



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

# Om att skapa en bättre vardag för de många människorna

En studie om IKEAs översättning och implementering av CSR

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT 2015

Kandidatuppsats

Jenny Christensen

Anna Gustavsson

Handledare: Vedran Omanović

## **Förord**

Vi vill tillägna IKEA ett stort tack som gett oss möjlighet att få en inblick i deras verksamhet för att genomföra vår studie. Vi vill speciellt tacka de respondenter som ställt upp på intervjuer, deras åsikter har varit centrala för vårt arbete.

Vi vill även tacka vår handledare Vedran Omanović vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som guidat oss genom uppsatsskrivandet och kommit med många goda råd.

Ett stort tack riktar vi dessutom till Ellen Benktander, Jenny Gustavsson och våra studiekamrater som hjälpt oss att framställa den bästa versionen av vårt arbete genom värdefull feedback och förbättringsförslag.

Göteborg, 2015-06-05

Jenny Christensen

Anna Gustavsson

## **Sammanfattning**

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Management, vårterminen 2015

**Författare:** Jenny Christensen & Anna Gustavsson

**Handledare:** Vedran Omanović

**Titel:** Om att skapa en bättre vardag för de många människorna - En studie om IKEAs implementering och översättning av CSR.

**Bakgrund och problem:** CSR är ett ämne som är alltmer förekommande i media och debatt. Vad företag gör för att kompensera för sin verksamhet har aldrig varit viktigare och många arbetar med stora initiativ för att kompensera samhälle och miljö för sin påverkan. Vi tycker att det finns en outforskad lucka i den forskning vi tagit del av kring hur CSR implementeras på företag. Översätts företagsfilosofin till det verksamheten gör i praktiken? Eller är CSR något som är frånkopplat det dagliga arbetet som mest visas upp utåt?

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur CSR används i det dagliga arbetet på IKEA samt om CSR översätts från företagsfilosofi till praktik.

**Metod:** Det är en kvalitativ studie som baseras på sex respondenter, anställda på olika nivåer inom IKEA. Det teoretiska kapitlet erbjuder en del av en mycket bred forskning kring CSR som valts ut för att besvara frågeställningarna på bästa möjliga sätt. De empiriska resultaten har sammanställts genom semistrukturerade intervjuer och utgör grunden för analys och slutsats.

**Slutsats:** Vi konstaterar genom studien att det valda företaget arbetar med CSR på många sätt men att översättningen mellan företagsfilosofi och praktik är svag. Vi ser brister i kommunikationssystemet och att informationen inte når fram till personalen som det är tänkt.

**Nyckelord:** CSR, hållbarhet, hållbarhetsarbete, översättning, implementering, ansvarstagande, socialt ansvar

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning.....</b>	<b>6</b>
1.1 Problematisering .....	7
1.2 Syfte.....	8
1.3 Forskningsfråga .....	8
1.4 Avgränsningar.....	8
1.5 Disposition.....	9
<b>2 Metod.....</b>	<b>10</b>
2.1 Personlig referensram.....	10
2.2 Forskningsansats.....	11
2.3 Vetenskapligt förhållningssätt.....	12
2.4 Datainsamling .....	12
2.4.1 Intervjuer.....	12
2.4.2 Övrigt material.....	15
2.4.3 Kritik mot datainsamling.....	15
2.5 Analysmetod.....	16
2.6 Kvalitet.....	17
2.7 Källkritik.....	18
<b>3 Teori.....</b>	<b>20</b>
3.1 Definition av CSR .....	20
3.2 Syftet med CSR.....	21
3.3 Olika delar av CSR .....	22
3.3.1 Ekonomiskt ansvar.....	23
3.3.2 Juridiskt & Socialt ansvar .....	24
3.3.3 Miljömässigt ansvar .....	25
3.3.4 Etiskt ansvar .....	25
3.3.5 Filantropiskt ansvar.....	26
3.4 Översättning .....	26
3.5 Sammanfattning.....	29
<b>4 Empiri .....</b>	<b>30</b>
4.1 Företagspresentation.....	30
4.2 Ikeas arbete med CSR .....	30
4.3 Kommunikation och kunskapsflöde.....	33
4.4 De anställdas uppfattning.....	37
<b>5 Analys.....</b>	<b>42</b>
5.1 IKEAs arbete med CSR.....	42
5.2 IKEA engagerar sig på många sätt.....	43
5.3 Kommunikationen når inte fram .....	45
5.4 De anställda vill veta mer.....	47
5.5 IKEA som ett hållbart företag.....	48
<b>6 Slutsats.....</b>	<b>50</b>

6.1 Förslag till framtida forskning.....	51
<b>7 Bilagor.....</b>	<b>55</b>

# 1 Inledning

Corporate Social Responsibility (CSR) är ett begrepp som blivit allt mer omtalat i dagens samhälle och som ofta syns i media (SvD, 2015a). Startskottet för diskussionerna kring hållbarhet som vi ser idag var när Världskommissionen för miljö och utveckling fick i uppdrag av Förenta Nationerna att utreda sambandet mellan ekonomisk utveckling och miljöförstöring (Grankvist, 2009). Men vad är egentligen CSR? Vad innefattar begreppet och hur arbetar företag med CSR? Grankvist (2009) menar att CSR består av tre huvuddelar, nämligen *ekonomiskt*, *miljömässigt* och *socialt ansvarstagande*. Carroll (1991) menar att CSR består av fler områden än så och har som exempel med ett etiskt ansvarstagande i sin beskrivning av CSR. I grund och botten handlar CSR om det ansvar som företagen tar på eget initiativ säger Grankvist (2009). CSR kan ge flera fördelar för företag och bidra till *värdeskapande i företaget* (SIS, 2005). Men CSR kan också vara något som företagen jobbar med för att *tjäna pengar* (Grankvist, 2009). Blom & Frisk (2013) menar i sin rapport *Det ansvarsfulla företaget 2013* att den största drivkraften för företagen att arbeta med CSR är att *stärka varumärket*, tätt följt av att *bidra till en hållbar utveckling*.

Men hur ser CSR ut i företaget? Märks det i det dagliga arbetet? På vilket sätt då? Hur förhåller sig företagsfilosofin till praktiken? Denna studie ämnar undersöka hur CSR översätts från företagsfilosofi till praktik. Hur det teoretiska, det som företaget arbetar med utåt i form av hållbarhetsrapporter och strategier syns i organisationen.

UNHCR (2015) som är Förenta Nationernas flyktingkommission är en av många organisationer som arbetar med hållbarhet och CSR. Deras arbete är bland annat fokuserat på att skapa en bättre livssituation för flyktingar runtom i världen. Kommissionen är beroende av donationer från näringslivet för att kunna utöva sin verksamhet. De skriver på sin hemsida mycket varmt om flera företag som stödjer deras arbete (UNHCR, 2015). Ett företag de lyfter fram som en långvarig svensk samarbetspartner är IKEA. IKEA är ett företag som på senare år gjort sig allt mer uppmärksammat inom diskussionen om hållbarhet (SvD, 2015a). Ett av företagets projekt är ”Better shelter” som går ut på att leverera tillfälliga bostäder till flyktingläger i platta paket (SvD, 2015b). IKEA har i projektet använt sin affärsidé med effektiva transporter och montering på plats med få verktyg för att maximera nyttan av sitt bidrag.

På grund av sin uppmärksammade roll som initiativtagare inom hållbarhetsarbete så har IKEA valts ut för att undersöka hur deras arbete med hållbarhet ser ut i praktiken. IKEA

bedöms vara ett intressant studieobjekt för denna studie då de arbetar aktivt och öppet mot omvärlden med hållbarhet.

## 1.1 Problematisering

Att CSR och hållbarhet är något som är på modet har inte undkommit många i dagens samhälle, aldrig tidigare har det från näringslivet funnits ett sådant engagemang i frågor som rör samhälle, infrastruktur och välfärd både nationellt och internationellt (SvD, 2015a).

Det finns många intressanta vinklar att studera CSR från, flera bra bidrag till forskning kring CSR har redan gjorts och ämnet är sedan tidigare väl utforskat. Något som vi inte hittat inom den forskning vi granskat inför studien är om det finns en koppling mellan det organisationer visar upp utåt sett och det dagliga arbetet i företaget. Vi anser att det finns en lucka i forskningen inom området som vi ämnar utforska genom den här studien. Vi vill undersöka hur den ”företagsfilosofi” företaget säger sig arbeta med i form av strategier och rapporter påverkar det ”praktiska” arbetet i företaget.

Studiens fokusområde är att undersöka om det finns en översättning mellan företagsfilosofi och praktik och hur den i sådant fall fungerar. Frågan om det finns kunskap i organisationen om de initiativ och engagemang gällande CSR som företaget arbetar med granskas. Är CSR något som bara visas upp mot omvärlden eller förekommer det användning av detta bland personalen också?

IKEA är ett företag som på senare år har arbetat hårt för att kunna bli mer hållbara (IKEA, 2014a). Företaget motiverar sitt engagemang i dessa frågor genom sin vision *Att skapa en bättre vardag för de många människorna* och flera av deras satsningar för framtiden tar utgångspunkt i just den tanken (IKEA, 2014a). På sin hemsida visar IKEA upp mycket information kring det CSR-arbete de gör, bland annat *People & Planet Positive* vilket är en hållbarhetsstrategi som används för att år 2020 uppnå utvalda hållbarhetsmål (IKEA, 2015c). I *People & Planet Positive* redogör företaget för tre huvudområden där de kommer att arbeta för hållbarhet; *Ett mer hållbart liv hemma*, *Resurs- & energiberoende* samt *Ett bättre liv för människor & samhällen* (IKEA, 2014a).

IKEA är ett intressant studieobjekt för syftet i denna studie då de arbetar med hållbarhetsrapporter och strategier som kommuniceras mot omvärlden på ett tydligt sätt. Det bidrar till att det är enkelt att tillgå information om hur företag arbetar och vi kan således få en bild av företagets arbete som kan utgöra grund för formuleringen av studiens syfte.

## 1.2 Syfte

*Syftet med studien är att undersöka hur CSR används i det dagliga arbetet på IKEA samt om CSR översätts från företagsfilosofi till praktik.*

Studien undersöker om arbetet med CSR ser olika ut på olika organisatoriska nivåer och vilken koppling personalen upplever till det arbete företaget utför.

Studien kommer att undersöka om företaget arbetar med en översättning av den företagsfilosofi de kommunicerar för att implementera CSR i det dagliga arbetet. Om en översättning förekommer är det intressant att undersöka hur flödet i översättningen fungerar och om den informationen som är avsedd att översättas når fram.

## 1.3 Forskningsfråga

För att besvara syftet krävs att forskningsfrågor formuleras för att tydliggöra grunden som syftet står på. Dessa frågor är utformade för att guida läsaren genom tankegången kring den teori som valts ut, den empiri som presenterats samt de slutsatser som studien lett fram till.

- På vilket sätt arbetar företaget med CSR?
- På vilket sätt kommuniceras CSR ut i organisationen?
- Hur upplever de anställda företagens arbete med CSR?

## 1.4 Avgränsningar

De avgränsningar som gjorts i studien handlar främst om vad tidsramen tillåtit. Tiden har varit den begränsande faktorn som har styrt hur hela arbetet tagit form. Vi har i studien begränsat antalet intervjuer samt själva omfattningen av studien. De respondenter som deltagit i studien är även de begränsade, dock har vi gjort vårt bästa för att samla ihop en mångfald av olika befattningar inom företaget för att få en så bred bild som möjligt.

Våra avgränsningar innebär att de slutsatser som framförs i uppsatsen inte kan ses som den enda sanningen, utan gäller endast i detta specifika fall vid den aktuella tidpunkten. Våra slutsatser är baserade på de kopplingar vi drar till den teori vi valt att ha med i studien, och även där gäller att slutsatserna endast gäller med grund av den teori vi behandlat i studien.



## 1.5 Disposition

*Nedan följer en presentation av dispositionen av de kapitel som finns med i uppsatsen.*

*Dispositionen är till för att ge läsaren en överblick av arbetet samt möjligheten att snabbt orientera sig i arbetet.*

### *Kapitel 2 Metod*

Studien inleds med en presentation av det tillvägagångssätt som använts och består av vår personliga referensram, forskningsansats och vetenskapligt förhållningssätt. Därefter följer information om urval, datainsamling, analysmetod och kvalitet.

### *Kapitel 3 Teori*

I den teoretiska referensramen presenteras information om syftet med CSR, de olika delarna inom CSR samt översättning och implementering av CSR. I slutet av kapitlet följer en sammanfattning av den teori som presenterats.

### *Kapitel 4 Empiri*

I empirin presenteras de aktuella områden som anses intressanta för studien med stöd av de forskningsfrågor som formulerats. Löpande presenteras samtliga respondenters åsikter som ställs mot varandra för att belysa områden där olikheter förekommer.

### *Kapitel 5 Analys*

I analysen kopplas det empiriska materialet ihop med teorin som valts ut för studien. Texten är uppbyggd med hjälp av citat som ska leda läsaren till en förståelse av studiens resultat.

### *Kapitel 6 Slutsats*

I det sista kapitlet presenteras slutsatserna av studien med avseende på studiens syfte och de forskningsfrågor som formulerats. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning.

## 2 Metod

---

*I detta kapitel presenterar vi hur vi har gått till väga för att genomföra studien. Först presenteras vår personliga referensram, därefter följer forskningsansats och vetenskapligt förhållningssätt, som sedan övergår till datainsamling och analysmetod följt av kvalitetsaspekter. Kapitlet avslutas med källkritik.*

---

### 2.1 Personlig referensram

Då CSR är ett ämne som är väldigt aktuellt och ofta förekommer i media och samhällsdebatter så har det varit svårt för oss att inte ta ställning till ämnet. Det syfte vi har formulerat som grunden till studien är format efter våra intressen och tankar kring ämnet. Lantz (2007) menar att alla forskare till viss del blir påverkade av sin personliga referensram i sin värdering av material och tolkningar av händelser. Trots att CSR inte är ett ämne vi studerat närmare under vår utbildning är det för oss ett laddat ämne där det är svårt att inte bli påverkad av det vi ser och hör. Det upplever vi är beroende av den mediala bild som vi dagligen stöter på som bland annat visar företag som utnyttjar möjligheterna till ökad lönsamhet på bekostnad av människor och miljö. Den mediala bild som förmedlas till oss är ofta extrem och belyser människors lidande och skador på naturen. Vår objektivitet i ämnet är till viss del begränsad på grund av våra personliga referensramar och bakgrunder. Detta är något som påverkar vårt förhållningssätt till ämnet (Lantz, 2007). I en studie som den här där tiden är den begränsande faktorn har vi inte sett det möjligt att välja ett helt obekant ämne att undersöka. Att vara helt objektiv och neutral hade varit önskvärt för genomförandet av studien och det är något vi ansträngt oss för att vara. Syftet med objektiviteten och att vara neutral är att kunna analysera de svar vi får utifrån flera olika teoretikers åsikter utan att påverkas av våra egna åsikter i ämnet eller vår bild av respondenten som person istället för som en del av en organisation (Lantz, 2007). Det är viktigt att vara objektiv för att den slutsats som studien leder till inte ska vara vilseledande för läsaren. Skulle slutsatsen påverkas av subjektivitet blir resultatet inte lika tillförlitligt och kan således inte användas i samma utsträckning av andra forskare (Lantz, 2007). Vi finner dock att det är svårt att vara helt fränkopplade från våra tidigare erfarenheter.

