och en mening med sitt liv. Detta mål ska människan sträva efter i sina handlingar och i sitt sätt att vara, då blir hon lycklig.<sup>86</sup> Dygd är en berömvärd egenskap som kan ge människan ett gott liv. Lyckan är utövandet av dygden. Den aristoteliska etiken menar att dygden är en egenskap som gör att vi kan förverkliga ett sant mänskligt liv. Dygden är en disposition som bestämmer människans val i olika situationer, handlingar och känslor. Dygden är en medelväg mellan två ytterligheter så som till exempel överflöd och brist, eller dumdristighet och feighet. Här tänker jag att ett företags värderingar,

---

<sup>82</sup> Solomon, "Aristotle, Ethics and Business Organizations", s. 1023

<sup>83</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 38

<sup>84</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 39

<sup>85</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 39-40

<sup>86</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 42

om vi likställer dem med dygder, skulle kunna guida företag i svåra motstridiga mål, så som till exempel ekonomisk vinst mot social och ekologisk hållbarhet.

Aristoteles skiljde även dygderna åt, människan har moraliska dygder (mod, måttfullhet, rättrådighet) och intellektuella dygder. De moraliska dygderna hjälper oss att handla rätt, de intellektuella dygderna hjälper oss att tänka klart och upptäcka sanningen. Den aristoteliska etiken skiljer mellan den filosofiska visheten och den praktiska visheten. Den filosofiska visheten hjälper människor att sätta upp rätt mål för sitt handlande och den praktiska visheten hjälper människan att välja rätt medel för att uppnå målet.

Solomon menar att hela Aristoteles idé vilar på en holistisk tanke om att ens eget liv är en del av en helhet som inte går att dela upp i ett privatliv, ett liv på jobbet och ett annat liv i samhället. Det handlar om att få blomma ut och bli sitt bästa jag och det betyder enligt Solomon i nutid att hitta sin plats bland andra människor i den här världen och dela ett gott liv, som inkluderar ett bra jobb, där ett bra jobb inte betyder välbetalt, utan meningsfullt i linje med sitt eget telos.<sup>87</sup>

Solomons tankar stämmer väldigt väl överens med mina. Jag vill än en gång förtydliga att jag anser att när en individ får handla inom ramen för sina värderingar för att nå sitt mål och mening med livet och får göra detta på en arbetsplats som har en vision som stämmer väl med individens mål och mening med livet och dess värderingar, är det möjligt för individen att få blomma ut, precis som företaget. När sedan företaget i sin tur kan jacka i sin vision i samhällets, nationens och världens gemensamma mål, som idag är de globala målen, kan både individer, företag och samhällen få blomma ut och bli sina bästa jag.

Alasdair MacIntyre hävdar i sin bok *After Virtue* att människors moraluppfattningar är inbäddade i olika traditioner och att varje tradition har sina egna kriterier på etisk rationalitet. Han menar att det inte finns någon gemensam moral som gäller för alla. MacIntyre anser att människan har olika dygder beroende på vad hon är ämnad för att göra, det finns olika värden som är eftersträvansvärda beroende på verksamhetsområde.<sup>88</sup> MacIntyre kritiserar vår tids individualism och menar att oberoende individer inte kan avgöra vad som är rätt eller fel handling, utan det är i relation med andra människor som det avgörs.

Edwin M. Hartman vill korrigera MacIntyre utifrån Aristoteles syn på det goda livet och den nära relationen mellan det internt goda och det externt goda, han föreslår även hur dygder kan stödja ett socialt kapital och samtidigt konkurrera på marknaden.<sup>89</sup> Hartman anser att affärsfolk missar att leva efter dygderna då de ser vinst som ett mål och inte som ett medel. Människor är sociala varelser och dygderna har odlats fram för att de gynnar gemenskapen.

En dygdig människa är en god familjemedlem, en god vän och en god samhällsmedborgare, enligt hur Hartman tolkar Aristoteles. En dygdig handling gör gott internt för den dygdiga människan.<sup>90</sup> Att blomma ut har en djupare mening än att bli lycklig, eftersom du har en god anledning till att vara lycklig, menar Hartman.<sup>91</sup> Eftersom människor är sociala varelser kan människan bara agera enligt dygderna när det ger henne fördelar hos familj, vänner och andra samhällsmedborgare. Hartman menar att affärsfolk, precis som människor i allmänhet, uppskattar det internt goda i deras arbete och samtidigt skapar det externt goda för andra.<sup>92</sup>

---

<sup>87</sup> Robert C. Solomon, "Aristotle, Ethics and Business Organizations", s. 1024

<sup>88</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 36

<sup>89</sup> Edwin M. Hartman, "Virtue, profit and the separation thesis: An aristotelian view", *Journal of business ethics*, nr. 99, 2011, s. 5

<sup>90</sup> Hartman, "Virtue, profit and the separation thesis: An aristotelian view", s. 7

<sup>91</sup> Hartman, "Virtue, profit and the separation thesis: An aristotelian view", s. 7

<sup>92</sup> Hartman, "Virtue, profit and the separation thesis: An aristotelian view", s. 7

När medarbetare anser att företagets mission har ett värde för dem genererar det ett större socialt kapital för företaget, vilket i sin tur genererar ett större externt värde och därmed på längre sikt en vinst för företaget. Detta resonerar Hartman om och jämför med företag som motiverar sina medarbetare med ekonomiska individuella förmåner som inte alls får samma upplevda inre värde.<sup>93</sup> Teamwork och samarbete är avgörande för ett företags framgång. En utmaning är att skapa ett socialt kapital tillsammans med leverantörerna och hitta gemensamma vinn-vinn fördelar. Hartman resonerar runt detta och betydelsen av företagets dygder i samarbetet. Jag tänker att när även intressenterna delar företagets telos, högre syfte, mission så kommer det att stärka deras relation.

Solomon anser att en av de viktigaste aspekterna med Aristoteles är syftet, telos som definierar varje mänskligt sammanhang, även företagets. Ett företags syfte definierar företagets plats i samhället. Begreppet CSR (corporate social responsibility) låter mer som att företagen inte har som huvudsakligt syfte att göra gott för samhället, resonerar Solomon. Både på individnivå och på en företagsnivå är prestationens förträfflighet kopplad till företagets telos. Det är individens roll på företaget och företagets roll i samhället som Solomon fokuserar på. Han ser på affärer som en mänsklig institution i att tjäna mänskligheten och inte som ett gigantiskt maskineri med magiska marknadskrafter.<sup>94</sup>

Den aristoteliska tanken börjar med idén att vi först och främst är medlemmar i organiserade grupper, som delar en historia och etablerade praktiker, allt ifrån hur vi äter, jobbar och ber. Vi är inte först och främst individer, argumenterar Solomon.<sup>95</sup> Inom affärsetik är företaget en nära mänsklig gemenskap där vi spenderar stor del av vårt liv. Företagets värderingar och syfte påverkar alla människor som jobbar där.<sup>96</sup> Företag i sin tur är inte helt egna, avskilda enheter, utan även de är en del av ett större sammanhang, både nationellt och ibland även internationellt. Solomon resonerar sedan runt de olika intressenterna och att inte heller de är isolerade grupper. En medarbetare kan även vara kund, eller vän med sina kunder. Kunder kan vara både aktieägare och kund och dessa dubbla roller kan komma i konflikt med varandra.<sup>97</sup> För att förstå hur företag fungerar så behöver vi förstå hur människor fungerar och inte tro att vi är några logiska flödesscheman. Företaget har inget större värde än den kollektiva moralen. Dessvärre händer det många gånger att en person har en moral på jobbet och en annan med sina vänner och familj, enligt Hartman.<sup>98</sup>