## 2.2 Forskningsansats

För att undersöka syftet och besvara de forskningsfrågor som formulerats kan en kvantitativ eller kvalitativ metod användas, varav den senare valts för denna studie. Den kvalitativa metoden har valts för att den ger möjlighet att undersöka och beskriva det aktuella ämnet på ett mer djupgående sätt än vad som annars hade varit möjligt med en kvantitativ metod (Bryman & Bell, 2013). Den kvalitativa metoden innebär att färre och mer avgränsade objekt studeras på ett djupgående sätt. En kvantitativ metod hade istället inneburit att ett större urval granskas på ett ytligare sätt för att förkasta eller bekräfta den frågeställning som ställts i arbetet. Då syftet med studien är av mer beskrivande karaktär anser vi att den kvalitativa metoden passar bättre.

Enligt Patel & Davidson (2011) finns det tre metoder för att koppla ihop teori och empiri; deduktion, induktion och abduktion. I den här studien står den abduktiva metoden i centrum. Abduktion innebär en kombination av deduktion och induktion för att utforska och testa en teori (Patel & Davidson, 2011). Deduktion betyder att forskaren börjar med att skapa den teoretiska grunden i arbetet för att sedan analysera empirin utifrån teorin (Bryman & Bell, 2013). Deduktion är vanligt när forskaren vill undersöka om något stämmer eller inte (Bryman & Bell, 2013). Vi har i arbetet använt deduktion på det sättet att vi haft en tydlig grund av teori som utgjort ramverket för den empiri som samlats in. Induktion betyder att forskaren börjar med att samla in empiri utan teoretisk förankring för att sedan använda empirin för att skapa nya teorier (Bryman & Bell, 2013). Den induktiva metoden har använts i den mening att vi varit öppna för de förändringar i teorin som uppstått till följd av de granskningar av verkligheten som uppkommit under insamlingen av empirin.

Genomgående i arbetet med studien har teori och empiri behandlats parallellt för att kunna justera och anpassa studien efter tillgängligt material och nya infallsvinklar. Lantz (2007) beskriver kombinationen av deduktion och induktion som en cirkulär process av kunskapsutveckling och menar att utgångspunkten i en sådan process alltid är av kvalitativ art. Den cirkulära processen är något som tagit plats i arbetet genom löpande behandling och insamling av teori och empiri för att säkerställa alla delars relevans i förhållande till varandra.

## 2.3 Vetenskapligt förhållningssätt

Som tidigare beskrivits ämnar denna studie att beskriva och förklara det vi ser genom empiriska insamlingar på ett så neutralt och objektivt sätt som möjligt. Insikten att vi endast kan dra slutsatser om det här specifika fallet utifrån de metoder som använts är något vi tidigt varit medvetna om och tagit hänsyn till i studie. Att kunna hålla sig helt objektiv i sin skildring av den verklighet som återges menar Bryman & Bell (2013) är närmast omöjligt. Det resulterar i att forskare i allmänhet får nöja sig med att skapa en så verklig bild som möjligt av studieobjektet, vilket således gäller även för den här studien. Den empiri som samlats in i form av intervjuer är påverkad av respondentens verklighet och syn på ämnet, vilket inte nödvändigtvis är en sann beskrivning av ämnet. Hurvidare respondentens beskrivning är sann eller inte är mycket svårt att bevisa eller resonera kring, och i enighet med Andersens (1998) teorier om hur en anställd påverkas av företaget i sina svar har vi fått acceptera de svar vi fått som dugliga och tillräckliga för uppsatsens syfte. Vi har genom vår medvetenhet om hur kontexten kan påverka respondenten försökt att framställa en så sann text som möjligt (Andersen, 1998).

## 2.4 Datainsamling

### 2.4.1 Intervjuer

#### *Urval*

Vid uppbyggnaden av den empiriska grund studien står på hur urvalet av respondenterna som intervjuats varit en viktig del. Grundtanken vi utgått ifrån i denna studie vid val av respondenter har varit att få ta del av hur arbetet med CSR och hållbarhet uppfattas på olika nivåer inom företaget. Vi har med hjälp av de intervjuer som genomförts försökt att få en så bred bild som möjligt av respondenternas syn på ämnet. Enligt Andersen (1998) är det underförstått att respondenterna i viss utsträckning är påverkade och färgade av det företag de arbetar på. Det är något vi tagit särskild hänsyn till då respondenterna som intervjuats arbetar inom samma företag och har tillgång till samma interna material och utbildningar. Urvalet har fokuserat på att söka respondenter på olika nivåer.

För att finna individer som passar in i studien som vi använt oss av bekvämlighetsurval. Innebörden av ett bekvämlighetsurval är enligt Bryman & Bell (2013) när de individer väljs ut som vid tidpunkten är tillgängliga utav ett möjligt större antal som uppfyller ramen för studien. Av de sex personer som tillfrågades att delta i den här studien svarade samtliga ja,

och vi var därför inte i vidare behov att söka fler deltagare. Beroende på den tidsram vi haft att förhålla oss till i studien har vi valt att begränsa oss till sex respondenter.

Sett utifrån den omfattning som studien har upplever vi att dessa sex har delgivit oss nog med material för att besvara våra frågeställningar på ett bra sätt.

### ***Presentation av respondenter***

<i>Respondent</i>	<i>Antal år som anställd</i>	<i>Intervjudatum</i>	<i>Antal transkriberade sidor</i>	<i>Intervjuns längd (min)</i>
<i>Hållbarhetskoordinator</i>	5	2015-04-24	10	40
<i>Avdelningschef</i>	7	2015-05-07	7	20
<i>Mellancheff</i>	10	2015-05-07	6	16
<i>Butikssäljare 1</i>	2	2015-05-07	5	15
<i>Butikssäljare 2</i>	1	2015-05-07	6	20
<i>Butikssäljare 3</i>	5	2015-05-07	5	17

Tabell 1: *Respondentförteckning* (Gustavsson, 2015).

Vår första respondent är en person som är ansvarig hållbarhetskoordinator, personen spenderar 50 procent av sin arbetstid med hållbarhet. Därefter har vi intervjuat en högre uppsatt avdelningschef, som har ansvar för fyra avdelningar på varuhuset. Efter den personen har vi intervjuat en anställd som är ansvarig för en avdelning på varuhuset och är underordnad avdelningschefen. Till sist har vi intervjuat tre stycken butikssäljare som arbetar i varuhuset. Av våra sex respondenter är det bara hållbarhetskoordinatorm som har speciellt avsatt arbetstid för hållbarhetsarbete. Vi anser att urvalet av respondenter gör att den bild av verkligheten som förmedlas till oss blir mer trovärdig tack vare deras olikheter i enighet med Bryman & Bells (2013) mening. Av hänsyn till att vi har sökt att finna så ofärgade svar som möjligt har vi valt att inte delge någon av respondenterna information om vilka de andra respondenterna är. De har således inte kunnat påverka varandra innan intervjuerna

### ***Intervjustruktur***

Intervjuerna vi har genomfört bygger på det Andersen (1998) kallar för *delvis strukturerad intervju*. Modellen innebär att vi söker information om ett ämne som vi sedan tidigare har en viss kunskap kring. Vi söker nya vinklar och tolkningar av problemet och belyser förhållandet mellan parter som det centrala. Då vi söker just en övergripande och fritt

beskriven bild av hur våra respondenter upplever att arbetet med CSR fungerar anser vi att en delvis strukturerad intervjumetod passar bra. Syftet med det är att undersöka respondenternas kunskap om ämnet på olika nivåer och sätta den i jämförelse med de direktiv och material som respondenterna får från en högre organisatorisk nivå (Andersen, 1998). De respondenter vi har valt att intervjua kommer från flera organisatoriska nivåer inom företaget och består av både chefer och anställda utan chefsbefattning. Andersen (1998) belyser att intervjuer med chefer är något som kan vara problematiskt. Han menar att risken finns att respondenten kan formas av organisationens eller företagets taktiska och officiella synpunkter och ge tämligen inlärd svar utefter det. Detta är något som vi till viss del känt av under våra intervjuer, i synnerhet med respondent A som har ansvar för hållbarhetsfrågorna. Det företag vi har valt att undersöka är ett stort företag och mycket av den kunskap som finns inom företaget kan tänkas ha svårt att nå ut till alla anställda, speciellt till de lägre organisatoriska nivåerna. Andersen (1998) menar att intervjuaren ibland kan mötas av en viss osäkerhet hos den här typen av respondenter följt av svävande svar och redan förutbestämda ramar kring vilken information som får delges följt av en ovilja att besvara intervjuarens frågor. Just den osäkerheten kring vad som får delges och inte är något som varit kännbart under vissa intervjuer där respondenter tvekat i svaren och ändrat riktning allteftersom. I övrigt har respondenterna varit mycket öppna och tillmötesgående. I vår analys av intervjuerna som genomförts så har vi jobbat hårt för att hålla oss objektiva och inte koppla samman vår bild av personen för mycket med svaren, vi har mer jobbat med att neutralt tolka den information vi delgivits av respondenten.

### ***Genomförande***

Vi har valt att presentera samtliga respondenter som anonyma för att få individer att vilja delta i studien. Att få respondenterna att känna sig trygga och eliminera risken att de känner att de hamnar i en utsatt position på sin arbetsplats har också haft betydelse i valet att hålla respondenterna anonyma (Bryman & Bell, 2013). Anonymiteten gäller både mellan respondenterna och utåt sätt här i uppsatsen, vilket är något som vi känner har gjort det lättare för respondenterna att tala fritt och ärligt. Det centrala i vår studie är inte att granska vem respondenten är som person utan fokus ligger på dennes synpunkter i ett strikt arbetssammanhang. Fokus för vår studie har varit helt bortkopplat från kön ålder namn med mera. Något vi däremot har valt att presentera är antal år som anställd. Denna information är relevant då vi anser att det kan finnas möjlighet att tiden som anställd påverkar vilken kunskap respondenten besitter kring CSR-frågor.

För att säkra kvaliteten på intervjuerna spelades samtliga intervjuer in efter varje respondents godkännande av inspelningen (Bryman & Bell, 2013). Efter genomförandet av intervjuerna transkriberades materialet och vi gick sedan igenom materialet var för sig för att säkerställa att informationen tolkats på rätt sätt.

#### **2.4.2 Övrigt material**

Utöver de intervjuer som genomförts har även övrigt material använts i studien, främst i form av dokument från IKEA och organisationer som samarbetar med IKEA. Bryman & Bell (2013) uttrycker att i vissa fall där dokument ger en bild av hur verkligheten är utformad och ser ut och ska tas upp som källmaterial. De dokument som har använts i studien är av allmän karaktär och består bland annat av årsredovisning, hållbarhetsrapport och hållbarhetsstrategi som alla är producerade av IKEA. Dokument av sådant slag brukar vanligen finnas att tillgå för allmänheten på företagets hemsida enligt Bryman & Bell (2013). Således är dokument av mer intern karaktär är i regel svårare att få tillgång till för allmänheten. I studien har vi inte upplevt någon brist på transparens i ämnet från det valda företaget och därmed har detta inte upplevts som ett problem.

Empiriskt material är även insamlat i form av en debattartikel skriven av Lennart Ekmark (2013), tidigare designchef och affärsutvecklare på IKEA. Artikeln anses vara relevant för studien då den ifrågasätter funktionen med hållbarhetsarbete och stödjer ett resonemang som en av respondenterna för. Informationen från Ekmark presenteras först i empirin.

#### **2.4.3 Kritik mot datainsamling**

Av våra sammanlagt sex intervjuer utfördes fem under samma dag. Vi är medvetna om att det upplägget kan ha kommit att påverka de reflektioner kring intervjufrågor och svar som uppkommer hos intervjuaren efter en intervju. Upplägget eliminerar också justeringar i upplägget kring intervjun som kan upptäckas av de svar som erhållits vid tidigare intervjuer.

Dock ser vi vissa fördelar i att ha intervjuerna samlade då vi lättare kan styra likheten i intervjuerna och på vilket sätt vi ställer frågorna. Det i sin tur ger en bättre grund för att se samband mellan intervjuerna i den information vi delgivits av respektive respondent. Vi ser även en styrka i att intervjuerna utförts på samma dag på så sätt att respondenterna inte hunnit prata med varandra i någon större utsträckning samt heller inte hunnit reflektera över det andra respondenter möjligen berättat om intervjun. Det skulle annars kunna vara en källa till att respondenterna tänker över den information de besitter och eventuellt inhämtar mer information för att förbereda sig för intervjun.

Den övriga data som samlats in för studien kommer i första hand från IKEA som är studieobjektet. Justesen & Mik-Meyer (2012) skriver att det är viktigt att ta hänsyn till att dokument som kommer direkt från en organisation ofta är utformade för att visa det organisationen vill och behöver således inte vara sanna. Detta är något vi tagit hänsyn till i analys och slutsats genom att vi förhållit oss kritiskt till datan (Justesen & Mik-Meyer, 2012). Trots att vi är medvetna om den risk som uppkommer vid användandet av material direkt från en organisation så har vi på grund av tidsramen i arbetet fått nöja oss med att behandla datan som riktig.

## 2.5 Analysmetod

För att analysera den kvalitativa datan som samlats in i studien skriver Jacobsen (2002) att det är bra att utgå från tre olika områden: att grundligt och detaljrikt beskriva informationen som delgivits, sedan reducera och systematisera informationen för att till sist tolka den. Dessa tre steg ska hjälpa forskaren att strukturera datan och generalisera den för att ge ett så bra resultat som möjligt (Jacobsen, 2002). Dessa tre steg har vi följt i behandlingen av den empiriska data som samlats in. Ahrne & Svensson (2011) skriver att analysens syfte är att skapa samband mellan teori och empiri. Den cirkulära process som tidigare beskrivits har hjälpt oss skapa ett bra flöde i analysen mellan teori och empiri då vi har arbetat med områdena parallellt. Bryman & Bell (2013) skriver att det är viktigt att kontinuerligt jämföra det område som ska undersökas med data som samlats in för att se om det material som innehas är tillräcklig för att genomföra studiens syfte. Först efter att datans tillräcklighet konstaterats kan materialet börja reduceras för att användas i analysen (Lantz, 2007). Genomgående i empiriavsnittet har vi reducerat det insamlade materialet för att lyfta fram några huvudpunkter som ska underlätta förståelsen av datans innebörd och skapa tydliga kopplingar till analysen. Reduktionen av det insamlade materialet skedde först efter samtliga intervjuers genomförande, när vi diskuterat och reflekterat över vilken riktning materialet skulle sätta för studien. Som Gillham (2008) framhåller kan en reduktion av data innan all data är insamlad leda till att viktig information går förlorad, vilket längre fram i arbetet kan leda till att analysen och slutsatsen blir mindre slagkraftig.

Den empiriska data som samlats in genom intervjuer har kompletterats med andra typer av data, vi har ansett att det varit nödvändigt för att genomföra en bra analys (Bryman & Bell, 2013). Den övriga data som behandlats i arbetet har använts för att tydliggöra och förstärka vissa argument som förs fram i teori och empiri. Det övriga materialet har också använts för att hitta underliggande teman i respondenternas svar samt samband till teorin.



## 2.6 Kvalitet

Justesen & Mik-Meyer (2012) skriver i sin bok *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik* att det finns två grundläggande aspekter som är gemensamma för alla studier som genomförs. Dessa två aspekter är konsistens och koherens. Konsistens innebär att studien ska vara utformad på så sätt att den genomgående följer samma metoder och teorier. Koherens innebär att de olika delarna i studien ska vara kopplade till varandra samt att alla delar ska ha en logisk anledning till sin närvaro i studien (Justesen & Mik-Meyer, 2012). Konsistensen i studien anser vi vara god då vi tidigt valt ut en struktur att följa under uppbyggnad och genomförande. Koherensen är något som för oss hänger ihop med den cirkulära process Lantz (2007) beskriver. Dessa två teorier, konsistens och koherens, har använts löpande under arbetet för att säkerställa delarnas logik och relevans. Justesen & Mik-Meyer (2012) skriver även om transparens som en viktig del i arbetet och menar att det är centralt att det framgår varför att gjort de val som gjorts motiveras väl. Två grundläggande kriterier som Lincoln & Guba (1985) och Guba & Lincoln (1994) föreslår är *trovärdighet* och *äkthet*, som de menar ska ge en bättre bild av kvaliteten på en kvalitativ undersökning. Trovärdigheten beskriver Lincoln & Guba (1985) och Guba & Lincoln (1994) som ett större begrepp som innefattar flera underkategorier, *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* eller *bekräftelse*. Vi har valt att följa Lincoln & Guba (1985) och Guba & Lincolns (1994) modell för att ge läsaren en så tydlig bild som möjligt av hur vi genomfört arbetet.

### ***Tillförlitlighet***

Tillförlitligheten säger hur väl den verklighet som beskrivs av forskarna stämmer överens med verkligheten som andra uppfattar den (Bryman & Bell, 2013). Att uppnå tillförlitlighet i sin studie skriver Bryman & Bell (2013) baseras på att studien utförts i enlighet med de regler som anger hur arbetets ska utformas. Det är även viktigt att det empiriska materialet som ligger till grund för slutsatserna har rapporterats till respondenten i syfte att denne ska godkänna den tolkning som gjort som riktig (Bryman & Bell, 2013). I studien har de metoder för uppsatsskrivande som presenterats i Bryman & Bells (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* samt Andersens (1998) *Den uppenbara verkligheten* använts för att säkra att arbetet är uppbyggt på ett bra sätt. Litteraturen har gett oss de ramar som behövs för att avgöra vilka delar som är relevanta att ha med i studien. Vad gäller valideringen av respondenternas utlåtanden så utfördes en snabb genomgång av respondentens svar i slutet på varje intervju för att respondenten skulle godkänna vår tolkning av deras utlåtanden.

### ***Överförbarhet***

Eftersom en kvalitativ studie generellt beskriver ett avgränsat studieobjekt så menar Bryman & Bell (2013) att de resultat som framkommer är väldigt kontextuella och således inte så överförbara. Guba & Lincoln (1985) menar att resultaten i en kvalitativ studie måste vara fylliga och detaljerade i beskrivningen av de aspekter som ingår i kontexten för att andra forskare ska ha möjlighet att använda resultaten i andra kontexter. Detta är något vi har tagit hänsyn till och vi har i avgränsningen specificerat på vilket sätt kontexten i studien begränsar resultatet. Även i avsnittet *intervju* under datainsamling ges en del kontextuella förutsättningar som är viktiga för tolkningen av resultatet.

### ***Pålitlighet***

För att studien ska kunna benämnas som fullt pålitlig ska all information som på något sätt nyttjats finnas öppen för granskning och också ha granskats (Bryman & Bell, 2013). Bryman & Bell (2013) menar att det är ytterst ovanligt att en kvalitativ studie kan presenteras som 100 procent pålitlig då kvalitativa studier ofta innehåller en överväldigande mängd information att granska. Vi är medvetna om att vi inte kommer att kunna uppfylla full pålitlighet i den bemärkelse som Bryman & Bell (2013) diskuterar, men vi har genomgående i studien haft som utgångspunkt att kritiskt granska all information vi tagit del av för att uppnå en så hög pålitlighet som möjligt.

### ***Konfirmering***

Att konfirmera arbetet vill säga att författarna redogör för att arbete utförts under god tro och inte medvetet påverkats av forskarens personliga värderingar (Bryman & Bell, 2013). Inte heller den teoretiska inriktningen får ha påverkats av forskaren för att generera ett visst resultat i studien. Denna aspekt har diskuterats i bland annat den personliga referensramen, forskningsansatsen och det vetenskapliga förhållningssättet. Under arbetets gång har vi genomgående arbetet hårt för att inte påverka inriktningen på studien med våra egna åsikter.

## **2.7 Källkritik**

Genom studien har vi granskat mycket teori för att få en bild av vad som bäst passar för det syfte vi vill besvara. Då vi söker att granska hur CSR-arbete implementeras och hur översättningen inom organisationen tar sig uttryck har vi genomgående haft en kritisk utgångspunkt i vår studie. Därför har vi sökt teoretisk information som är kritiskt inriktad gällande CSR-arbete i företag. En författare som vi uppmärksammat lite extra är Per Grankvist som ur vår åsikt har bytt ställningstagande i den senare upplagan av CSR i

praktiken. I den tidigare upplagan av CSR i praktiken har Grankvist ett betydligt mer kritiskt förhållningssätt till varför företag väljer att arbeta med CSR. Den tidigare upplagan av CSR i praktiken har använts då på grund av att passar den kritiska utgångspunkten i studien.

Generellt sett har vi vid granskandet av information hållit oss till samtidskravet som Gustavsson (2004) presenterar som innebär att källor som kopplas till studien och de slutsatser som dras där ska ligga så nära i tiden som möjligt. I studien finns ett flertal äldre källor med, beslutet att ha med dem beror på att vi sett flera publikationer vi läst av nyare slag refererar till dessa äldre källor som *klassiker* trots att de inte ligger nära i tiden. Som exempel kan vi nämna vår källa Carroll som är från 1991, trots den högra åldern på materialet finner vi fortfarande att det är aktuellt.

### 3 Teori

---

*Detta kapitel beskriver den teoretiska grund studien är baserad på. Det inleds med en definition av CSR som övergår i syftet med CSR. Därefter följer de olika delarna av CSR som sedan övergår i översättning och implementering av CSR. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.*

---

#### 3.1 Definition av CSR

I slutet av 1980-talet så fick Världskommisionen för miljö och utveckling i uppdrag av FN att undersöka att redogöra för sambandet mellan ekonomisk utveckling och miljöförstöring. Detta beskriver Grankvist (2009) som startskottet för den trend som sedan dess vuxit fram, kallad hållbarhet. Världskommisionen för miljö och utveckling var under denna tid i ledning av den dåvarande norska statsministern Gro Harlem Brundtland och rapporten kom därför att benämnas Brundtlandkommisionen. Grankvist (2009) skriver att det banbrytande som Brundtlandskommisionen (1987) introducerade var begreppet hållbar utveckling. Fegler & Unemo (2000) menar i sin rapport *Vad är hållbar utveckling* att Brundtlandkommisionen (1987) var den första i sitt slag som syftade på hållbar utveckling som ett begrepp som innefattade ekonomiska, ekologiska, kulturella och sociala aspekter. I Brundtlandskommisionen (1987) står följande:

*“Kommissionen anser att människor kan bygga en framtid som är mer välmående, rättvisare och tryggare.” - Brundtlandkommisionen (1987)*

Brundtlandkommisionen (1987) utgjorde starten för den hållbarhetstrend som än idag växer och blir större (Grankvist, 2009). De allra flesta företag i dagens samhälle involverar CSR i sitt arbete på något sätt. Om de inte engagerar sig säger Grankvist (2009) att det finns en risk att de uppfattas som giriga och trångsynta av sin omgivning, och att de endast är ute efter en ekonomisk vinst som de gör vad som helst för att uppnå. Grankvist (2009) menar också att det trots begreppets utbredning fortfarande råder en viss ovisshet kring vad CSR egentligen innebär. Om vi återgår till Brundtlandkommisionen (1987) så har en formulering där satt något av en standard för vad hållbar utveckling innebär:

“En hållbar utveckling tillfredställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillfredställa sina behov.”

- Brundtlandkommisionen (1987)

*Det Naturliga Steget* är en svensk stiftelse som blivit kända världen över för sitt arbete med att låta forskare i ämnet enas kring fyra villkor som anses vara nödvändiga för att säga att man uppnått hållbarhet (Grankvist, 2009). Dessa villkor lyder: *Förhindra koncentrationsökning av ämnen från berggrunden i naturen, Förhindra koncentrationsökning av ämnen från samhällets produktion i naturen, Inte utsätta naturen för undanträngning med fysiska metoder* samt att *Inte hindra människor att tillgodose sina behov.*

### 3.2 Syftet med CSR

Anledningen till att företag väljer att arbeta med CSR är många. SIS (2005) menar att CSR kan ge flera fördelar för företag och på så sätt bidra till *värdeskapande i företaget*, medan Grankvist (2009) menar att CSR är något som företagen kan jobba med för att *tjäna pengar*. Blom & Frisk (2013) menar i sin rapport *Det ansvarsfulla företaget 2013* att den största drivkraften för företagen att arbeta med CSR är att *stärka varumärket*, tätt följt av att *bidra till en hållbar utveckling*. Aspekter som kan påverkas av införandet av CSR i en organisation är ökad försäljning, förstärkt varumärke och ett gott rykte som alla på något vis har en positiv påverkan på verksamhetens lönsamhet (Kotler, Hessekiel & Lee, 2012). Kotler m.fl. (2012) menar att dessa aspekter gynnar skapandet av varumärkesspridning och igenkänning, och gör det lättare att styra vad som kommuniceras och hur det i sin tur tas emot. En lyckad implementering av CSR kan innebära en stabil association av företaget av dess omgivning vilket kan skapa en miljö som är attraktiv för omgivningen att identifiera sig med vilket kan vara en drivkraft till varför företag väljer att engagera sig i CSR (Kotler m.fl. 2012).

Grankvist (2009) menar att hållbarhetsarbete ofta visar sig vara mer än en kostnad för företaget, det är en källa till möjligheter, innovation och konkurrensfördelar, och att företag borde se den ekonomiska aspekten på det sättet istället.

Företagens incitament att arbeta med CSR kan vara många och vad som är den underliggande orsaken till deras engagemang är svårt att säga. Från att titta på varför företag väljer att arbeta med CSR går vi över till att utforska de olika delarna av CSR.

### 3.3 Olika delar av CSR

För att komma ytterligare ett steg närmare vad CSR är så ska vi titta på några olika författares syn på ämnet, däribland SIS (2005) som definierar CSR såhär:

*“Socialt ansvarstagande innebär att företag integrerar sociala och miljömässiga principer i sin affärsverksamhet samt tar hänsyn till intressenters förväntningar och krav på företaget.” - SIS (2005)*

Utifrån denna definition har SIS (2005) formulerat tre grundområden som de anser att socialt ansvarstagande är uppbyggt av; *Ekonomiskt ansvar*, *Miljöansvar* och *Socialt ansvar*. Dessa tre områden överensstämmer också med Grankvist (2009) uppfattning av hur CSR är uppbyggt, med tillägg för *Etiskt ansvar*. Archie B. Carroll är en forskare vars namn väger tungt inom forskning på CSR (Jutterström & Norberg, 2011). Carroll (1991) diskuterar begreppet CSR utifrån en fyrpartsmodell med olika nivåer som är en intressant kontrast till hur andra författare ser uppbyggnaden av CSR. De fyra nivåerna består av *ekonomiskt*, *juridiskt*, *etiskt* och *filantropiskt ansvarstagande*. Modellen är uppbyggd på ett sådant sätt att de olika ansvarsområdena bygger på varandra med det ekonomiska ansvaret som grund. För att kunna stå till svars för de övre ansvarsnivåerna krävs att de underliggande uppfylls, men man bör inte stirra sig blind på nivåerna enbart som enskilda utan att de till stor del går ihop och är beroende av varandra (Carroll, 1991). Även Grankvist (2009) är tydlig med sin åsikt om att de tre delar han presenterar; ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvar hänger ihop, det går inte bara att ägna sig åt en utvald del. Carroll (1991) menar att generellt sätt är alla ansvarsområden en del av organisationens styrning, men att man sett ett kraftigt ökat fokus på det etiska och filantropiska ansvaret under senare tid. Carroll (1991) säger att först när alla ansvarsnivåer i modellen uppfylls kan det sägas att organisationen tar fullt ansvar.

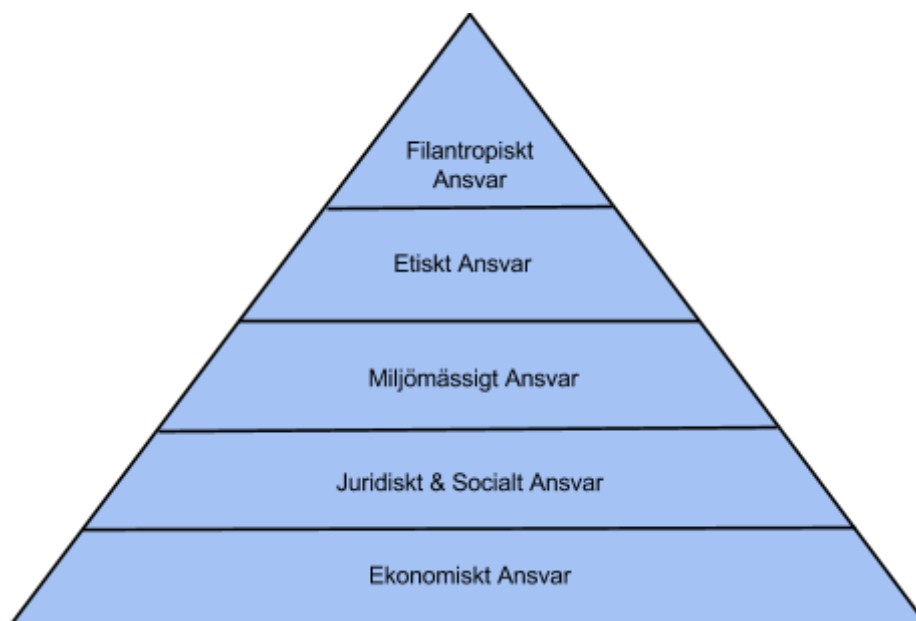


Bild 1: *Illustration av ansvarsområdenas uppbyggnad* (Gustavsson, 2015).

Det ekonomiska ansvaret anser flera författare är grunden i arbetet som rör CSR däribland Carroll (1991), Grankvist (2009) samt Jutterström & Norberg (2011). Vi börjar därför beskrivningen av de olika delarna av CSR i just det ekonomiska ansvaret.