Tillit och förtroende är idag hårdvaluta för ett framgångsrikt företag, där ett företag främst är en social gemenskap och inte ett oljat, effektivt maskineri. Vad betyder då tillit och förtroende? Kontroll är motsatsen till tillit. Solomon lyfter denna dygd, tillit, högt och menar att den dygden är som störst då den finns till för sin egen skull.<sup>99</sup>

Namli och Grenholm anser inte att dygdetiken är en fullständig teori för att vi ska kunna avgöra vad som är rätt och fel handlingar. De menar att dygdetiken har fokus på önskvärda karaktärsegenskaper så som lojalitet, kärlek, respekt och vilka slags människor vi ska vara. Dygdetiken bidrar även till vår förståelse till vad som motiverar människor att handla moraliskt utifrån sin pliktkänsla och beredskap att följa moraliska principer. När vi ska granska andra är det bra att inte bara granska själva handlingen utan även ha kunskap om motivet bakom handlingen.<sup>100</sup> Motivet gör skillnad på hur vi bedömer en handling. Om någon

<sup>93</sup> Hartman, "Virtue, profit and the separation thesis: An aristotelian view", s. 9

<sup>94</sup> Solomon, "Aristotle, Ethics and Business Organizations", s. 1024

<sup>95</sup> Solomon, "Aristotle, Ethics and Business Organizations", s. 1027

<sup>96</sup> Solomon, "Aristotle, Ethics and Business Organizations", s. 1028

<sup>97</sup> Solomon, "Aristotle, Ethics and Business Organizations", s. 1029

<sup>98</sup> Solomon, "Aristotle, Ethics and Business Organizations", s. 1031

<sup>99</sup> Solomon, "Aristotle, Ethics and Business Organizations", s. 1038

<sup>100</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 54

har ett gott uppsåt och vill någon annan väl med en sådan enkel sak som att hjälpa en blind man över gatan, men råkar halka och skada den blinda mannen. Så var ju inte handlingen i sig omoralisk. Men om vi inte känner till motivet så kan det faktiskt se ut som om han knuffade den blinda mannen. På precis motsatt sätt så kan en handling se god ut, men motivet bakom handlingen kanske bara är att sko sig själv på bekostnad av någon annan.

Namli och Grenholm menar att den aristoteliska dygdetiken behöver revideras eftersom olika karaktärsegenskaper är önskvärda i olika sammanhang.<sup>101</sup> Önskvärda karaktärsegenskaper skiljer sig mellan till exempel politik, sjukvård, jordbruk, byggbransch, restaurang och kyrkan. De kritiserar även dygdetiken eftersom den inte kan säga vad som kännetecknar en god handling. Kriteriet för en god handling är enligt aristotelisk dygdetik en handling som är utförd av en dygdig människa och detta är inte fullgott för en normativ etisk teori enligt Namli och Grenholm. Vidare menar de att dygdetiken har för få redskap för samhällsgranskning, vilket de menar är etikens centrala uppgift.

Jag tänker att ett företag är som en egen gemenskap i samhället, en samling människor i en organiserad form. Utifrån ovan resonemang ska jag nu sammanfatta vad jag tar med mig från de olika aristoteliska tankarna som jag beskrivit ovan.

### ***Vad tar jag med mig från Aristoteles då jag vill granska ett företags hållbarhetsarbete***

När vi ska granska andra är det bra att inte bara granska själva handlingen utan även ha kunskap om motivet bakom handlingen, skriver Namli och Grenholm i sin bok *Etik*.<sup>102</sup>

Jag vill nu diskutera hur ett företags vision och värderingar samt medarbetarnas mening med arbetslivet stämmer väl överens med Aristoteles telos och dygder, samt hur detta skapar möjligheter för oss att granska ett företags hållbarhetsarbete internt och externt.

När jag tolkar Aristoteles och vill applicera hans teori på ett företag utgår jag, precis som Solomon gör, från att ett företag är en gemenskap av människor som liknar Aristoteles Polis. Robert Phillips beskriver även han att dagens företag är vår tids mäktiga institutioner som har stora resurser, spänner över många länder och påverkar många människors liv.

Medarbetare tillhör många olika sammanslutningar och grupper, där företaget utgör ett sammanhang av många. Människor spenderar dock en hel del tid på företaget, cirka 40 timmar per vecka, vilket gör att den gemenskapen som finns på ett företag betyder mycket för varje medarbetare. Solomon vill plocka fram likheten mellan Aristoteles Polis och ett företag med tanken på att ett gott företag uppmuntrar och odlar individers dygder och integritet. Han likställer ett företag och en Polis utifrån att de båda är en gemenskap och han menar vidare att det bara är i en gemenskap individer kan utvecklas.<sup>103</sup>

### ***Vision, telos och de globala målen***

Solomon anser att en av de viktigaste aspekterna med Aristoteles etik är syftet, det telos som definierar varje mänskligt sammanhang, även företagens. Ett företags syfte definierar företagets plats i samhället och på planeten. Solomon menar att hela Aristoteles idé vilar på en holistisk tanke om att ens eget liv är en del av en helhet som inte går att dela upp i ett privatliv, ett liv på jobbet och ett annat liv i samhället. Det handlar om att få blomma ut och bli sitt bästa jag och det betyder enligt Solomon i nutid att hitta sin plats bland andra människor i den

---

<sup>101</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 56

<sup>102</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 54

<sup>103</sup> Solomon, "Aristotle, Ethics and Business Organizations", s. 1023

här världen och dela ett gott liv, som inkluderar ett bra jobb, där ett bra jobb inte betyder välbetalt utan meningsfullt i linje med sitt eget telos.<sup>104</sup>

Den aristoteliska etiken lyfter även frågor om varje människas mening och syfte med sitt liv och jag tänker att när medarbetares högre syfte med livet, telos, stämmer överens med företagets vision, som i sin tur stämmer väl överens med de globala målen skapas förutsättningar för medarbetare, företag och samhällen att blomma ut på en välmående planet.

Hartman anser att affärsfolk missar att leva efter dygderna då de ser vinst som ett mål och inte som ett medel. Här menar jag att vi kan granska ett företags syfte, är det ekonomiskt eller är det socialt och ekologiskt hållbart. Hartman menar att affärsfolk, precis som människor i allmänhet, uppskattar det internt goda i deras arbete och samtidigt skapar det externt goda för andra.<sup>105</sup> Ska vi då granska ett företags hållbarhetsarbete utifrån är det även viktigt att veta att medarbetare mår bra internt så att hållbarhetsarbetet inte bara är en vacker fasad.

Jag tänker även att när samtliga intressenter delar företagets telos, högre syfte, vision så kommer det att stärka deras relation. Som inköpare är det därför viktigt att granska leverantörens högre syfte, vision, för att undersöka om den visionen stämmer väl överens med inköparens eget företags vision. Detta stämmer väl överens med Phillips tankar om ett gemensamt syfte som ger samarbetsfördelar istället för konkurrensfördelar.

### *Värderingar och dygder*

Namli och Grenholm menar att det är fem villkor som behöver vara uppfyllda för att något ska vara en dygd.

- 1) En dygd är en mänsklig utmärkande karaktärsegenskap som kännetecknar personen som helhet. Den är inte tillfällig, utan bestående.
- 2) Dygd är inte medfödd utan är en egenskap som har förvärvats och som personen har utvecklat genom träning.
- 3) En dygdig människa har en inre disposition och en drivkraft att handla rätt.
- 4) Det finns en skillnad mellan en moralisk dygd och en färdighet. Färdigheter är något som man kan lära sig inom ett yrke, en dygd är något som är önskvärt för alla människor för att kunna leva ett gott mänskligt liv i sin helhet.
- 5) Dygd är en önskvärd karaktärsegenskap.<sup>106</sup>

MacIntyre anser att människan har olika dygder beroende på vad hon är ämnad för att göra, det finns olika värden som är eftersträvsvärda beroende på verksamhetsområde.<sup>107</sup>

Jag tänker att ett företags värderingar kan likställas med dygder, eftersom ett företag består av människor och en dygd är en mänsklig utmärkande karaktärsegenskap. Det är en egenskap som har förvärvats av en person och utvecklats genom träning. Namli och Grenholm argumenterar för att det är en skillnad mellan en dygd och en färdighet. De menar att en färdighet är något man lär sig inom sitt yrke.

McIntyre menar att människor även lär sig dygder inom olika yrkesområden och därför kan ett företags värderingar, om de är önskvärda karaktärsegenskaper, gott och väl vara dygder.

Som inköpare skulle jag därför granska ett företags värderingar för att se om de är önskvärda egenskaper i den branschen. Jag skulle sedan be dem visa exempel på hur företagets vision

---

<sup>104</sup> Solomon, ”Aristotle, Ethics and Business Organizations”, s. 1024

<sup>105</sup> Hartman, ”Virtue, profit and the separation thesis: An aristotelian view”, s. 7

<sup>106</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s.39-40

<sup>107</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 36

och värderingar vägleder dem i svåra motstridiga mål, så som till exempel ekonomisk vinst mot social och ekologisk hållbarhet.

### *Ekonomiska resultat*

Solomon tolkar Aristoteles som att göra vinst var helt oetiskt, varor skulle säljas för sitt riktiga värde, det vill säga vad de kostat att producera i material och arbetstid, där medarbetarna får en rättvis lön. All form av vinst var stöld.<sup>108</sup> Jag skulle därför i granskningen av leverantören fråga efter hur de fördelar sin vinst mellan sina intressenter hela vägen genom värdekedjan.

Nu är det dags att summera den kantianska och aristoteliska etiken för att undersöka om de tillsammans kan bredda frågeställningarna med syfte att granska ett företags hållbarhetsarbete.

---

<sup>108</sup> Solomon, ”Aristotle, Ethics and Business Organizations”, s. 1022



## 4 Sammanfattning

*I det här kapitlet sammanfattar jag mina svar på de första fyra frågeställningarna. Svaren på dessa frågor syftar till att dra slutsatsen, som är svaret på fråga 5) Kan jag tack vare den aristoteliska etiken tillsammans med den kantianska etiken och Archie Carrols CSR Pyramid formulera en modell, bestående av ett frågebatteri, för att säkerställa att inköparen väljer den leverantör som bidrar mest till de globala målen? Men slutsatsen får du i nästa kapitel 5.*

Inköpare på ett företag fokuserar fortfarande, år 2019, traditionsenligt på bästa kvalitet till lägsta pris. Om vi tillsammans ska nå de globala målen till 2030 behöver alla inköpare använda sin köpmakt genom att låta de leverantörer som bidrar mest till de globala målen få företräde. Idag är det svårt som inköpare att granska hur olika leverantörer bidrar till de globala målen eftersom kunskapen om hållbarhet bland inköpare är låg.

Syftet med den här uppsatsen är att lägga grunden till en modell i form av ett frågebatteri som kan hjälpa inköpare att jämföra olika leverantörers hållbarhetsarbete för att inköparen ska kunna välja den leverantör som bidrar mest till de globala målen. För att kunna skapa den modellen har jag i uppsatsen besvarat följande frågeställningar:

1. Vilka är de Globala målen och hur anser de globala institutionerna att vi ska prioritera mellan de 17 globala målen?
2. Hur kan Archie Carrols CSR pyramid hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?
3. Hur kan den kantianska etiken hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?
4. Hur kan den aristoteliska etiken hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?
5. Kan jag tack vare den aristoteliska etiken tillsammans med den kantianska etiken och Archie Carrols CSR Pyramid formulera en modell, bestående av ett frågebatteri, för att säkerställa att inköparen väljer den leverantör som bidrar mest till de globala målen?

Nedan följer nu svaren på frågorna, istället för att hänvisa till tidigare sidor där jag skrivit svaren på frågorna tar jag med svaren en gång till för att du enklare ska kunna följa mitt resonemang:

### **1) Vilka är de Globala målen och hur anser de globala institutionerna att vi ska prioritera mellan de 17 globala målen?**

I de miljöstrategiska dokumenten framgår tydligt att det är människans behov som står i centrum. När de globala målen är uppnådda lever vi i en rättvis, jämlik och fredlig värld som är helt fri från fattigdom och klimathot samt säkerställer framtida generationers behov. Genom de olika miljöstrategiska dokumenten får vi veta att hållbar utveckling betyder att ta ett socialt, ekologiskt och ekonomiskt ansvar, där människan står i centrum. Människan har både behov av det sociala, vilket jag tolkar som de mänskliga rättigheterna, samt att det ekologiska systemet är i balans, så att vi människor kan fortsätta att existera. Det ekologiska systemet säkerställer inte bara människans existensberättigande utan fyller även vårt behov av såväl ekonomiska resurser som möjligheter till rekreation och välbefinnande.

Enligt Stenmarks analys är de grundläggande värdekomponenter i den hållbara utvecklingens etik är:

- (G1) *Principen om människans unika särställning*. Det är människans behov som bör stå i centrum för vår omtanke och relation till naturen. Det vill säga den normativa utgångspunkten är att en miljöåtgärd eller ett miljöprogram ytterst ska bedömas på basis av den effekt den har på människan.
- (G2) *Principen om naturens resursvärde*: Naturen bör uteslutande ses som en resurs, som en tillgång som vi människor har rätt att nyttja för våra syften.
- (G3) *Principen om intragenerationell rättvisa*: Inom varje generation bör vi söka uppnå en mer rättvis resursfördelning mellan fattiga och rika människor.
- (G4) *Principen om intergenerationell rättvisa*: Vi har moraliska förpliktelser gentemot framtida människor och därför bör vi vid nyttjandet av naturresurser, inte enbart ta hänsyn till nu levande människors behov utan också kommande människogenerationers behov.<sup>109</sup>

Stenmark tar även upp tre ekologiska insikter som tillsammans med värdekomponenterna utgör den hårda kärnan i föreställningen om vad en hållbar utveckling är:

- (A) *Tesen om ömsesidigt beroende (eller ekologisk holism)*: Det föreligger en interaktion och ett ömsesidigt beroende mellan människan och alla andra organismer i naturliga system; människan är en integrerad del av naturen.
- (B) *Tesen om begränsade naturresurser*: De naturresurser vi människor har tillgång till är inte outtömliga och vi har inte nyttjat dessa tillgångar på ett effektivt och långsiktigt sätt.
- (C) *Tesen om naturens begränsade tålighet*: Det finns en gräns för ekosystemens förmåga att absorbera människans avfallsprodukter och vi har på flera områden uppnått denna gräns.<sup>110</sup>

Ekonomisk tillväxt i sig är inte prioriterat utan den är bara giltig om den skapar social och ekologisk hållbarhet. Det konditionala påståendet lyder:

- (H1) *Principen om ekonomisk tillväxt*: Vi bör sträva efter ekonomisk tillväxt så länge en sådan tillväxt bidrar till att alla människors grundläggande behov tillfredsställs och så länge en sådan tillväxt sker på ett ekologisk hållbart sätt.<sup>111</sup>

En ekonomisk tillväxt begränsas därmed av värdeprinciperna (G1) till (G4) samt av de ekologiska insikterna (A) till (C).