### 3.3.1 Ekonomiskt ansvar

*Ett företags ekonomiska ansvar innebär att företaget agerar och verkar på ett sätt som gör att den fria marknaden och konkurrens uppfattas som en lämplig miljö för utveckling och tillväxt snarare än som ett hot, även av utsatta grupper - SIS (2005).*

Författarna menar att många olika intressenter har förväntningar på att företaget tar ett ekonomiskt ansvar (SIS, 2005). De diskuterar att företags ekonomiska ansvar bör innefatta aktiviteter som bland annat bolagsstyrning, hantering av skadestånd, konsumentskydd samt motverkande av korrupion, mutor och penningtvätt (SIS 2005). Grankvist (2009) skriver i sin uppfattning att det ekonomiska ansvaret handlar om att tjäna så mycket pengar som möjligt i sin verksamhet för att på så sätt kunna ta ansvar inför sina aktieägare och trygga verksamhetens ekonomiska ställning. Fegler & Unemo (2000) menar att den ekonomiska tillväxten kan ses som en bas till allt det företaget kan bidra till, vilket är viktigt för att trygga ekonomin för att kunna öka det materiella välståndet. Teknisk utveckling, tillgång på arbetskraft, sparande och investeringar i fysiskt kapital och humankapital anser Fegler & Unemo (2000) vara de faktorer som bestämmer den ekonomiska tillväxten. Blom & Frisk (2013) menar att CSR som helhet har blivit en självklarhet idag för att kunna uppnå

ekonomisk tillväxt på lång sikt. Carroll (1991) menar att organisationer historiskt sett skapades i syfte att agera som en ekonomisk enhet. Organisationens roll var och är att tillhandahålla varor och tjänster utifrån samhällets efterfrågan. Det ekonomiska ansvaret utgör grunden av Carrolls (1991) fyrpartsmodell, vilket påvisar dess fundamentala roll i då- och nutidens affärssamhälle. Ekonomisk vinst är det primära motivet för organisationens verksamhet. Med detta kom också krav på att organisationen skulle tillhandahålla och redovisa en acceptabel vinst vägt mot dess förväntningar från samhället enligt Carroll (1991). Vinstmotivet har sedan länge vart sig likt men är i dagens utformning mer fokuserat kring att maximera vinsten. Carroll (1991) menar att resterande delar av en organisations sociala ansvar grundar i ett ekonomiskt ansvar.

Efter det ekonomiska ansvaret följer det ansvar som företaget måste ta på grund av de krav, lagar och regler som ställs i de länder de är verksamma. Det juridiska och sociala ansvaret är också en stor och viktig del i grunden till företagens ansvar på så sätt att det är tvingande.

### **3.3.2 Juridiskt & Socialt ansvar**

Under det juridiska ansvaret förväntas organisationerna följa de juridiska begränsningar som samhället satt (Carroll, 1991). Lagar och regler för hur företaget förväntas och är tvunget att styras ska följas och all ekonomisk verksamhet förväntas vara inom ramarna för vad lagen tillåter (Carroll, 1991). SIS (2005) beskriver det sociala ansvaret som något som i första hand är till för de anställda. Författarna skriver även att det sociala ansvaret täcker in regler om hur leverantörer och underleverantörer får hanteras genom verksamhetens alla delar. SIS (2005) skriver att delar som arbetslagar, kollektivavtal och hälsa och säkerhet är viktiga delar i det grundläggande sociala ansvaret företaget har. Författarna påpekar även att många företag känner sig tvungna att ta ett större ansvar för de sociala faktorerna än det som är stadgat enligt lag. Carroll (1991) instämmer i att företagen förväntas följa de grundläggande reglerna, men tillför att det är för att skapa en miljö där samarbetet mellan organisation och samhälle ska främjas och för att möjliggöra att de hålls på samma nivå och utgår från samma riktlinjer. Grankvist (2009) skriver att det kan vara svårt för företag att sätta gränsen för hur långt dem är villiga att gå i sitt sociala ansvarstagande. Grankvist (2009) menar att det finns en gräns för hur mycket företagen kan hjälpa till, hur mycket resurser som kan läggas på socialt ansvar innan företaget tappar sitt syfte, men att den gränsen i många fall är mycket svår för företag att dra.



*“Socialt ansvar handlar om att driva sin verksamhet på ett sätt som kännetecknar en god samhällsmedborgare, med hänsyn till andra medborgares hälsa och välbefinnande, oavsett om de är anställda, jobbar hos underleverantörer, är affärspartners eller konsumenter.”*

*- Grankvist (2009).*

Det juridiska ansvaret kan till viss del sägas styra det miljömässiga ansvaret på så sätt att det sätter krav på hur företagen får vara verksamma för att inte skada miljön. Men utöver lagarna finns det många företag som arbetar med ett utökat miljömässigt ansvar på eget initiativ.

### **3.3.3 Miljömässigt ansvar**

Miljömässigt ansvarstagande menar Grankvist (2009) handlar om att driva verksamheten på ett sätt som inte påverkar jorden och våra naturresurser negativt på lång sikt. SIS (2005) skriver att de enda “riktiga” ansvaret företaget har för miljön definieras av nationell och internationell lagstiftning och krav från lokala myndigheter, allt annat är att se som frivilligt ansvar. Författarna menar trots detta att det är viktigt för företaget att ta ansvar utöver det som är lagstadgat för att värna om miljön runt företaget och se till att företagets produkter eller tjänster inte bidrar till negativ påverkan på miljön. Grankvist (2009) menar att det vanligaste misstaget företagen gör när de planerar för sitt miljömässiga ansvarstagande är att de glömmer att det finns ekonomiska fördelar med att tänka miljövänligt, som till exempel att korta ner sina transportsträckor - något som är bra för både ekonomin och miljön. Grankvist (2009) menar vidare att det i många fall blir väldigt abstrakta och ofta saknar förankring i företagets verksamhet, CSR blir till något som är snyggt att visa upp mer än något som faktiskt efterlevs.

En del i det miljömässiga ansvaret och det samvetskval som företag kan känna över sin insats för miljön rör etiskt ansvar som sätter förväntningar på hur företagen ska uppföra sig och agera i samhället.

### **3.3.4 Etiskt ansvar**

Carroll (1991) pratar etiskt ansvar, och beskriver det etiska ansvaret som det ansvar samhället förväntar sig att organisationer frivilligt ska ta, utöver det som är lagfört. Grankvist (2009) beskriver det etiska ansvaret som en faktor som definierar *hur* företagen gör saker, en faktor som är delaktig i alla de andra delarna av CSR. Carroll (1991) menar också att det etiska ansvarstagandet har tagit plats som en central del i CSR. Carroll (1991) beskriver det etiska ansvaret som en organisations skyldighet att handla utefter det som dess intressenter anser är rätt och riktigt i syfte att de inte på något sätt ska påverkas negativt. Trots att det etiska

ansvaret i Carrolls (1991) modell är fristående bör det inte bortses ifrån dess nära relation till det juridiska ansvaret. Det juridiska ansvaret är under ständig utveckling och expansion vilket för med sig högre krav på det etiska ansvaret (Carroll, 1991). Desto större utveckling av det juridiska ansvaret, desto större förväntningar på en organisations utveckling av det etiska ansvaret att ligga på en högre nivå än vad lagen kräver (Carroll, 1991).

Går man ett steg vidare från det etiska ansvaret hittar vi det filantropiska ansvaret. Det kan ses som det som samhället önskar att företaget skulle göra istället för det samhället förväntar sig att företaget gör.

### **3.3.5 Filantropiskt ansvar**

Med filantropiskt ansvar menar Carroll (1991) de handlingar som en organisation drivs utifrån förväntningarna som samhället har på att den ska agera som en god medborgare. Deltagande i projekt som bidrar till ökad välfärd eller goodwill är exempel på vad som kan inkluderas i filantropiskt ansvar. På ytan kan det te sig som att Carrolls (1991) filantropiska och etiska ansvaret faller samman, men den stora skillnaden mellan dem är hur de betraktas ur samhällets öga. Det filantropiska ansvaret är något som samhället ser som önskvärt hos en organisation, ett bidragande med resurser eller humanitära program, men inte nödvändigtvis något som krävs för att den ska klassas som etisk. Etiskt ansvar är därför något som i högre grad klassas som en frivillighet, men att det aldrig går att komma ifrån samhällets förväntningar på att sådant arbete bör existera (Carroll, 1991). Carroll (1991) menar att syftet med att skilja på filantropi och etik är att påvisa att filantropi inkluderas i CSR, men att den inte begränsar. Filantropi är önskvärd, men inte tvungen.

Hur företag tar sig an de olika ansvarsområdena baseras i hur idén översätts och hur den tas emot i den rådande organisationsmiljön. Hur väl implementeringen lyckas beror på hur idén kommuniceras.

## **3.4 Översättning**

Ett företags val eller lagenliga skyldighet att arbeta med CSR innebär som regel att företagets uppbyggnad och styrning behöver ofta genomgå vissa förändringar (Røvik, 2008). All typ av företagande handlar i grund och botten om att möta eller skapa den efterfrågan som företaget behöver för att bedriva sin verksamhet (Røvik, 2008). För att dessa förändringar ska kunna genomföras måste de kunna tas emot både inom och utom organisationen och det krävs således ett kommunikationssystem där idéer kan kommuniceras och utvecklas till handling. Røvik (2008) beskriver detta som en översättning av information för att den ska kunna

tillämpas i sin nya miljö. Översättningen innebär att göra informationen mottagbar av både personal och kunder och alla som på något sätt är i kontakt med företaget. Desto tydligare kommunikation företaget har desto lättare är det att översätta idén till handling.

I implementeringen av förändringar som införandet av CSR i en organisation tillkommer alltid en risk för att motstånd uppstår hos personal eller kunder (Røvik, 2008). Ett kommunikationssystem kan påverkas av tre olika faktorer under implementering menar Røvik (2008) som får medhåll av bland annat Lippman & Rumelt (1982) samt Lillrank (1995):

- *Hur explicit idén är.* Med explicit menas hur väl idén är kommunicerad och synliggjord i implementeringsskedet, det vill säga hur kodifierad eller språkligt uttryckt den är. (Røvik, 2008)
- *Hur komplex idén är.* Komplexiteten kan uttryckas som förhållandet emellan de mänskliga resurser och den teknologi som är involverade, men även hur tydliga eller otydliga sambanden är mellan idé och framgång i den praxis man vill imitera (Lippman & Rumelt 1982).
- *Hur inflätad idén är.* Idéns inflätning beskriver hur starkt förankrad den är i sin organisatoriska kontext (Lillrank 1995).

För att åter vända blickarna till Røvik (2008) så beskriver han en översättningsmodell bestående av fyra grundläggande översättningsregler som alla definierar olika grad av översättning och omformning. De fyra reglerna är; kopiering, addering, subtrahering och omvandling. *Kopiering* innebär att man rent av kopierar en redan implementerad idé ur en organisation för att direkt placera den i en annan utan att förändringar görs. *Omvandling* innebär istället att en så stor del av idén förändras att den inte längre kan ses som en avbild av grundidén. Ju färre lagar och regler idén har att förhålla sig till, desto lättare är det att omvandla den till sin nya miljö (Røvik, 2008). *Addering* innebär att vissa delar läggs till en idé då den översätts och överförs in i en organisation, för att få den att fungera bättre i den nya organisationen. *Subtrahering* innebär att nya delar och idéer av en modell tas bort för att modellen ska kunna implementeras i organisationen (Røvik, 2008). Då vi inte ser tecken på att CSR-arbete direkt kan kopieras utan att på något sätt specifikt anpassas eller att idéerna skulle omvandlas helt är möjligt kommer vi följande enbart presentera addering och subtrahering på ett djupare plan.

Addering innebär att nya delar och idéer av en modell adderas till de sedan tidigare implementerade i organisationen. Just förändringar som berör CSR är någon som kan vara svårt att förhålla sig till då ämnet som sådant är under ständig utveckling (Røvik, 2008). Nya idéer och metoder uppkommer i takt med att omvärlden utvecklas och för att företag ska hänga med i sitt arbete krävs det att de hela tiden tar till sig det senaste inom teknik och utveckling, en form av kontinuerlig addering som företagen är tvungna att göra (Røvik, 2008). Adderingens motsats är *subtrahering* och det innebär att delar plockas bort från modellerna för att de på bästa sätt ska kunna översättas och överföras in i organisationen. Subtrahering används ofta då organisationen identifierar delar i praktiken som inte är kompatibla med verksamheten (Røvik, 2008). Krav på förändring från omvärlden är något som inte är lätt för alla företag, vissa delar eller teorier kan vara svåra att införa i vissa typer av organisationer (Røvik, 2008). Subtrahering blir då ett sätt att ta kända idéer och lyfta ner dem till en nivå där företaget kan relatera till dem och förhålla sig till dem (Røvik, 2008). Inte bara Røvik behandlar frågan om hur implementeringen av nya idéer går till. Lindgreen, Swaen & Maon (2009) diskuterar implementering av CSR i tre huvudsteg. Steg ett är skapandet av idén som ska implementeras. Steg två att leda, underhålla, kommunicera och justera arbetet för att slutligen gå in i steg tre där arbetet utvärderas samt granskas. Implementeringen ser inte helt oförutsett olika ut i olika organisationer, men Bondy (2008) menar att de till övervägande del är av liknande uppbyggnad. Den kan således följas på samma sätt som Lindgreen m.fl. (2009) beskriver; idéskapande, upprätthållning och kommunikation och slutligen uppföljning och granskning (Bondy, 2008).

Implementering av CSR innefattar även en del svårigheter, forskning på dessa eventuella svårigheter är dock begränsad. I de flesta studier tar svårigheterna plats som en sekundär reaktion, och ter sig som en utomstående del i förhållande till det primära forskningssyftet (Lindgreen m.fl., 2009). Om CSR sägs ofta "*kärt barn har många namn*". Det beror på att det råder delade meningar om vad begreppet innebär råder och vad som egentligen bör inkluderas i begreppet. Lindgreen m.fl. (2009) problematiserar att betydelsen av begreppet till stor del är formad utifrån vem som tolkar det. Han menar att det är möjligt för företagen att utforma sitt arbete med CSR utifrån vad som bäst passar företaget och dess specifika situation. Snarare än att företaget anpassas till CSR anpassas CSR till företaget. I sin tur leder detta till att många olika insatser och handlingar går under namnet CSR vilket gör att begreppet får en otydlig definition (Lindgreen m.fl. 2009).

### 3.5 Sammanfattning

De olika delarna av CSR som det tolkas i den här studien har sin utgångspunkt i det ekonomiska ansvaret. Det ekonomiska ansvaret utgör basen i det ansvarstagandet företag förväntas ta och kan innebära bland annat att verka gynnsamt för den fria marknaden, stå till svars för sina aktieägare och bidra till utveckling av teknik och framtida system. Det juridiska och sociala ansvaret är det som reglerar att företaget förhåller sig till de lagar och regler där de är verksamma samt ser till att de arbetar aktivt med arbetsvillkor för att förbättra tillvaron sina anställda. Det miljömässiga ansvaret avser hur företaget får utöva sin verksamhet för att inte skada miljön och bygger på nationell och internationell lagstiftning. Utöver det som är lagstadgat väljer flera företag att ta ett frivilligt ansvar för sin påverkan på miljön. Det etiska ansvaret är det som samhället förväntar sig att företaget ska ta och definierar *hur* företaget ska göra saker. Slutligen har vi det filantropiska ansvaret som är det ansvaret som samhället önskar att företaget skulle ta som exempelvis bidragande till humanitära program, något som inte är tvingat men önskvärt.

Därefter har Røviks översättningsmodell presenterats och de verktyg den tillhandahåller för att en implementering ska lyckas. Det centrala är hur information översätts från idé till praktik och hur detta utförs på bästa möjliga sätt. Hur översättningen ser ut är olika från organisation till organisation, därför krävs olika verktyg i olika situationer. Røvik presenterar fyra huvudregler som översättningen förhåller sig till, kopiering, addering, subtrahering och omvandling, varav addering och subtrahering är av relevans för denna studie. Addering innebär att delar läggs till en idé för att bättre möta miljön i organisationen och subtrahering beskriver dess motsats, att delar istället plockas bort för att matchas bättre till organisationen.