Det betonas att etik och moral är av vikt när det gäller att komma tillrätta med miljöproblemen.

Global Compact är väldigt tydliga med att mänskliga rättigheter går före alla andra perspektiv, enligt deras tio principer. Men det händer något intressant då Global Compact argumenterar för att företagen ska engagera sig i de globala målen. De globala målen Kompass, som är en guide till företag som vill engagera sig i hållbarhetsfrågor, startar sin argumentation utifrån ett annat perspektiv, företagets tillväxt. I Kompassen motiverar de företag att engagera sig för att det utvecklar deras företag och ger bättre lönsamhet på sikt, både för att de eliminerar framtida risker samt hittar nya affärsmöjligheter in i framtiden. Här startar därför argumentationen ur ett lönsamhetsperspektiv.

I Kompassens guide för hur företag ska engagera sig i de globala målen och jobba med hållbar affärsutveckling rekommenderar Kompassen att företaget genomför en analys av sin värdekedja och utforskar var företaget har sina största negativa avtryck samt sina största möjligheter till att göra positiva avtryck och bidra till en bättre värld. Frågan är sedan hur företagen kommer att prioritera mellan de olika utvecklingsprojekten. Kommer de att prioritera social och ekologisk hållbarhet före den ekonomiska? Vilket perspektiv går då

<sup>109</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 37

<sup>110</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 37-38

<sup>111</sup> Stenmark, *Miljöetik och naturvård*, s. 38

först? Eftersom Global Compact argumenterar för att hållbar affärsutveckling leder till lönsamhet finns det en risk att företagen först plockar de hållbarhetsförbättringar som skapar störst lönsamhet för företaget och inte prioriterar de hållbarhetsförbättringar som först och främst skapar bättre sociala- och ekologiska perspektiv och kanske lägre ekonomisk hållbarhet på kort sikt.

När en inköpare ska granska olika leverantörer utifrån hur de lever upp till de globala målen kan de hålla sig i de prioriteringar som de strategiska dokumenten uttrycker, vilket betyder att de mänskliga behoven väger tyngst, både socialt och ekologiskt. Inköpare bör då även prioritera leverantörer som först och främst tillgodoser det sociala och det ekologiska framför det ekonomiska, vilket i sin tur bör betyda att bäst kvalitet till lägsta pris behöver definieras om. Kvalitet har genom de globala målen fått en ny innebörd. Idag betyder kvalitet inte bara att produkten eller tjänsten har en lång livslängd utan komplikationer, utan idag behöver kvalitet även omfatta hur produkten eller tjänsten producerats, att den går att reparera, att det finns en andrahandsmarknad och att produkten går att återvinna. Kvalitet idag bör värdesättas utifrån hur väl företaget säkerställer att värdekedjan har låga negativa avtryck på social och ekologisk hållbarhet samt att de kan visa positiva avtryck för det sociala och ekologiska perspektivet. En inköpare bör alltså kontrollera leverantörens värdekedja som en del av kvalitetsgranskningen. Pris kommer i andra hand. En inköpare bör kunna argumentera för att ett inköp av en produkt och tjänst med högre kvalitet kan köpas för ett högre pris.

Vad säger då Archie Carrolls CSR pyramid om hur ett företag bör prioritera det ekonomiska perspektivet i hållbar utveckling mot det sociala och ekologiska perspektivet?

## **2) Hur kan Archie Carrolls CSR pyramid hjälpa en inköpare att ställa rätt frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?**

Kan CSR pyramiden guida en inköpare då de står inför motstridiga mål, ekonomi eller social och ekologisk hållbarhet? Om inköparen har tre leverantörer att välja mellan, varav en har lägst pris men är sämst ur ett hållbarhetsperspektiv, vilken ska då inköparen välja och hur ska inköparen kunna argumentera för att hon valt en leverantör som har ett högre pris med högre produktkvalitet som är helt socialt- och ekologiskt hållbar?

Global Compact föreslår att företagen bör ha de globala målen som ledstjärna, vilket talar för att företaget har ett högre syfte än att bli mäktigast, rikast och störst. Global Compact föreslår även att företagen ska låta hållbarhet genomsyra hela företags kärnverksamhet från vision till strategi och handling. Boston Consulting Groups studie visar att social och ekologisk hållbarhet som genomsyrar företagets affärsstrategier ger förutsättningar för en högre lönsamhet. Detta föranleder mig att dra slutsatsen att CSR pyramiden bör förstås uppifrån och ned. Uppifrån och ned betyder att vi startar från den filantropiska nivån genom att sätta företagets högre syfte, ledstjärna, kopplad till de globala målen, för att sedan undersöka vad intressenterna förväntar sig på en högre nivå än det lagar och regler kräver, följa lagar och regler och låta detta skapa en lönsamhet i företaget.

Om jag vore en inköpare skulle jag därför ta med mig följande frågor från Archie Carrolls förståelse för ett företags samhällsansvar.

Jag som inköpare skulle då granska ett företags hållbarhetsarbete genom att först ställa frågan, vilket syftet deras verksamhet har och om de har kopplat sin ledstjärna för företaget till de globala målen? Och vilka globala mål är de i sin kärnverksamhet med och bidrar till? Här kommer den aristoteliska etiken att bidra utifrån tanken om ett telos, jag återkommer om det i nästa stycke.

Jag skulle även be dem att svara på: 1) Vilka är era intressenter? 2) Hur svarar ni upp mot intressenternas problem, behov och förväntningar? 3) Vilket samhällsansvar har ni tagit för intressenterna vad gäller ekonomi, lag, etik och filantropi? 4) Med vilka strategier och aktiviteter visar ni på företaget att ni tar ansvar?

Frågan om intressenterna vill jag fördjupa ytterligare. Jag vill veta hur de hanterar och prioriterar de olika intressenterna. Gör de det på ett rättvist sätt? Här kommer den kantianska etiken att hjälpa mig att fördjupa frågorna samt dygdetiken av Aristoteles.

### **3) Hur kan den kantianska etiken hjälpa en inköpare att ställa rätt frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?**

*Jag tolkar att Kant kan hjälpa oss att granska en leverantörs hållbarhetsarbete på följande sätt:*

Eftersom jag som inköpare tillsammans med mina kollegor gjort de globala målen till vår maxim i hållbar utveckling. Önskar vi även att våra leverantörer gör globala målen till deras maxim och gör de globala målen till sin handlingsregel.

Jag som inköpare skulle därför fråga på vilket sätt de engagerat sig i de globala målen, är det av fri vilja eller är det lagar och regler som styr?

Jag skulle fråga leverantören hur de granskar sina leverantörer och sitt eget företag vad gäller konventioner i branschen som går stick i stäv med hållbar utveckling och de globala målen.

Hur visar leverantören att deras handlingsregler kopplade till de globala målen kan universaliseras i vår bransch? Om de kan visa på detta kan vi tillsammans förändra ohållbara konventioner i vår bransch.

Jag skulle fråga leverantörer om deras syfte med verksamheten och undersöka om de har ett högre syfte med verksamheten, att de handlar av plikt och inte av egoistiska skäl. Vilket är deras företags existensberättigande i världen?

Kants människovärdesprincip innebär att varje intressent till företaget bör respekteras i sin mänsklighet där mänskligheten framförallt är rationalitet och frihet. ”Handla så att du brukar människonaturen i din person som i varje annan person, alltid som ändamål och aldrig bara som medel.” Den säger inte att alla människor är lika utan att vi bör handla så att vi respekterar allas mänsklighet lika. Jag som inköpare skulle verkligen vilja se utdrag ur deras medarbetarenkäter och kundenkäter och intervjua några av deras intressenter personligen. Jag skulle be om referenser.

*Jag tolkar att John Rawls rättviseteori kan hjälpa oss granska en leverantörs hållbarhetsarbete på följande sätt:*

Så som jag tolkar Rawls rättviseteori skulle jag ha granskat ett företags hållbarhetsarbete genom att låta leverantören presentera deras intressentanalys över sitt eget företag för att få se vilka grupper som är i relation med företaget. Sedan hade jag frågat om företagets olika intressentgrupper är nöjda med fördelningen av företagets resurser mellan de olika grupperna och att de gärna skulle byta plats med vem som helst på företaget.

Jag hade också frågat om hur de fördelar friheter, om de var delade enligt likhetsprincipen, vilket betyder att alla medarbetare har rätt till sådana friheter som kan delas lika. Löner och bonusar ska delas lika om inte en olik fördelning är till allas fördel, detta hade jag också

granskat. Jag hade också frågat om makten är olika fördelad på företaget och om alla har en möjlighet att nå vilken position som helst.

*Jag tolkar att Robert Phillips intressentteori kan hjälpa oss att granska en leverantörs hållbarhetsarbete på följande sätt:*

Så som jag tolkar Robert Phillips skulle jag granska ett företags hållbarhetsarbete genom att fokusera på de intressenter som valt att ha en relation till företaget eftersom de förväntar sig fördelar av samarbetet. Jag skulle undersöka vilka fördelar de olika grupperna får i relation till sin arbetsinsats och undersöka om de var rättvist fördelade i förhållande till arbetsplatsen. Jag skulle även vilja veta vilken deras gemensamma intention är, som skapar samarbetsfördelar. När jag läser intention i det här sammanhanget tänker jag att det betyder företagets högre, syfte och ledstjärna. Den ledstjärna som Global Compact vill att företag kopplar till de globala målen. Jag tänker att det skulle kunna vara företagets intention att vara med och bidra till målen, jag skulle därför fråga dem om detta är deras gemensamma intention som skapar samarbetsfördelar.

Jag vill även ta med de sekundära intressenterna, de som inte valt att ha en relation med företaget men som ändå bli drabbade av företagets negativa avtryck (eller positiva). Det kan vara människor som bor nära en fabrik som spyr ut avgaser eller gifter eller människor som bor nära ogräsbesprutade fält. Men de sekundära intressenterna kan även vara djur och fiskar som människan är beroende av. Till exempel mediciner som hjälper människan och djur att bli friska men som skapar stor negativ påverkan på vatten och miljön. Jag vill att företaget redovisar hur de indirekt påverkar sin omgivning i sin värdekedja, vilka sekundära intressenter drabbas och på vilket sätt både socialt och ekologiskt.

#### **4) Hur kan den aristoteliska etiken hjälpa en inköpare att ställa rätt frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?**

*Jag tolkar att den aristoteliska etiken kan hjälpa oss att granska en leverantörs hållbarhetsarbete på följande sätt:*

När vi ska granska andra är det bra att inte bara granska själva handlingen utan även ha kunskap om motivet bakom handlingen, skriver Namli och Grenholm i sin bok *Etik*.<sup>112</sup>

Jag vill nu diskutera hur ett företags vision och värderingar samt medarbetarnas mening med arbetslivet stämmer väl överens med Aristoteles telos och dygder, samt hur detta skapar möjligheter för oss att granska ett företags hållbarhetsarbete internt och externt.

När jag tolkar Aristoteles och vill applicera hans teori på ett företag utgår jag, precis som Solomon gör, från att ett företag är en gemenskap av människor som liknar Aristoteles Polis. Robert Phillips beskriver att dagens företag är vår tids mäktiga institutioner som har stora resurser, spänner över många länder och påverkar många människors liv.

Medarbetare tillhör många olika sammanslutningar och grupper, där företaget utgör ett sammanhang av många. Människor spenderar dock en hel del tid på företaget, cirka 40 timmar per vecka, vilket gör att den gemenskapen som finns på ett företag betyder mycket för varje medarbetare. Solomon vill plocka fram likheten mellan Aristoteles Polis och ett företag med tanke på att ett gott företag uppmuntrar och odlar individers dygder och integritet. Han

---

<sup>112</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 54

likställer ett företag och en Polis utifrån att de båda är en gemenskap och han menar vidare att det bara är i en gemenskap individer kan utvecklas.<sup>113</sup>

### *Vision, telos och de globala målen*

Solomon anser att en av de viktigaste aspekterna med Aristoteles etik är syftet, det telos som definierar varje mänskligt sammanhang, även företagets. Ett företags syfte definierar företagets plats i samhället och på planeten. Solomon menar att hela Aristoteles idé vilar på en holistisk tanke om att ens eget liv är en del av en helhet som inte går att dela upp i ett privatliv, ett liv på jobbet och ett annat liv i samhället. Det handlar om att få blomma ut och bli sitt bästa jag och det betyder enligt Solomon i nutid att hitta sin plats bland andra människor i den här världen och dela ett gott liv, som inkluderar ett bra jobb, där ett bra jobb inte betyder välbetalt utan meningsfullt i linje med sitt eget telos.<sup>114</sup>

Solomon lyfter i sin tolkning av Aristoteles även frågor om varje människas mening och syfte med sitt liv och jag tänker att när medarbetares högre syfte med livet, telos, stämmer överens med företagets vision, som i sin tur stämmer väl överens med de globala målen skapas förutsättningar för medarbetare, företag och samhällen att blomma ut på en välmående planet. Genom dessa tankar drar jag slutsatsen att vi kan granska hur väl ett företag mår internt, medarbetarna på företaget är också en viktig intressent. Vi kan även granska företagets högre syfte om det stämmer överens med medarbetarnas mål och mening med arbetslivet. Och om det i sin tur stämmer överens med de globala målen.

Hartman anser att affärsfolk missar att leva efter dygderna då de ser vinst som ett mål och inte som ett medel. Här menar jag att vi kan granska ett företags syfte, är det ekonomiskt eller är det socialt och ekologiskt hållbart. Hartman menar att affärsfolk, precis som människor i allmänhet, uppskattar det internt goda i deras arbete och samtidigt skapar det externt goda för andra.<sup>115</sup> Ska vi då granska ett företags hållbarhetsarbete utifrån är det även viktigt att veta att medarbetare mår bra internt så att hållbarhetsarbetet inte bara är en vacker fasad.

Jag tänker även att när även samtliga intressenter delar företagets telos, högre syfte, vision så kommer det att stärka deras relation. Som inköpare är det därför viktigt att granska leverantörens högre syfte, vision, för att undersöka om den visionen stämmer väl överens med det egna företagets vision.

### *Värderingar och dygder*

Namli och Grenholm menar att det är fem villkor som behöver vara uppfyllda för att något ska vara en dygd.

- 1) En dygd är en mänsklig utmärkande karaktärsegenskap som kännetecknar personen som helhet. Den är inte tillfällig, utan bestående.
- 2) Dygd är inte medfödd utan är en egenskap som har förvärvats och som personen har utvecklat genom träning.
- 3) En dygdig människa har en inre disposition och en drivkraft att handla rätt.
- 4) Det finns en skillnad mellan en moralisk dygd och en färdighet. Färdigheter är något som man kan lära sig inom ett yrke, en dygd är något som är önskvärt för alla människor för att kunna leva ett gott mänskligt liv i sin helhet.