Att implementera nya idéer i en organisation är ofta en komplex uppgift som förenklat kan presenteras i tre steg, skapande av idé, kommunikation och justering och slutligen granskning och uppföljning. Implementering av CSR innefattar även vissa risker. Något som främst belyses är att definitionen av begreppet CSR är bred och formas utifrån den som tolkar det. Företagen idag anpassar CSR till organisationen snarare än är anpassar organisationen till CSR vilket skapar en otydlighet då begreppet får många olika betydelser organisationerna emellan.

## 4 Empiri

---

*I detta kapitel följer en presentation av det empiriska materialet som samlats in för studien. Kapitlet inleds med en företagspresentation och fortsätter därefter med information om IKEAs arbete med CSR. Därefter presenteras kommunikation och kunskapsflöde och slutligen, de anställdas uppfattning av företagets arbete med CSR.*

---

### 4.1 Företagspresentation

IKEA är ett svenskt möbelföretag grundat 1951 i småländska byn Agunnaryd av Ingvar Kamrad. IKEAs affärsidé baseras på att göra möbler och heminredningsprodukter tillgängliga för så många människor som möjligt genom låga priser och stort utbud.

*“IKEA konceptet grundar sig på idén att tillhandahålla heminredningsprodukter som många, och inte bara ett fåtal, ska ha råd med. Det kan vi uppnå genom att kombinera funktion, kvalitet, design och produktvärde – självklart alltid utifrån ett hållbarhetsperspektiv.”*

- IKEA (2015a)

Företagets vision lyder *“Att skapa en bättre vardag för de många människorna”* (IKEA, 2015a). IKEA vill genomföra sin vision genom att utveckla produkter med god kvalitet, design som ligger rätt i tiden och funktion som passar det vardagliga livet och samtidigt fokusera på hållbarhet i alla led. Visionen genomsyrar hela företaget och målet är att tillhandahålla medel för att hjälpa människor att skapa en mer hållbar miljö i hemmet (IKEA, 2015a). Företaget menar att de fokuserar på tre områden för tillväxt i framtiden; kvalitetsprodukter till låga priser, positiv inverkan på människor och miljö samt att satsa på människorna i organisationen *“När människor växer, växer IKEA också”* (IKEA, 2015b). Under 2014 hade IKEA 315 varuhus i totalt 27 olika länder med en total omsättning på 28,7 miljarder Euro och 147 000 anställda (IKEA, 2015b). IKEA räknar med en stadig tillväxt i både fysiska butiker och online-butiker de kommande åren och uppger att hållbarheten är en viktig aspekt i hur företaget kommer kunna expandera (IKEA, 2015b).

### 4.2 Ikeas arbete med CSR

CSR, eller hållbarhet, säger företaget är centralt i det dagliga arbetet genom hållbarhetsstrategin *People & Planet Positive*. Strategin går ut på att bidra till en positiv inverkan på omvärlden genom att minska utnyttjandet av resurser och att övergå till mer hållbara alternativ (IKEA, 2014a). Hållbarhetsstrategin är något som företaget avser ska

stötta alla delar av organisationen i sitt syfte att uppnå en hållbar verksamhet. Det hållbarhetsarbete som företaget arbetar med är till stor del riktat mot kunderna då hela företagets verksamhet bygger på konsumtion. IKEA fokuserar i hållbarhetsstrategin *People & Planet Positive* sitt arbete på tre huvudområden där de vill fokusera på att skapa hållbarhet (IKEA, 2014a).

*Att inspirera människor till att leva ett mer hållbart liv*

Strävan att tillhandahålla lösningar som inspirerar till och för kunden skapar ett intresse att leva mer hållbart. Genom till exempel LED-lampor, vattenbesparande blandare, uppladdningsbara batterier och källsorteringssystem erbjuder IKEA till lägsta möjliga pris en lösning som på både kort och lång sikt är både resurs- och kostnadseffektiv.

*Att sträva efter självförsörjning av energi och material*

Att skapa en så stabil företagsverksamhet som möjligt i fråga om att komma ifrån ett direkt beroende av jordens ändliga resurser. Målet är att hela IKEAs verksamhet världen över ska vara helt självförsörjande och ha en positiv inverkan på resurstillgången. Det vill säga att den energi som nyttjas ska vara egenproducerad av återvinningsbara medel och att man ska ge mer tillbaka i förhållande till de resurser man nyttjar.

*Att leda vägen för en bättre vardag för de samhällen och människor som på något sätt påverkas av IKEAs verksamhet*

Att utveckla en god samhällsmiljö i de samhällen som påverkas av IKEAs verksamhet. En ständig förbättring av var och hur IKEA är verksamt för att ta hänsyn till att mänskliga rättigheter, minskad miljöpåverkan och skyddande av barns intressen är centralt.

Filosofin kring *People & Planet Positive* ser ut som så att IKEA vill att varje kund ska göra en liten del i arbetet, precis som företagets affärsidé är uppbyggd så tror IKEA att en liten skillnad i miljömedvetenhet och ansvarstagande hos varje kund kommer att skapa en stor effekt i världen (IKEA Group 2014a). Ett av de bästa sätten att informera kunderna och den främsta tilltänkta kommunikationskanalen som arbetet ska nå ut genom är personalen enligt hållbarhetskoordinatören. Butikssäljare 3 upplever dock inte att företaget arbetar med hållbarhet som något som ska nå kunderna genom personalen idag. Enligt hållbarhetskoordinatören är IKEAs arbete med CSR är inget som är beroende av konjunkturen som uppger att företaget jobbar långsiktigt och utefter sina egna mål. Hållbarhetskoordinatören menar att ett företag i IKEAs ställning känner sig manade att ta ett ansvar för omvärlden och utvecklingen som pågår.

*“För IKEA som är ett så pass stort företag är det viktigt att ta ett stort ansvar.”*

*- Hållbarhetskoordinatör*

IKEA arbetar med en väldigt bred kundgrupp och har stor möjlighet att nå ut med information om hållbarhet till många människor, något som butikssäljare 3 inte tycker företaget gör på bästa sätt. Hållbarhetskoordinatör menar att arbetet med CSR är något som ligger rotat i företagets värderingar och tillägger att IKEA alltid arbetat med frågor som berör hållbarhet och ansvarstagande, även om det inte alltid varit uttalat.

*“Vi är ett kostnadsmedvetet företag och har alltid velat göra mer av det lilla, vi är ödmjuka och viljestarka och det ligger väl rotat i våra värderingar.”*

*- Hållbarhetskoordinatör*

Att CSR ligger rotat i värderingarna är något som de övriga respondenterna inte riktigt vill hålla med om, butikssäljare 1 och 2 säger att de ser företagets arbete som något som vuxit fram på grund av den hållbarhetstrend som på senare tid infunnit sig i samhället. Butikssäljare 3 upplever att vissa engagemang är långvariga men att en stor del av det företaget arbetar med nu känns nytt och trendanpassat.

Många av de initiativ som IKEA genomför gällande hållbarhet och ansvarstagande kommer från centralt håll berättar hållbarhetskoordinatör och nämner den mjukdjurskampanj som genomförs varje år där IKEA skänker en Euro per såld barnbok eller mjukdjur till välgörande ändamål. I en kampanj som den går det inte att påverka speciellt mycket, det är ett centralt beslut som är fattat som sedan kommuniceras ut till varuhuset och de anställda för genomförande. De kampanjer som kommer centralt ifrån riktar sig dock endast mot specifika insatser och dessa initiativ brukar tas emot varmt av personalen. Det är således inget problem att de anställda inte haft möjlighet att påverka just de delarna. Större möjlighet för de anställda att påverka finns det istället i de lokala samarbeten som varuhuset har med sitt närområde enligt mellanchefen. Det kan vara samarbeten i form av stöd för de lokala organisationerna som hjälper flyktingar och utsatta eller folk som har det svårt i livet.

*“Varje varuhus har en lokalanpassning, det är någonting vi tycker är väldigt viktigt på IKEA.*

*Vi vill vara så lokala som möjligt.” - Hållbarhetskoordinatör*

Avdelningschefen berättar att IKEA Göteborg samarbetar med Rädda Barnen där IKEA bland annat hjälpt till att inreda ett terapirum. IKEA skänker även välkomstpåsar som Rädda Barnen delar ut på migrationsverkets ankomstboenden som är mycket uppskattat av barnen



som kommer till Sverige enligt avdelningschefen. Personalen på varuhuset är mycket stolta över det lokala bidrag som varuhuset gör säger mellanchefen.

Som IKEAs hållbarhetsstrategi *People & Planet Positive* uppger arbetar IKEA med att bli helt självförsörjande vad gäller energi och resurser (IKEA Group, 2014a). Hållbarhetskoordinatören berättar att hela den nordiska marknads varuhus, lager och kontor kommer att vara självförsörjande på energi under våren 2015 och att den hållbara energin i Norden kommer från vindkraft. IKEA har som mål att globalt vara självförsörjande på energi år 2020 och då kommer energin komma från vindkraft, vattenkraft och biomassa. IKEA som helhet är oroat över den förbrukning av resurser som går att se världen över i form av bland annat skövling av trä. Enligt hållbarhetskoordinatören arbetar IKEA för att ta fram en cirkulär ekonomi kring sitt företag där produkter ska kunna lämnas tillbaka på IKEA och återanvändas eller återvinnas. Den cirkulära ekonomin hoppas IKEA ska kunna minska förbrukningen av resurser på så sätt att samma produkt kan användas flera gånger eller att materialet i den kan återanvändas för att skapa nya produkter.

*“Man ska kunna köpa en soffa på IKEA och använda den hemma i 20 år för att sedan lämna tillbaka samma soffa på IKEA; då har man fått till en cirkulär ekonomi och det är vårt långsiktiga mål som vi hoppas nå.” - Hållbarhetskoordinatören*

Butikssäljare 3 pratar om att IKEA har en stark vision när det gäller hållbarhet och att företaget jobbar med att skapa en livscykel i alla led där företaget tänker på vilka fotspår handlingar lämnar på natur och människor. Det är något som är närvarande från produktutveckling tills kunden går hem med produkten enligt butikssäljare 3.

#### 4.3 Kommunikation och kunskapsflöde

Enligt hållbarhetskoordinatören är hållbarhetsarbetet i varuhuset implementerat på ett bra sätt i det dagliga arbetet, men det är samtidigt under ständig förbättring. Hela IKEAs personaluppsättning, i både varuhus och kontor, är en del av det hållbarhetsarbete som genomförs på daglig basis på ett eller annat sätt. Det kan exempelvis handla om källsortering, effektiva transporter, och materialbesparing. Hållbarhetskoordinatören poängterar att fokuset på hållbarheten inte ska skilja avdelnings- eller anställningsnivå emellan och säger IKEA har som mål att det ska vara av samma fokus för de anställda oberoende av anställningssituation. Avdelningschefen berättar att hen inte anser sig jobba aktivt med hållbarhet i sin vardag och ställer sig frågande till att hållbarhet skulle finnas med i arbetsbeskrivning.

*“I befattningsbeskrivningen handlar det ju om att utveckla människor och om att utveckla affärer tillsammans.” - Avdelningschefen*

Avdelningschefen menar att hållbarhet skulle kunna vara en del av den arbetsbeskrivningen, men att det inte är något som hen arbetar med specifikt. Avdelningschefen säger att de enda aktiviteter hen gör på daglig basis som kan ses som hållbarhet är källsortering, något som butikssäljare 1, 2 och 3 instämmer i. Mellanchefen berättar att på Barnens IKEA är det stort fokus från kundernas håll på säkerhet och hållbara material, vilket är något som gör att mellanchefens anser att vissa har en större koppling till hållbarhet i sitt arbete än andra.

*“Kring vissa barnprodukter när man pratar om kemikalier och plaster kan man verkligen pusha för att de inte innehåller sådant, men då blir det mer som ett säljargument mot kunden snarare något som vi framhåller som hållbart” - Mellanchefen*

På central nivå finns två personer som enbart arbetar med hållbarhetsfrågor och det är dem som har kontakten med hållbarhetskoordinatorerna runt om i landet. Det är även dem som förser koordinatorerna med den information de behöver för att utföra sitt arbete. Därefter tar koordinatorerna över för att vidare utbilda och informera personalen på plats i varuhuset. Hållbarhetskoordinatorn menar att all personal har makten att påverka och att alla förslag på eventuella förändringar eller utveckling av hållbarhetsarbetet i varuhuset, utvärderas och ses över.

*“Vi har ungefär 400 anställda och 400 olika individer med olika erfarenheter och om då jag inte tar tillvara på någons kunskap så är ju jag bara dum.” - Hållbarhetskoordinatorn*

Ett av målen med IKEAs CSR-arbete är att inspirera kunder att söka en mer hållbar livsstil och tillhandahålla medel för att det ska kunna genomföras på ett så enkelt och kostnadseffektivt sätt som möjligt. För att lyckas med detta krävs att personalen innehar mer kunskap än vad de gör idag enligt hållbarhetskoordinatorn.

*“IKEA gör så otroligt mycket bra, men det kommer inte riktigt fram varken till kunder eller till personal.” - Mellanchefen*

Att IKEA arbetar hållbart på fler sätt än vad som kanske uppmärksammas av personalen är något avdelningschefen belyser som ett stort problem och något som måste förbättras. Alla anställda ska genomgå en hållbarhetsutbildning varje år enligt hållbarhetskoordinatorn som ska höja kompetensen bland personalen. Som tidigare presenterats finns två personer centralt

på IKEA Sverige som arbetar med hållbarhetsfrågor och det är dem som beslutar vilken information som genom hållbarhetskoordinatorerna ska föras vidare ut i organisationen. Hållbarhetskoordinatören beskriver dessa som dennes "stöttepelare" och "bollplank" för hur informationen ska presenteras och tillhandahållas med idéer och verktyg för ett så lyckat flöde som möjligt. Upplägget kring när, var och hur utbildningen ska ske styrs av respektive varuhus. Däremot kommer informationen om vad som ska kommuniceras och vad utbildningen ska behandla från den centrala hållbarhetsenheten enligt hållbarhetskoordinatören.

Hur informationsflödet fungerar i organisationen råder det delade meningar kring. Utav avdelningschefen, mellanchefer, butikssäljare 1, 2 och 3 är det endast mellanchefer och butikssäljare 3 som har hört talas om denna typ av hållbarhetsutbildning. Dock har varken mellanchefer eller butikssäljare 3 deltagit i en hållbarhetsutbildning. När frågan "Har du hört talas om hållbarhetstimmen ställs svarar en av respondenterna:

*"Nej det har jag inte, men det hade jag gärna gått på för jag tycker det är väldigt intressant." - Butikssäljare 1*

Butikssäljare 1 och 2 berättar att de som en introduktion i samband med sin anställning hade en övergripande informationsdag som bland annat innehöll information kring hur IKEAs hållbarhetsarbete ser ut. Avdelningschefen och butikssäljare 3 uppger att de inte, utöver introduktionen, hört talas om någon specifik hållbarhetsutbildning. Butikssäljare 3 har varit anställd i 5 år och menar att hållbarhetsinformationen som presenterades i introduktionen idag är mer omfattande för nyanställda än när hen började.