---

<sup>113</sup> Solomon, ”Aristotle, Ethics and Business Organizations”, s. 1023

<sup>114</sup> Solomon, ”Aristotle, Ethics and Business Organizations”, s.1024

<sup>115</sup> Hartman, ”Virtue, profit and the separation thesis: An aristotelian view”, s. 7

5) Dygd är en önskvärd karaktärsegenskap.<sup>116</sup>

MacIntyre anser att människan har olika dygder beroende på vad hon är ämnad för att göra, det finns olika värden som är eftersträvansvärda beroende på verksamhetsområde.<sup>117</sup>

Jag tänker att ett företags värderingar kan likställas med dygder, eftersom ett företag består av människor och en dygd är en mänsklig utmärkande karaktärsegenskap. Det är en egenskap som har förvärvats av en person och utvecklats genom träning. Namli och Grenholm argumenterar för att det är en skillnad mellan en dygd och en färdighet. De menar att en färdighet är något man lär sig inom sitt yrke. McIntyre menar att människor lär sig dygder inom olika yrkesområden och därför kan ett företags värderingar, om de kan räknas som önskvärda karaktärsegenskaper, gott och väl vara dygder.

Som inköpare skulle jag därför granska ett företags värderingar för att se om de är önskvärda egenskaper. Jag skulle sedan be dem visa exempel på hur företagets vision och värderingar vägleder dem i svåra motstridiga mål, så som till exempel ekonomisk vinst mot social och ekologisk hållbarhet.

#### *Inre och yttre intressenter*

Vi behöver skilja mellan företagets inre kärna och företagets yttre kärna. Den inre kärnan är de grupper som valt att ha en relation med företaget och den yttre kärnan är de som inte valt att ha en relation till företaget så som natur, djur och människor. Här kan vi granska balansen mellan det yttre och det inre och be leverantören redovisa detta genom att presentera sin värdekedja, från produktens födelse till död och återvinning, samt hur detta påverkar både den inre miljön samt den yttre miljön, både socialt och ekologiskt.

#### *Ekonomiska resultat*

I tolkningen av Aristotelses menar Solomon att han ansåg att vinst var helt oetiskt, han menade att varor skulle säljas för sitt riktiga värde, det vill säga vad de kostat att producera i material och arbetstid, där medarbetarna får en rättvis lön. All form av vinst var stöld.<sup>118</sup> Jag skulle därför i granskningen av leverantören fråga efter hur de fördelar det ekonomiska resultatet och sin vinst mellan sina intressenter hela vägen genom värdekedjan.

Utifrån ovan slutsatser från den kantianska och aristoteliska etiken ska jag nu försöka att formulera en modell i form av ett frågebatteri för att granska olika leverantörers hållbarhetsarbete och svara på uppsatsens sista fråga.

---

<sup>116</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s.39-40

<sup>117</sup> Namli och Grenholm, *Etik*, s. 36

<sup>118</sup> Solomon, ”Aristotle, Ethics and Business Organizations”, s. 1022

## 5 Slutsats: En modell för hållbara inköp

*Jag ska nu svara på uppsatsens sista fråga: 5) Kan jag tack vare den aristoteliska etiken tillsammans med den kantianska etiken och Archie Carrolls CSR Pyramid formulera en modell, bestående av ett frågebatteri, för att säkerställa att inköparen väljer den leverantör som bidrar mest till de globala målen.*

Jag ska i det här kapitlet formulera en modell i form av ett frågebatteri. Först redovisar jag samtliga frågor som Archie Carrol gav mig, samt frågorna från den kantianska och den aristoteliska, för att avslutningsvis skapa ett enda frågebatteri. Jag avslutar sedan detta kapitel med en kort reflektion om nästa steg.

### CSR pyramidens frågor

*Så som jag tolkar Archie Carroll skulle jag som inköpare granska en leverantörs hållbarhetsarbete genom att ställa följande frågor:*

Gör företaget en insats för en bättre värld för att de själva tycker det är viktigt (filantropiskt) eller för att intressenterna kräver det (eitskt)?

Har de satsat på hållbar affärsutveckling för att lagar och regler säger så eller för att det visat sig vara ekonomiskt lönsamt?

Vilka är era intressenter?

Hur svarar ni på upp mot alla era intressenters problem, behov och förväntningar?

Vilket samhällsansvar har ni tagit för intressenterna vad gäller ekonomi, lag, etik och filantropi?

Med vilka strategier och aktiviteter visar ni att ni tar ansvar?

### Kantianska frågor

Här redovisar jag frågor från den kantianska etiken med John Rawls rättviseteori och Robert Phillips intressentteori som kan hjälpa en inköpare att ställa rätt frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?

*Så som jag tolkar Kant skulle jag som inköpare granska en leverantörs hållbarhetsarbete genom att ställa följande frågor:*

- Hur ser ni på de globala målen? Ser ni på dem som handlingsregler som alla företag borde följa?

- Har ni engagerat er i de globala målen, av fri vilja eller är det lagar och regler som styr?

- Hur granskar ni era leverantörer och ert eget företag vad gäller konventioner i branschen som går stick i stäv med hållbar utveckling och de globala målen.

- Vilket är ert syfte med verksamheten, har ni ett högre syfte med verksamheten än att vara egoistiska. Vilket är ert existensberättigande i världen?

- Hur visar ni att era handlingsregler kopplade till de globala målen kan universaliseras i vår bransch? Om de kan visa på detta kan vi tillsammans förändra ohållbara konventioner i vår bransch.

- Kants människovärdesprincip innebär att varje intressent till företaget bör respekteras i sin mänsklighet där mänskligheten framförallt är rationalitet och frihet. ”Handla så att du brukar människonaturen i din person som i varje annan person, alltid som ändamål och aldrig bara



som medel.” Den säger inte att alla människor är lika utan att vi bör handla så att vi respekterar allas mänsklighet lika. Jag som inköpare skulle verkligen vilja se utdrag ur deras medarbetarenkäter och kundenkäter och intervjua några av deras intressenter personligen. Jag skulle be om referenser.

*Så som jag tolkar John Rawls skulle jag som inköpare granska en leverantörs hållbarhetsarbete genom att ställa följande frågor:*

- Kan ni presentera er intressentanalys så vi får se vilka grupper som är i relation med ert företag?
- Är era olika intressentgrupper nöjda med hur ni fördelar företagets resurser mellan de olika grupperna? Skulle alla grupper gladeligen kunna byta plats med varandra och fortfarande vara nöjda med sin position?
- Hur fördelar ni friheter, har alla medarbetare rätt till sådana friheter som kan delas lika?
- Hur fördelas löner och bonusar, en olik fördelning är bara godkänd om den i sin tur leder till allas fördel?
- Hur är makten fördelad på företaget och har alla en möjlighet att nå vilken position som helst?

*Så som jag tolkar Robert Phillips skulle jag som inköpare granska en leverantörs hållbarhetsarbete genom att ställa följande frågor:*

Robert Phillips fokuserar på de intressenter som valt att ha en relation till företaget eftersom de förväntar sig fördelar av samarbetet. Så jag skulle be dem redovisa sina intressenter som valt att ha en relation med företaget och ställa följande frågor:

- Vilka fördelar får de olika grupperna i relation till sin arbetsinsats? Är de rättvist fördelade i förhållande till arbetsinsatsen?
- Vilken är deras gemensamma intention som skapar samarbetsfördelar. När jag läser Phillips tankar om en gemensam intention tänker jag på de globala målen som 193 länder kommit överens om. Jag tänker att det skulle kunna vara företagets intention att vara med och bidra till målen, jag skulle därför fråga:
- Vilka av de globala målen är ni med och bidrar till på ett positivt sätt?
- Phillips för även ett resonemang om sekundära intressenter, de människor som aldrig valt att ha en relation till företaget och inte får gemensamma samarbetsfördelar. Jag skulle därför be leverantören visa vilka indirekta intressenter som blir påverkade och berörda genom företagets värdekedja.