Mellanchefer menar liksom hållbarhetskoordinatören att en hållbarhetsutbildning ska genomgå av varje anställd en gång per år och ansvaret för att det sker ligger hos respektive avdelningschef. Avdelningschefen uppger däremot att hen inte har några specifika ansvarsområden relaterade till hållbarhet eller hållbarhetsutbildningar. Det uppkommer redan på det här planet en diskussion om vems ansvar utbildningens genomförande egentligen är. Mellanchefer menar att få upp kunskapen hos personalen är ett viktigt steg för företaget innan de kan gå ut och profilera sig som ett miljömedvetet företag.

*"Man har sett att vi måste höja kompetensen bland medarbetarna innan man går ut och slår på stora trumman." - Mellanchefer*

Mellanchefen tror därför att det kommer att läggas stort fokus på personalens kunskap i framtiden. Avdelningschefen och mellanchefen berättar att de har en del kunskap om det CSR arbete IKEA gör, men tillägger att det är mest när någonting uppmärksammas i media som det blir känt hos personalen i varuhuset.

Lennart Ekmark, tidigare affärsutvecklare och designchef på IKEA, diskuterar i en debattartikel på SVT Opinion att IKEA är i behov av att utveckla en ny "miljövänlig affärsmodell" för att kunna överleva på lång sikt. Han menar att IKEA idag är en miljöbov i allra högsta grad, kanske främst i sitt beroende av varutransporter och sitt bidragande till bilism. Han diskuterar vidare hur rådande konsumtionssamhälle utvecklats till något i längden ohållbart och hur fokus har förändrats genom åren. Tidigare låg fokus på hållbarhet, säkerhet och funktion, Ekmark (2013) menar att denna information inte längre utgör ett grundläggande behov hos konsumenten och inte eftersöks.

*"Konsumtionen är nu uppdriven på nivåer som det krävs fyra, fem jordklot för att tillgodose. Vi är sövda av konsumtion." - Lennart Ekmark (2013)*

Ekmark (2013) uttrycker oro över att IKEA har tappat det budskap Ingvar Kamprad en gång införde "Konsumenterna ska ha varaktig glädje av våra produkter". För att på riktigt förändra synen på hållbarhet krävs en förändring på en helt annan nivå, en samhällsförändring där lycka inte grundar i konsumtion och där trender inte är över överställda funktion och hållbarhet. Butikssäljare 1 diskuterar om ett företag som IKEA någonsin kan bli hållbart när verksamheten i sådan stor utsträckning bygger på att människor ska konsumera nya saker hela tiden. Även butikssäljare 2 menar att hållbarhet i en organisation som IKEA går emot syftet och affärsiden.

*"Allt det här med att det ska vara billigt och tillgängligt för alla gör ju att det inte kan vara lika hållbart som vissa andra kedjor" - Butikssäljare 2*

Det presenteras genomgående från samtliga butikssäljare är att de har god kännedom kring en stor del av de hållbarhetsprofilerade produkterna som säljs på den avdelning de arbetar på, men att de inte används i säljsamtal för att framhålla produkterna som hållbara. Butikssäljarna säger att de inte har tillräckligt goda kunskaper i vad IKEA gör och hur företaget arbetar med hållbarhetsfrågor i helhet för att kunna förmedla det till kunderna. Det framgår också att respondenterna inte riktigt vet hur de ska få tag i mer information om produkterna som skulle kunna vara relevant att veta.

*“Den informationen man får är högst begränsad får jag väl säga och den frågan har jag också ställt, som medarbetare, om jag vill veta något hur tar jag reda på det?”*

*- Butikssäljare 3*

Avdelningschefen, mellanchefer, butikssäljare 1, 2 och 3 uppger alla att viss information finns att tillgå men presenteras inte till dem direkt som anställda, utan grundas i de själva tar initiativ att aktivt söka informationen. Respondenterna uppger också att egen informationssökning av den typen inte vanligtvis är något som det finns tid för under en arbetsdag. Butikssäljare 3 upplever precis som mellanchefer att kunder på till exempel barnens IKEA i regel är mer intresserade av hållbarhetsfrågor och att kunderna där har ett större fokus på att produkterna ska vara fria från alla typer av skadliga ämnen och hålla en hög säkerhetsnivå än på andra avdelningar.

*“På Barnens IKEA är man kanske lite mer noga med hållbara och miljövänliga material, det är viktigare för kunden.” - Butikssäljare 3*

#### 4.4 De anställdas uppfattning

När frågan ställs till respondenterna som inte har hållbarhet som en del i sitt arbetsbeskrivning, vad de vet om det hållbarhetsarbete IKEA utför får vi en mängd olika svar. Avdelningschefen pratar om IKEAs arbete med att bli självförsörjande på energi och IKEA Göteborgs lokala engagemang som tillför mycket för utsatta i närområdet. Mellanchefer nämner att IKEA skänker pengar till Rädda Barnen varje gång IKEA-kortet dras i kassan. Butikssäljare 1 uppger att IKEA internt arbetar med att återvinna saker och sälja trasiga produkter som reservdelar till rabatterade priser, men flera vet inget om de större engagemang som IKEA arbetar med. Butikssäljare 3 tar upp företagets logistiklösning som en del av hållbarhetsarbetet och säger att det läggs stort fokus vid att minska transporter och göra dem mer kostnadseffektiva:

*“Redan från start har man jobbat med att “jaga luft” eller vad man ska säga, i både förpackningar och när man lastar bilarna.” - Butikssäljare 3*

Butikssäljare 2, är personligen mycket intresserad av hållbarhetsfrågor och beskriver att hen i egenskap av konsument aktivt söker information om hållbarhet från företag. Dock säger respondenten att det hen ser främst källsortering som det IKEA gör inom hållbarhet. Någon insikt i de större engagemang som IKEA arbetar med har respondenten inte. Butikssäljare 3,

tar som exempel på IKEAs hållbarhetsarbete upp att 98 procent av företagets produkter är av återvunnet material, kan återvinnas eller återanvändas. Hen diskuterar också företagets engagemang i projektet "Better shelter" samt målet att bli självförsörjande på energi och resurser. Butikssäljare 1 och 2 ger under intervjuerna intrycket av att inte kopplar de arbete IKEA utför till hållbarhet utan snarare ser det som välgörenhet. Butikssäljare 2 säger såhär om hens uppfattning av vad företaget gör för omvärlden och för sitt närområde:

*"Ibland så läser man lite på nyheterna om att IKEA kan skänka pengar och så men inte att det arbetas med någonting mer förutom det, som då är välgörenhet" - Butikssäljare 2*

Som en del i att försöka få en bild av hur flödet med information når ut till personalen utför IKEA vartannat år en medarbetarundersökning. Syftet är att granska i vilket läge organisationen befinner sig vid tidpunkten och vilka områden som är bristande i informationsflödet enligt hållbarhetskoordinatören. Vad som bland annat belyses är vad personalen lägger för vikt vid arbete med hållbarhetsfrågor och vad som då har kommit fram är att den återkommande rankas väldigt högt, både att de arbetas med och att det arbete som utförs är bra menar hållbarhetskoordinatören. Avdelningschefen berättar att i den senaste medarbetarundersökningen på hens avdelningar var hållbarheten en av de områden som personalen rankar lägst. Avdelningschefen menar att de anställda genom undersökningen säger att de inte vet vad företaget arbetar med. Ett stort problem enligt butikssäljare 3 är att personalen inte alla gånger egentligen vet vad det är som sker och vad som arbetas med, men är väldigt positiva till den typen av frågor. Butikssäljare 3 menar således att bristerna kring kommunikationen om hållbarhetsfrågor inte syns så lätt i undersökningar på grund av den positiva syn personalen har kring ämnet. Hållbarhetskoordinatören betonar vikten av att börja arbetet med att lära ut om hållbarhet i rätt ände, det vill säga att utbilda personalen för att kunna ge information gentemot kund.

*"Jag tror på att vi får börja med oss själva, många av mina kollegor vet inte riktigt heller vad vi gör och då får vi börja lära oss där." - Hållbarhetskoordinatören*

Avdelningschefen, uppger att personens kunskap kring IKEAs hållbarhetsarbete är bristande när det kommer till sakfrågor. Vetskapen om att IKEA gör väldigt mycket bra saker är något som hen upplever stannar någonstans på vägen. Arbetet når enligt avdelningschefen inte ut så tydligt i varuhuset, varken till personal eller till kunder.

*“Jag skulle ju vilja ha mer så att vi når ut med budskapet och känna sig trygg i det för att prata om det med våra kunder.” -Avdelningschefen*

Som en del i företagets hållbarhetsarbete erbjuds vissa ur personalen att åka på leverantörsbesök för att se företagets tillverkning och miljöerna i fabriken. Avdelningschefen deltar ibland i dessa leverantörsbesök och menar att det går att känna sig stolt över IKEA då villkoren för de anställda i fabrikerna är mycket höga. Avdelningschefen uttrycker vikten av vad IKEA gör och aktivt avstår ifrån att göra till förmån för att kunna garantera den enskilde arbetarens arbetssituation med hänsyn till mänskliga rättigheter och miljöpåverkan. Hållbarhetskoordinatören menar att IKEA idag endast har samarbeten med leverantörer som undertecknat IKEAs uppförandekod IWAY.

*“IWAY är IKEAs uppförandekod, introducerad år 2000. Den specificerar de krav vi ställer på leverantörer för produkter och tjänster och anger vad som kan förväntas i gengäld av IKEA. Förutom huvuddokumentet, finns flera branschspecifika tillägg och en särskild uppförandekod mot barnarbete. IKEAs leverantörer ansvarar för att kommunicera innehållet i IKEAs uppförandekod till sina anställda och underleverantörer.”*

*- IKEA (2015d)*

Enligt hållbarhetskoordinatören kan IKEA genom IWAY ställa krav på leverantören att er hålla en god arbetsmiljö för den enskilde arbetaren och för samhället leverantören är verksam i. Mellanchefen, butikssäljare 1, 2 och 3 uttrycker samtliga att de vet att IKEA som företag gör väldigt mycket, men upplever det som avdelningschefen uttrycker det - att det inte når ut. Det dagliga hållbarhetsarbetet i varuhuset belyser avdelningschefen, butikssäljare 1 och 3 som något som snarare utförs ur kostnadssynpunkt än för hållbarhetens skull. De ger som exempel att man i varuhuset är mån om att spara på skrivarpapper, men att det kommuniceras till personalen som en kostnadsbesparing istället för en besparing på miljön. Butikssäljare 3 tar även upp mjukdjurskampanjen som exempel på när det är svårt att se skillnad mellan vad som är hållbarhet och vad som är kostnadsdrivet.

*“Alltså, när man är med på kampanjerna kämpar man ju för att få ihop x antal gosedjur som ska främja barn och sådär, men det är ju en hårfin gräns vad som är försäljning och vad som är hållbarhet.” - Butikssäljare 3*

Butikssäljarna upplever att en stor del av personalen, om de får frågan, inte vet i vilket syfte arbetet utförs. Butikssäljare 3, upplever även att det är svårt för många anställda att koppla ihop IKEAs större initiativtaganden och det vardagliga arbetet i varuhuset.

Respondenterna upplever alla, bortsett från hållbarhetskoordinatören, att de i möte med kund inte känner sig tillräckligt informerade för att kunna svara på eventuella frågor kring hållbarhet bortsett från en del av produktsortimentet. De uttrycker att de upplever att informationen i varuhuset är bristfällig när det kommer till att presentera vilka produkter och på vilket sätt dessa produkter är mer hållbara alternativ. Avdelningschefen, mellanchefen, butikssäljare 1, 2 och 3 uttrycker att de vill ha mer information och kännedom kring både IKEAs projekt utanför varuhuset samt bredare information kring produkterna. Respondenterna menar att det vore bra att få mer information om hur produkterna är hållbara och vad som gör viss produkter bättre än andra. Butikssäljare 2 säger att det även vore intressant att få information om vilka produkter som är dåliga för miljön, men butikssäljaren säger att det är svårt att tro att IKEA skulle gå ut med sådan information. Respondenterna efterfrågar även en tydligare kommunikation i varuhuset som enklare kan nå kunderna, men även agera som en stöttning för respondenternas dagliga arbete i att förmedla information till kunderna. Butikssäljare 2 menar att det till exempel skulle kunna finnas skyltar som visar kunden hållbarhetsaspekten av vissa produkter, då kan kunden på egen hand tillgodogöra sig informationen och personalen får en påminnelse om hållbarheten varje gång de ser skylten. Butikssäljare 2 menar att skyltar skulle kunna lösa problemet med informationsinhämtningen hos personalen och menar att små budskap som är mer närvarande i arbetet kanske skulle fungera bättre än den kommunikation av hållbarhet som ges idag. Det skulle även lösa problemet att säljarna på en vanlig arbetsdag inte hinner söka information om hållbarhet menar butikssäljare 2. Butikssäljare 1 säger att det skulle vara bra om information kom mer kontinuerligt från den närmaste chefen.

*“Kanske att våra närmsta chefer pratar lite mer om det, om det är något nytt sådär, så vi hålls uppdaterade om det.” - Butikssäljare 1*

Mellanchefen säger att de prislappar som sitter på varje produkt ibland kan ha information om hållbarhet, men att det inte är något som måste stå med utan något som den som skriver ut prislappen får lägga till om den tycker det är relevant. Mellanchefen berättar att det är långt ifrån alla produkter som det går att få fram specifik hållbarhetsinformation om, det handlar snarare om några utvalda produkter som tagits fram för att vara hållbara. Något som finns att tillgå på de flesta produkter är dock mängden koldioxidutsläpp som produkten orsakar i och



med transporten från fabrik till varuhuset. Men mellanchefen tillägger att den informationen är svår för allmänheten och de anställda att ta till sig då det inte finns någon standard på vad som är mycket och vad som är litet.

Butikssäljare 3 tror att företaget inte vill gå ut med information om specifika produkter innan det finns likvärdig information att tillgå om samtliga produkter och beskriver det som den största anledningen till att det inte finns så mycket information att tillgå om produkterna idag.

*“Jag har hört att IKEA har den här tanken om att man inte ska märka ut specifika produkter att vara hållbara eller ekologiska eller så för att dem vill att IKEA- varumärket direkt ska kopplas till att vara hållbart.” - Butikssäljare 3*

Som butikssäljare 3 säger kan det finnas en anledning till att företaget inte har gått ut med mer information om de produkter som idag är hållbara, att de väntar på att kunna profilera sig helt och hållet som hållbara.