### **Aristoteliska frågor**

*Så som jag tolkar den aristoteliska etiken skulle jag som inköpare granska en leverantörs hållbarhetsarbete genom att ställa följande frågor:*

- Vilken är företagets vision (telos)? Har företaget ett högre syfte som går i linje med planetens syfte, de globala målen?

- Vilka är företagets värderingar (dygder)?
- Kan företaget ge exempel på handlingar som de genomför inom ramen för sina värderingar för att nå sitt telos?
- Tycker medarbetarna att deras arbete är meningsfullt och stämmer bra med deras eget telos och egna värderingar?
- Tycker chefer/ledare att deras arbete är meningsfullt och stämmer bra med deras eget telos och egna värderingar?
- Vad säger ägarna, är deras arbete meningsfullt och stämmer bra med deras eget telos och egna värderingar?
- Agerar medarbetare och ledare i linje med sina värderingar både inåt och utåt?
- Hur hanterar medarbetare och ledare de motstridiga målen ekonomisk vinst och social och ekologisk hållbarhet? Kan de visa exempel på hur de hanterar detta och gärna i linje med sina värderingar och telos?
- Kan de visa hur det internt goda för företaget och det externt goda för samhället är i samklang?
- För att granska balansen mellan det yttre och det inre ber vi leverantören redovisa detta genom att presentera sin värdekedja, från produktens födelse till död och återvinning, samt hur detta påverkar båden den inre miljön samt den yttre miljön. Både socialt och ekologiskt samt både direkta intressenter och indirekta intressenter.
- Kan företaget helt transparent visa upp sin affärsmodell och hur de tjänar sina pengar?
- Kan vi samarbeta i ett gemensamt syfte?
- Är företagets vinst ett mål i sig eller det ett medel?

I nästa avsnitt kommer jag att gå igenom samtliga frågor en gång till. En del av frågorna från de olika etikerna påminner om varandra, dessa kommer jag att slå ihop. Frågorna kommer nu att tappa sin etiska avsändare och kommer istället att sorteras in under fyra olika rubriker; 1) Högre syfte och de globala målen, 2) Värderingar, 3) Värdekedja och affärsmodell samt 4) Intressenter.

Frågorna kommer dock ha sin språkliga historia kvar, det vill säga att i vardagligt bruk skulle frågorna behöva formuleras om. Jag väljer dock att ha den akademiska tonen kvar för att ni ska kunna härleda varifrån frågorna kommer.

## **En modell för hållbara inköp**

Vi söker en leverantör som kan hjälpa oss med .....

Vi förutsätter i den här upphandlingen att ni säkerställt att ert företag tar ett socialt, ekologiskt och ekonomiskt ansvar för hållbarhet så att vi tillsammans kan nå de globala målen, men vi är nyfikna på vilket sätt ni gör detta och har därför en rad frågor till er som vi vill att ni besvarar.

### **Högre syfte och de globala målen**

Hur kom det sig att ni engagerade er i de globala målen? Var det av er egen fria vilja eller var det lagar och regler som styrde?

Hur granskar ni era leverantörer och ert eget företag vad gäller konventioner i branschen som går stick i stäv med hållbar utveckling och de globala målen?

Kan ni visa att era hållbara handlingar kopplade till de globala målen kan universaliseras och förändra vår bransch?

Varje intressent till ert företag bör respekteras i sin mänsklighet. Kan ni visa utdrag ur era medarbetarenkäter och kundenkäter och får vi intervjua några av era medarbetare, leverantörer och kunder personligen. Har ni några referenser?

Har ni satsat på hållbar affärsutveckling för att det visat sig vara ekonomiskt lönsamt?

Har ni satsat på hållbar affärsutveckling för att lagar och regler säger så?

Gör ni en insats för en bättre värld för att intressenterna kräver och förväntar sig det av er?

Vilket är ert syfte med verksamheten? Vilket är ert existensberättigande i världen?

Har ni ett högre syfte för företaget som går i linje med planetens syfte, de globala målen?

Skapar ert högre syfte samarbetsfördelar för era medarbetare och samarbetspartners?

Kan vi samarbeta i ett gemensamt syfte?

Är företagets vinst ett mål i sig eller är det ett medel?

### **Värderingar**

Vilka är era värderingar?

Tycker medarbetarna att deras arbete är meningsfullt och stämmer deras roll bra med deras egen mening med livet och egna värderingar?

Tycker chefer/ledare att deras arbete är meningsfullt och stämmer bra med deras egen mening med livet och egna värderingar?

Vad säger ägarna, är deras arbete meningsfullt och stämmer bra med deras egen mening med livet och egna värderingar?

Hur hanterar medarbetare och ledare de motstridiga målen ekonomisk vinst och social och ekologisk hållbarhet? Kan ni visa exempel på hur ni hanterar detta och gärna i linje med era värderingar och högre syfte?

Kan ni ge exempel på handlingar som ni genomfört inom ramen för era värderingar för att nå ert högre syfte?

Agerar medarbetare och ledare i linje med sina värderingar både inåt i verksamheten och utåt?

Kan ni visa hur det internt goda för företaget och det externt goda för samhället är i samklang?

### **Värdekedja och affärsmodell**

För att granska balansen mellan det yttre och det inre vill vi att ni redovisar detta genom att presentera er värdekedja, från produktens födelse till död och återvinning, samt hur detta påverkar både den inre miljön samt den yttre miljön. Både socialt och ekologiskt samt både i förhållande till direkta intressenter och indirekta intressenter.

Kan ni helt transparent visa upp deras affärsmodell och hur ni tjänar era pengar?

### **Intressenter**

Vilka är era intressenter, både de som valt att ha en relation med er, men även de som inte valt att ha en relation med er?

Hur svarar ni på upp mot alla era intressenters problem, behov och förväntningar?

Vilket samhällsansvar har ni tagit för intressenterna vad gäller ekonomi, lag, etik och filantropi?

Med vilka strategier och aktiviteter visar ni att ni tar ansvar för intressenterna?

Är era olika intressentgrupper nöjda med hur ni fördelar företagets resurser mellan de olika grupperna? Skulle alla grupper gladeligen kunna byta plats med varandra och fortfarande vara nöjda med sin position?

Hur fördelar ni friheter, har alla medarbetare rätt till sådana friheter som kan delas lika?

Hur fördelas löner och bonusar, en olik fördelning är bara godkänd om den i sin tur leder till allas fördel?

Hur är makten fördelad på företaget och har alla en möjlighet att nå vilken position som helst?

Vilka fördelar får de olika grupperna i relation till sin arbetsinsats? Är fördelarna rättvist fördelade i förhållande till arbetsinsatsen?

### **Avslutningsvis – god kvalitet till ett rimligt pris**

Jag hoppas med detta frågebatteri bidra till en mer nyanserad holistisk kravbild på leverantörer. Socialt, ekologiskt och ekonomisk hållbarhet är en holistisk tanke och ställer helt andra krav på vad god kvalitet behöver omfatta.