## 5 Analys

---

*I det här kapitlet kommer vi att analysera det empiriska materialet med hjälp av den teori som presenterats tidigare i studien. Kapitlet inleds IKEAs arbete med CSR och deras engagemang, därefter följer kommunikationsflödet och de anställdas uppfattning. Kapitlet avslutas med en diskussion om IKEA och hållbarhet.*

---

### 5.1 IKEAs arbete med CSR

Utifrån insamlat intervjumaterial kan vi se att IKEA arbetar med CSR i många aspekter. Företagets affärsidé “Att skapa en bättre vardag för de många människorna” genomsyrar många aktiviteter företaget gör och stämmer in på den definition av hållbarhet som presenteras i Brundtlandskommissionen (1987). Som Grankvist (2009) säger så är det i dagens samhälle nästan ett måste att arbeta med CSR för att inte verka giriga och trångsynta. Någon klarhet bakom vad IKEA tjänar på att arbeta med CSR har inte framkommit i studien. I *People & Planet Positive* säger företaget själva att de arbetar med CSR för att hjälpa till att skapa en bättre vardag för alla människor som kommer i kontakt med IKEA på något sätt. Företagets vision kan motivera de flesta gärningar och det är svårt att skilja ut några specifika områden som är anledningen till att företaget arbetar med hållbarhet. Effekterna av hållbarhetsarbete kan vara många och företaget kan tänkas ha flera underliggande incitament till sitt arbete enligt Blom & Frisk (2013). Flera respondenter i studien uttrycker dock att de uppfattar hållbarhetsarbetet i varuhuset som något som företaget gör ur kostnadssynpunkt. Att arbeta kostnadsmedvetet är något som ligger rotat i företagets värderingar enligt hållbarhetskoordinatören och kan länkas till Grankvist (2009) teori som säger att CSR är något som används för att öka lönsamheten. Att stärka varumärket och att skapa en attraktiv miljö för kunder att identifiera sig med är något som också kan ses som starka incitament till varför IKEA arbetar med CSR och som på sikt innebär en ökad lönsamhet. Butikssäljare 3 berättar att flera av de initiativ som företaget gör känns trendbaserade och följer omvärldens krav mer än företagets interna värderingar. Att företag följer hållbarhetstrenden går att koppla till Carrolls (1991) teori om ett filantropiskt ansvar som baserar sig på omvärldens önskningar snarare än måsten och krav.

Att CSR kan bidra till en ökad lönsamhet är underförstått för ett företag som IKEA, där affärsiden går ut på att sälja produkter som efterfrågas av kunder. Om CSR inte skulle bidra till en ökad lönsamhet skulle företaget inte syssla med det i samma utsträckning som de idag gör. Vi tolkar våra respondenters utlåtanden kring företagets syfte med hållbarhetsarbetet som

att de ser tillfällen att utnyttja trender som hållbarhet till sin fördel. Medan det egentliga syftet verkar vara kostnadsbesparingar så lyckas företaget profilera det utåt som något de gör ur hållbarhetssynpunkt i första hand.

## 5.2 IKEA engagerar sig på många sätt

IKEA är ett producerande företag med försäljning som sin grundläggande funktion. Företaget är därför beroende av en god omsättning och kostnadseffektiva lösningar för att uppnå största möjliga lönsamhet. IKEAs *ekonomiska ansvar* tar sig främst uttryck i att många kan köpa de produkter som IKEA producerar. IKEA har som huvudprincip att erbjuda produkter som ska vara tillgängliga för så många människor som möjligt. Vad det ekonomiska ansvaret innebär finns det flera åsikter om. Fegler & Unemo (2000) menar att ekonomiska ansvarstagande kan vara att skapa en god omsättning som gör att företaget kan hjälpa andra på grund av sin ställning. Något som hållbarhetskoordinatören bekräftar *“För IKEA som är ett så pass stort företag är det viktigt att ta ett stort ansvar”*. Blom & Frisk (2013) menar att CSR är viktigt i dagens samhälle för att på lång sikt kunna uppnå ekonomisk vinst. Som Carroll (1991) förklarar kan en organisations grundläggande syfte antas vara ekonomisk vinst, vilket är något som får koppling till IKEA genom respondenternas uttalanden om att vissa aktiviteter görs med avsikt på kostnadsbesparing istället för hållbarhet. Att kunna genomföra en hållbarhetsstrategi som People & Planet Positive är något som kan tänkas kräva en god ekonomi.

Punkt tre i People & Planet Positive är *“att leda vägen för att skapa en bättre vardag för de samhällen och människor som på något sätt påverkas av IKEAs verksamhet”*. Att IKEA vill vara delaktiga i att hjälpa människor och miljö är något som framstår som tydligt efter de intervjuer som genomförts, respondenterna instämmer alla i att företaget gör mycket och vill mycket även om samtliga respondenter inte vet vad företaget gör eller hur de gör det. Att IKEA förhåller sig till internationella och nationella lagar och regler beskriver Carroll (1991) som ett grundläggande juridiskt ansvarstagande. Det frivilliga juridiska och sociala ansvarstagande som IKEA tar kan exempelvis ses i IWAY som bekräftas av hållbarhetskoordinatören samt hållbarhetsrapporten People & Planet Positive. En legitimering av IKEAs leverantörer på det sätt som IWAY kräver är ett tydligt ställningstagande från företagets sida som säger att de håller hårt på mänskliga rättigheter och goda arbetsförhållanden. Avdelningschefen bekräftar i sin intervju att arbetsförhållanden i de fabriker hen har besökt är mycket goda.

Det sociala ansvarstagandet är även det något som kan ses i IWAY genom företagets engagemang för arbetarnas liv utanför fabrikena, vilket bekräftas av avdelningschefens uttalande om att hen känner stolthet för de initiativ IKEA tar. Företaget visar ett intresse i att hjälpa arbetarna att bygga upp ett samhälle med bland annat skola för arbetarnas barn och andra samhällsfunktioner. Det är något vi kopplar samman med SIS (2005) mening om att många företag känner sig tvungna att ta ett utökat socialt ansvar kring sin organisation. Att IKEA skulle ha svårt att dra gränsen för sitt sociala ansvarstagande enligt Grankvist (2009) är inget som framgår av den data vi tagit del av.

Vad det gäller det miljömässiga ansvarstagandet arbetar IKEA effektivt med att korta och minska antalet transporter, utvecklar energi- och resurssnåla produkter och använder till viss del återvunna material i sin produktion. Vi ser i IKEA hur ett ekonomiskt och ett miljömässigt ansvar är nära sammankopplat enligt våra respondenters mening vilket är något som Grankvist (2009) beskriver som positivt och nödvändigt för att företaget ska kunna dra nytta av det. Det miljöansvar företaget är tvungna att ta definieras av det juridiska ansvaret, men större delen av det ansvar IKEA arbetar aktivt med går att se som frivilligt enligt SIS (2005). Att dra ekonomisk vinning i miljömässiga förändringar är inte bara något som företaget tjänar på enligt Grankvist (2009) i minskade kostnader och miljöpåverkan vid till exempel fysiska transporter, utan även kan profilera sig med och utåt sätt presentera en bild som människor vill identifiera sig med.

Det miljömässiga ansvarstagandet som företaget visar upp kan även kopplas till ett etisk ansvarstagande, som är frivilligt och bygger på förväntningar från omvärlden. IKEA arbetar efter en "positiv hållbarhet" som innebär att företaget ger mer tillbaka än vad det nyttjar. Hållbarhetskoordinatören diskuterar som exempel att IKEA genom egna anläggningar planterar fler träd än vad som i produktionen nyttjas, detta i sin tur och i koppling till Carrolls (1991) teori kan ses som ett ställningstagande för omgivningen att man agerar på etiska grunder och i syfte att ingen berörd part ska påverkas negativt av företagets verksamhet. Detta är något som hållbarhetskoordinatören, avdelningschefen, mellanchefer och butikssäljare 2 och 3 belyser som viktigt och som en nödvändig del i IKEAs hållbarhetsarbete. Företagets arbete med att skapa en cirkulär ekonomi berörs även, vilket i sig går att knyta till flera olika områden inom CSR. Som exempel de materialbesparingar som kan göras till nya produkter vid användandet av återvunnet material.

Var gränsen mellan det etiska och filantropiska ansvaret går är svårt för oss att beakta i en studie med den här omfattningen. Men att IKEA gör saker som förväntas av samhället och

även saker därutöver är något vi tycker är tydligt. Carroll (1991) definierar det etiska ansvaret som vad samhället förväntar sig att företaget ska göra. Engagemang såsom stöd för att kunna bygga upp samhällsfunktioner i de områden företaget tillverkar sina produkter kan således ses som etiskt ansvarstagande. Även exemplet ovan med trädplanteringen IKEA genomförd för att kompensera för nyttjandet av resurser är av etiskt natur enligt Carrolls resonemang (1991). "Better shelter" projektet belystes i inledningen av denna studie och är ett exempel på att IKEA inte bara arbetar etiskt. Det filantropiska kan man se på det sätt att det inte kan ligga inom samhällets förväntningar att ett möbelföretag ska designa flyktingbostäder enligt vår mening. "Better shelter" kan enligt Carrolls (1991) ses som ett filantropiskt initiativ i den mening att det är något som samhället anser är önskvärt att företaget arbetar med, men inte förväntar sig.

Den tredje punkten i *People & Planet Positive Att sträva efter självförsörjning av energi och material* är till viss del även den filantropiska. Det visar sig på det sätt som Carroll (1991) menar ökar välfärden och på så sätt skapar goodwill för företaget.

När ett företag ska ta till sig en ny metod eller ett arbetssätt så krävs som regel en viss omarbetning för att den ska passa till företaget. Røvik (2008) belyser detta som en addering eller subtrahering av information till en idé. IKEAs filantropiska ansvar är något som kan kopplas till Røviks (2008) teori om addering då det är information som aktivt läggs till utöver de aktiviteter som grundidén kräver. Adderingen har som syfte att stärka och utveckla den idé som till en början ska implementeras för att tydliggöra sin position i frågan. Subtraheringen kan i IKEAs fall exemplifieras i valet av att endast erbjuda LED lampor och uppladdningsbara batterier eller valet att avstå samarbete med en viss leverantörsgrupp i syfte att kunna kontrollera alla arbetares välstånd.

### 5.3 Kommunikationen når inte fram

Det flöde av information som hållbarhetskoordinatören presenterar med information som den centrala enheten producerar och skickar ut till de respektive hållbarhetskoordinatorerna på varuhusen tyder på att ett kommunikationssystem för förmedling av idéer finns enligt bland andra Røvik (2008), Lillrank (1995) och Lippman & Rumelt (1982). Att den information som den centrala enheten producerar inte når fram till de anställda kan tyda på en rad olika problem i översättningen av idén enligt Røvik (2008), Lillrank (1995) samt Lippman & Rumelt (1982) teorier. Dessa problem diskuteras utifrån dess explicitet, komplexitet och infästning. Avdelningschefen och mellanchefer uttrycker båda att arbetet som läggs ner stannar någonstans på vägen och når inte hela vägen genom organisationen vilket även

bekräftas av butikssäljare 1, 2 och 3. En anledning att informationen inte når fram kan ha grund i Røviks (2008) teori om att den är explicit, inte tillräckligt språkligt uttryckt och svår för de anställda att ta till sig, något som exemplifieras i att flera av respondenterna säger *“Jag vet att IKEA gör mycket inom hållbarhet, men jag vet inte vad”*.

Det är tydligt i respondenternas svar att upplevelsen är att kommunikationen i implementeringsskedet är bristande. Samtliga butikssäljare, avdelningschefen och mellancheferna uppger att de inte erhåller kontinuerlig information kring hållbarhetsfrågor och har svårt att specifikt precisera vad som faktiskt utförs mer än att det är *“mycket”*.

Lippman och Rumelt (1982) menar att idéerna kan vara svåra att implementera på grund av dess komplexitet och att förhållandet mellan idén och dess användning i praktiken är svår för de anställda att se. För att uppnå de mål som företaget avser med hållbarhetsarbetet krävs en viss förståelse och kunskap kring den betydelse arbetet har, vilket verkar saknas hos flera respondenter. Detta går att koppla till Lippman & Rumelts (1982) teori om att idén kan vara för komplex för att tas in av de anställda.

Lillrank (1995) diskuterar att en idé kan ha svårt att nå fram på grund av dålig förankring eller inflätning i den organisatoriska kontexten. Det är något som kan tänkas förekomma bland de anställda på företaget. Butikssäljare 2 menar att steget mellan de anställdas vardag i varuhuset och det arbete IKEA utför i andra länder är något som verkar vara svårt för de anställda att koppla ihop vilket tyder på att inflätningen av CSR-arbetet i det dagliga arbetet är dålig.

Lingreen m.fl. (2009) diskuterar implementering av en ny idé som en modell i tre tre stadier. Det första är skapandet av idén vilket görs centralt i organisationen och hållbarhetskoordinatören beskriver att tanken om att arbeta med CSR alltid har funnits i företaget och ligger djupt rotad i de värderingar företaget kommunicerar. Idéerna som skapas centralt slussas sedan ut för att implementeras i organisationen. Kommunikationen mellan centrala verket och hållbarhetskoordinatorerna uppges fungera bra och grundar i ett gott samarbete. Steg två är att leda, underhålla, kommunicera och justera arbetet för att genomföra implementeringen. Det som ska göras i steg två är bland annat hållbarhetsutbildningen som ska genomföras varje år och introduktionen som alla nyanställda ska ta del av. Avdelningschefen, mellancheferna och butikssäljare 1, 2 och 3 upplever trots den presenterade utbildningsplanen att det är i steg två kommunikationen brister. Att flera av de anställda inte känner till eller deltagit i hållbarhetsutbildningen får oss att tvivla på hur väl implementerad den faktiskt är. Avdelningschefen, mellancheferna och butikssäljare 1, 2 och 3, uppfattar inte

målen så som de presenteras från den centrala enheten. Enligt hållbarhetskoordinatören ligger fokus på att lära upp personalen för att sedan kunna nå ut till kunderna med informationen, vilket ger intrycket av att hen inte tycker att steg två ger tillräckligt med kunskap som det ser ut idag. Det finns svårigheter med att nå ut till alla i personalen med ny information, något som bekräftas som ett problem av butikssäljare 1 som påpekar att små korta möten med den närmaste chefen hade varit bra för att hålla sig uppdaterad om förändringar i sortimentet. Enligt hållbarhetskoordinatören finns det mycket kvar att göra innan man uppnår ett optimalt informationsflöde. Som ett sätt att granska och följa upp vad personalen tycker utförs medarbetarundersökningar vartannat år. Medarbetarundersökningarna kan ses som det tredje steget i implementeringen. Dessa behandlar dock inte hållbarhetsfrågor på ett djupgående plan utan ger endast en bild av den övergripande inställningen hållbarhetsarbete. Av våra respondenters svar att döma är hållbarhetsfrågan något som är viktigt för personalen.

I förhållande till hur kommunikationen fungerar ställer vi oss frågande till om det är på klara grunder medarbetarundersökningens frågor besvarats av personalen och om det finns en tillräcklig förståelse kring frågornas innebörd.

#### 5.4 De anställda vill veta mer

Som tidigare nämnt säger flera av respondenterna att det vet att IKEA gör väldigt mycket när det rör hållbarhet, men att de inte vet vad. Engagemang som nämns är lokala samarbeten som tas upp av avdelningschefen, samarbeten med Rädda Barnen genom IKEA Family som nämns av mellanchefer och den, för företaget, unika logistiklösningen som gör transporter mer effektiva som butikssäljare 3 berättar om.

Butikssäljare 1 och 2 uttrycker dock att det är svårt att koppla ihop det arbete IKEA gör som organisation med det vardagliga arbetet i varuhuset. Avdelningschefen menar att även om kunskap finns om större frågor så saknar personalen kunskap om sakfrågor, vilket tyder på att implementeringen av organisationens hållbarhetsarbete inte är förankrat i organisationen som det är tänkt. Att butikssäljare 1, 2 och 3 ser vissa aktiviteter som skulle kunna vara hållbarhetsrelaterade som något som istället görs med avsikt på kostnadsbesparing bekräftar återigen att kommunikationen kring syftet med företagets arbete inte når ut till personalen.

*“IKEA är ju ett företag som arbetar väldigt mycket med hållbarhet, mycket miljötänk. Men som även jobbar med att hålla ner kostnader och det känns ju ändå som att det är en väldigt viktig del för IKEA” - Butikssäljare 1*

Att informationen inte är mottagbar är ett tecken på att översättningen inte fungerar som den ska och har enligt Røvik (2008) att göra med de tre faktorerna som påverkar översättningen; *inflätningen, komplexiteten och explicitheten*.