Jag vill inte förändra frågornas karaktär alltför mycket i uppsatsens frågebatteri eftersom det skulle försvåra att se den röda tråden. Med frågorna mer anpassade till ett företags språk och lite mer förenklade skulle frågeformuläret kanske kunna användas för att öka kunskapen om hur mycket som egentligen ingår i de tre perspektiven i hur vi tar ansvar för hållbarhet; social, ekologisk och ekonomisk. En inköpare behöver väldigt goda argument för att låta det sociala och ekologiska ansvaret gå före det ekonomiska ansvaret. Kanske kan svaren från det här frågebatteriet även ge några goda argument till fördelen för hållbara inköp.

Syftet med den här uppsatsen var att lägga grunden till en modell i form av ett frågebatteri som kan hjälpa inköpare att jämföra olika leverantörers hållbarhetsansvar för att inköparen ska kunna välja den leverantör som bidrar mest till de globala målen. För att kunna skapa den modellen har jag i uppsatsen besvarat följande frågeställningar:

- Vilka är de Globala målen och hur anser de globala institutionerna att vi ska prioritera mellan de 17 globala målen?

- Hur kan Archie Carrols CSR pyramid hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?
- Hur kan den kantianska etiken hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?
- Hur kan den aristoteliska etiken hjälpa en inköpare att ställa frågor till en leverantör för att säkerställa att de lever upp till de globala målen mer än någon annan leverantör?
- Kan jag tack vare den aristoteliska etiken tillsammans med den kantianska etiken och Archie Carrols CSR Pyramid formulera en modell, bestående av ett frågebatteri, för att säkerställa att inköparen väljer den leverantör som bidrar mest till de globala målen.

Svaret på den sista frågan – ”Kan jag tack vare den aristoteliska etiken tillsammans med den kantianska etiken och Archie Carrols CSR Pyramid formulera en modell, bestående av ett frågebatteri, för att säkerställa att inköparen väljer den leverantör som bidrar mest till de globala målen” – blir svaret ja på att formulera ett frågebatteri. Men svaret blir nej på att vi kan utvärdera svaren så att inköparen kan välja den leverantör som bidrar mest till de globala målen. Det kvarstår ett arbete med att värdera de olika svaren, vilket svar väger tyngre än det andra och med vilken etisk teori ska vi avgöra detta då viktiga mål kommer i konflikt med varandra.

När en grupp människor har en gemensam etisk teori att stå på kan de hjälpa varandra att hitta rätt sak att göra inom ramen för värderingar och i en bestämd riktning, intention. Utan den etiska teorin hamnar vi i godtycklighet i vad som känns rätt eller fel. Utan etiska teorier blir makt och manipulering de verktyg vi använder, skriver Alasdair MacIntyre.<sup>119</sup>

Här står företagen inför en hel rad med moraliska dilemman som de behöver förhålla sig till och därför anser jag, precis så som Mikael Stenmark uttryckte det, vi behöver en holistisk etisk teori som kan vägleda oss i moraliska dilemman då vi vill nå de globala målen genom hållbar utveckling. Med en gemensam holistisk etisk teori kan olika företag komma till olika slutsatser om vad som är moraliskt rätt utifrån deras unika kontext.

Jag vill gärna gå vidare i min ambition om att hjälpa inköpare att göra mer hållbara affärer och ser fram emot ett nästa steg. I nästa steg vill jag ta reda på hur inköpare prioriterar idag och med vilken etisk teori de skulle kunna värdera olika leverantörers hållbarhetsarbete för att göra mer hållbara inköp imorgon.

År 2030 är snart här, vi har bråttom.

## Bibliografi

Ageron, Blandine, Angappa Gunasekaran och Alain Spalanzani, ”Sustainable supply management: An empirical study”, *Int. J. Production Economics*, nr. 140, 2012, s. 168-182

Ahlberg, Erik et al, ”Vi klimatforskare stödjer Greta och skolungdomarna”, *DN.se*, 15 mars 2019, <https://www.dn.se/debatt/vi-klimatforskare-stodjer-greta-och-skolungdomarna/?fbclid=IwAR07MuMYhUi9GiTVgsxN1SsoL0wkFtWWlnV6c4681S0A2WSE0zwCqbdhZ5L>, hämtad 20 mars 2019

Beal, Douglas et al, *Total societal impact, a new lens for strategy*, Boston Consulting Group, Boston: Boston Consulting Group, 2017

---

<sup>119</sup> Alasdair MacIntyre, *After Virtue*, 3 uppl., Notre Dame:University of Notre Dame Press, 2007, s. 25-26

- Carroll, B. Archie, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, jul-augusti 1991, s. 39-49
- Carroll, B. Archie, "Carroll's pyramid of CSR: taking another look", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, vol. 1, nr. 3, 2016, s. 1-8
- FN, *Globala Målen*, [www.globalamalen.se/om-globala-malen/](http://www.globalamalen.se/om-globala-malen/), hämtad 22 april 2019
- Grenholm, Carl-Henric, *Etisk teori*, Lund: Studentlitteratur, 2014
- GRI, UN Global Compact, WBCSD, *SDG Compass – The guide for business action on the SDGs*, [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org), hämtad 13 april 2019
- Hartman, M. Edwin, "Virtue, profit and the separation thesis: An aristotelian view", *Journal of business ethics*, nr. 99, 2011, s. 5-17
- MacIntyre, Alasdair, *After Virtue*, 3. uppl., Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2007
- Namli, Elena och Carl-Henric Grenholm, *Etik*, Lund: Studentlitteratur, 2019
- Nouri, Fahimeh Aliakbari, Mohsen Shafiei Nikabadi och Laya Olfat, "Developing the framework of sustainable service supply chain balanced scorecard", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 68, nr. 1, 2019, s. 148-170
- Orts, W. Eric och Alan Strudler, "The ethical and environmental limits of stakeholder theory", *Business ethics quarterly*, vol.12, nr. 2, 2002, s. 215-233
- Phillips, A. Robert, "Stakeholder theory and a principle of fairness", *Business Ethics Quarterly*, vol 7, nr. 1, 1997, s. 51-66
- Phillips, A. Robert och Joel Reichart, "The environment as a stakeholder? A fairness-based approach", *Journal of business ethics*, vol 23, nr. 2, 2000, s. 185-197
- Phillips, A. Robert, *Stakeholder theory and Organizational Ethics*, San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc, 2003
- Russo, Angeloantonio och Francesco Perrini, "Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs", *Journal of business ethics*, nr. 91, 2010, s.207-221
- SBI Insight AB, *Sustainable Brand Index official report 2018*, Stockholm: SBI Insight, 2018, <https://www.sb-index.com/sweden>, hämtad 29 april 2019
- SBI Insight AB, *Official results of the Nordics largest brand study on sustainability*, Stockholm: SBI Insight, 2018, <https://www.sb-index.com/sweden-b2b>, hämtad 29 april 2019
- Schwartz, S. Mark och Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, 2003, s. 503-530
- Solomon, C. Robert, "Aristotle, Ethics and Business Organizations", *Sage Journals*, vol.25, nr. 6, s. 1021-1043
- Stenmark, Mikael, *Miljöetik och naturvård*, Lund: Studentlitteratur, 2000
- Sundman, Per, "The good manager – a moral manager", *Journal of business ethics*, vol. 27, nr 3, 2000, s. 247-254
- TT, "Klimatförändringar oroar Davoshöjdare", *SvD.se*, 16 januari 2019, <https://www.svd.se/klimatforandringar-oroar-davoshojdare> hämtad 23 april 2019
- UN Global Compact, *Making Global Goals to Local Business Summit*, New York: UN, 2016