Avdelningschefen, mellanchefen och samtliga butikssäljare uttrycker att de inte har tid till att aktivt söka information själva om det hållbarhetsarbete som företaget arbetar med. Tydligare kommunikation i varuhuset som kan fungera direkt mot kund men också som ett stöd till personalen är något som butikssäljare 1 & 2 efterfrågar och tror skulle kunna lösa problemet där de inte upplever att de inte hinner inhämta information på egen hand.

*“Kunskapen borde förmedlas bättre till personalen så att det blir mer naturligt prat med kunderna, att det blir en del av säljsamtalet.” - Butikssäljare 1*

Mellanchefen påpekar att det hade det varit bra med mer utförlig information om produkterna på prislapparna för att hjälpa personalen att samla in information om produkterna, men även hjälpa kunderna att tillgodogöra sig informationen på egen hand. Mellanchefen och butikssäljarnas förslag på alternativa sätt att nå ut med information kan ses som ett ifrågasättande av det befintliga kommunikationssystemet. Enligt Røvik (2008) ska kommunikationssystemet verka för att förmedla informationen mellan parterna i organisationen för att översätta en idé. Den information som framkommit i studien tyder på att systemet som finns idag snarare arbetar med en begränsad envägskommunikation än en ömsesidig kommunikation inom organisationen.

## 5.5 IKEA som ett hållbart företag

För att utveckla diskussionen om vilket syfte som ligger till grund för IKEAs CSR-arbete ställer sig en våra respondenter, liksom IKEAs tidigare designchef Lennart Ekmark (2013), frågan om inte det grundläggande problemet är just det konsumtionssamhälle vi lever. Samt diskuterar att på vilket sätt det miljömässiga ansvaret än utformas om det någonsin är tillräckligt i en miljö där konsumtion är verksamhetens enda egentliga syfte.

Butikssäljare 2 påtalar att trots det arbete som läggs ner av IKEA, finns en bild av produkterna som utbytbara till stor del beroende på dess tillgänglighet och låga pris. Detta är något som även Ekmark (2013) diskuterar har gått från att vara en medveten strategi att skapa funktionella och hållbara produkter till ett lågt pris, till att istället ha skapat möjligheten att byta ut hållbara produkter varje säsong trots att produkten har många levnadsår kvar.



*“Sen så är det ju svårt i en handelsbransch som som ägnar sig åt att man ska köpa nytt och sådär, där är det ju ändå svårt att anpassa sig till hållbarhet. Det blir ju liksom nästan så att man jobbar emot sig själv.” - Butikssäljare 2*

Ekmark (2013) menar dagens konsumtion jämfört med dåtidens är trendbaserad och ett socialt konstruerat sätt att uttrycka sig. Det visar att det är ett komplicerat ämne som inte bara påverkas av den interna miljön inom företaget och dess förmåga att nå en lyckad implementering, utan även av faktorer som styrs av samhället. Detta utgör en viss risk för att implementeringen i företaget då makten att påverka i vissa avseenden hamnar utom företagets kontroll.

Som Brundtlandskommisionen (1987) definierar är hållbar utveckling en *“utveckling som tillfredställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillfredställa sina behov”*. I linje med butikssäljare 2 och Ekmark (2013) ställer vi oss frågande till om visionen som IKEA har kan definiera varför företaget arbetar med hållbarhet. *“Att skapa en bättre vardag för de många människorna”* kan innebära att företaget får svårt att dra gränsen för var deras ansvarstagande rimligen bör omfatta enligt Grankvist (2009).

## 6 Slutsats

Syftet med studien har varit att undersöka hur CSR används i det dagliga arbetet på IKEA samt om CSR översätts från företagsfilosofi till praktik. Studien har kretsat kring tre forskningsfrågor.

- På vilket sätt arbetar företaget med CSR?
- På vilket sätt kommuniceras CSR ut i organisationen?
- Hur upplever det anställda företagens arbete med CSR?

Utifrån det insamlade materialet och den information vi tagit del av kan vi konstatera att IKEA arbetar med CSR på många sätt. Visionen företaget arbetar utifrån genomsyrar organisationens alla delar och har en stark koppling till hållbarhet. Företaget tillhandahåller produkter som många har råd att köpa vilket utgör grunden i det ekonomiska ansvaret som företaget tar. Vi upplever att det filantropiska ansvaret utgör en stor del av det totala ansvaret och det skulle inte vara möjligt att lägga fokus på filantropi utan den tryggheten som verksamhetens starka ekonomiska ställning ger. Den generella synen vi delgivit i studien är att IKEA deltar och leder flera världsomspännande projekt i syfte att skapa en positiv inverkan på omvärlden. IKEA tar ett större ansvar än vad som juridiskt krävs inom samtliga områden.

Externt har IKEA ett brett och väl etablerat hållbarhetsarbete men internt är arbetet inte lika väl förankrat. En slutsats vi kan dra utifrån från studien som våra respondenters uppgifter bevitnar är att IKEAs hållbarhetsarbete fokuserar mer på det externa än interna.

Vad det gäller den interna kommunikationen ser vi att ett kommunikationssystem finns men det är bristfälligt och kunskapen förmedlas inte på det sätt som är tänkt. Vi har fått indikationer på att informationsflödet stannar någonstans på vägen mellan det centrala systemet och den operativt arbetande personalen i varuhuset. En möjlig orsak till att arbetet har svårt att rota sig i organisationen är att ämnet i sig är svårt att förhålla sig till på en operativ nivå. Flera av respondenterna beskriver att de inte vet i vilket syfte CSR-arbetet utförs. De upplever att det mesta i varuhuset görs ur kostnadssynpunkt snarare än i hållbarhetssyfte, vilket bekräftar att kommunikationssystemet inte fungerar som det ska.

För att implementeringen av idéerna ska kunna bli lyckade måste kommunikationssystemet göras om och bli mer mottagligt för personalen.

Huruvida implementeringen av CSR någonsin kommer lyckas fullt ut är svårt för oss att resonera kring. För ett företag som IKEA, som har konsumtion som sitt huvudsakliga syfte, att implementera hållbarhet kan som tidigare nämnts anses vara att arbeta mot sig själva och sitt syfte med verksamheten.

Genom studien kan vi se tydligt av att IKEA arbetar på ett genomtänkt sätt med hållbarhetsfrågor men har svårt att få förankring med sitt arbete bland personalen.

Vår slutsats är att CSR används till viss del i det dagliga arbetet men att översättningen mellan företagsfilosofin och praktiken är svag.

### 6.1 Förslag till framtida forskning

Om tidsramen tillåtit hade en jämförelse mellan flera varuhus varit intressant för att se skillnaderna mellan dem. Vi tror att engagemanget för CSR-frågor kan bero till stor del på personliga intressen av personer i ledande positioner och att implementeringen därför kan skilja mellan varuhusen. Något som ytterligare hade varit intressant att studera är hur väl arbetet uppfattas fungera ur ett kundperspektiv och på vilket sätt kunden låter sig influeras i sin konsumtion baserat på denna typ av frågor. IKEAs breda målgrupp hade kunnat skapa en intressant studie i hur olika segment av samhället påverkas av information på olika sätt, sett utifrån demografiska variabler.

## Källor

Ahrne, Göran & Svensson, Peter. 2011. *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber

Andersen, Ib. 1998. *Den uppenbara verkligheten: om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur AB.

Blom, Carin & Frisk, Filippa. 2013. *Det ansvarsfulla företaget 2013*. Svensk Handel. HUI Research AB. Hämtad 2015.04.29.

<http://www.svenskhandel.se/Documents/Rapporter/2013/CSR-undersokning%202013.pdf?epslanguage=sv>

Bondy, K. 2008. *The paradox of power in CSR: A case study on implementation*. Journal of Business Ethics. Vol 82:307-323. Hämtad 2015.04.12

Brundtland Commission. 1987. *World Commission on Environment and Development. Our common future*. UN Documents: Gathering a body of global agreements. Hämtad 2015.04.12.

<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Liber.

Carroll, A.B. 1991. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons, vol. 34, nr. 4, pp. 39-48. Hämtad 2015.04.03

Ekmark Lennart, 2013. *Ska IKEA överleva krävs en ny miljövänlig affärsmodell*. SVT Opinion. Hämtad 2015-05-19

<http://www.svt.se/opinion/ska-ikea-overleva-kravs-ny-miljovanlig-affarsmodell>

Fegler, Cecilia & Unemo, Lena 2000. *Vad är hållbar utveckling*. Bilaga 7 till Långtidsutredningen 1999/2000. Finansdepartementet. Hämtad 2015.04.26.

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/17/61/1199ea50.pdf>

Gillham, Bill. 2008. *Forskningsintervjun - tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur AB.

Grankvist, P. 2009. *CSR i praktiken - Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Liber.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. 1994. *Competing paradigms in qualitative research*. I:N.K. Dezin & Y.S. Lincoln. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc. Hämtad 2015-05-10

<https://www.uncg.edu/hdf/facultystaff/Tudge/Guba%20&%20Lincoln%201994.pdf>

- Gustavsson, Bengt. 2004. *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- IKEA Group. 2014a. *People & Planet Positive, Fiscal year 2014*. Sustainability Strategy for 2020. Hämtad 2015.04.15.  
[http://www.ikea.com/ms/en\\_GB/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf](http://www.ikea.com/ms/en_GB/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf)
- IKEA Group. 2014b. *Sustainability Report, Fiscal year 2014*. Hämtad 2015.04.15.  
[http://www.ikea.com/ms/en\\_GB/pdf/yearly\\_summary/sustainability\\_report\\_2014.pdf](http://www.ikea.com/ms/en_GB/pdf/yearly_summary/sustainability_report_2014.pdf)
- IKEA. 2015a. This is IKEA. *The IKEA concept*. Hämtad 2015-05-15.  
[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html#the-idea](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html#the-idea)
- IKEA. 2015b. This is IKEA. *About the IKEA Group*. Hämtad 2015-05-15.  
[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html)
- IKEA. 2015c. *Människor och miljö. Mot en hållbar framtid - 2014 i korthet*. Hämtad 2015-05-15.  
[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/this-is-ikea/people-and-planet/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/people-and-planet/index.html)
- IKEA. 2015d. *IWAY Standard. Minimum Requirements for Environment and Social & Working Conditions when Purchasing Products, Materials and Services*. Hämtad 2015-05-16  
[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/pdf/SCGlobal\\_IWAYSTDVers4.pdf](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/pdf/SCGlobal_IWAYSTDVers4.pdf)
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2002. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna. 2012. *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jutterström, Mats & Norberg, Peter. 2011. *Företagsansvar: CSR som managementidé*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kotler, Philip; Hessekiel, David; Lee, Nancy *Good works - marketing and corporate initiatives that build a better world.. and the Bottom Line* Upplaga 1. John Wiley and Son's inc.
- Lantz, Annika. 2007. *Interjvumetodik*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lillrank, Paul. 1995 The transfer of management innovations from Japan Organization studies. Vol 16. no. 6 pp. 971-989. Sage Journals.  
<http://oss.sagepub.com/content/16/6/971.short>

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

Lindgreen, A., Swaen, V. och Maon, F. 2009. *Introduction: Corporate social responsibility implementation*. Journal of Business Ethics, Vol 85. pp. 251-256.

Lippman, Steven; Richard Rumelt. 1982 *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*. Bell journal of economics. Vol 13. No. 2 pp. 418-438

[http://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/3003464?origin=crossref&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/3003464?origin=crossref&seq=1#page_scan_tab_contents)

Patel, Runa & Davidson, Bo. 2011. *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 4. Lund: Studentlitteratur AB.

Røvik, Kjell Arne. 2008. *Managementsamhället - trender och idéer på 2000-talet*. Liber.

SIS Förlag. 2005. SIS Handbok 40:2005. *CSR - Socialt ansvarstagande för företag*. SIS Förlag

SvD. 2015a. *Maria Rimpi: Hållbarhetsarbetet är viktigt för svenskt näringsliv*. 2015-04-20. [http://www.svd.se/naringsliv/maria-rimpi-hallbarhetsarbetet-ar-viktigt-for-svenskt-naringsliv\\_4504688.svd](http://www.svd.se/naringsliv/maria-rimpi-hallbarhetsarbetet-ar-viktigt-for-svenskt-naringsliv_4504688.svd)

SvD. 2015b. *Ikea levererar flyktingläger*. Hämtad 2015-04-20. [http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/varlden/ikea-borjar-leverera-flyktinglager-i-paket\\_4439277.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/varlden/ikea-borjar-leverera-flyktinglager-i-paket_4439277.svd)

UNHCR. 2015. IKEA Foundation. Hämtad 2015-04-20. <http://sverigeforunhcr.se/foretag/samarbeten/ikea>

## **Bilder och tabeller**

Gustavsson, Anna. 2015. *Respondentförteckning*. Tabell 1.

Gustavsson, Anna. 2015. *Illustration av ansvarsområdenas uppbyggnad*. Bild 1.

## 7 Bilagor

### **BILAGA 1: Intervjufrågor till Hållbarhetskoordinator**

#### **Om Dig**

- Vad har du för utbildningsbakgrund?
- Hur länge har du arbetat på IKEA?
- Vad har du för arbetsuppgifter och ansvarsområden på IKEA?
- Hur fick du din nuvarande roll? Varför sökte du dig till den här tjänsten?

#### **Definition av CSR**

- Hur är arbetet med CSR organiserat inom IKEA, är det upp till varje varuhus eller mer centralt?
- Bestämmer man mycket själv hur man utför saker eller är det på inrådan av den centrala delen?
- Varför arbetar IKEA med CSR?
- Vad är era mål/motiv med CSR?
- Hur mycket investerar det här varuhuset årligen i CSR? Hur uppfattar ni kostnaden i förhållande till den nytta ni ser?
- Är CSR förenat med lönsamhet för IKEA? Om ja, på kort eller lång sikt?
- Skiljer sig CSR-arbetet åt beroende på konjunkturförändringar och trender i samhället?
- Finns det något område som är centralt för IKEA när det gäller CSR, något som är extra viktigt?
- Implementeras CSR i IKEAs värderingar? Om ja, på vilket sätt?
- Arbetar IKEA med CSR enbart utifrån externa krav, eller egna direktiv? Varför gör ni mer än det som krävs?
- Samarbetar IKEA med andra aktörer på marknaden, andra företag, specifika leverantörer, miljöorganisationer eller liknande avseende CSR?
- Vilka är era mål med CSR-aktiviteterna ni utför?

#### **Implementering av CSR**

- På vilken nivå i organisationen jobbar man med CSR, ledningsgrupp, avdelningsvis?
- På vilken nivå kommer förslagen som man jobbar med, går det att framföra som en vanlig arbetare?

- Hur många personer jobbar aktivt med CSR i varuhuset? Har ni planer på att öka detta antal?
- På vilket sätt mottas CSR av de anställda? Finns det utrymme för förändringar “nedifrån”?
- Är CSR en del av det dagliga arbetet på varuhuset? Kan du ge något exempel?
- Kontrollerar man att CSR-arbetet genomförs och går rätt till på varuhuset? Hur då?
- När började CSR implementeras?
- Hur implementeras CSR? Kan du ge något exempel?
- Använder IKEA extern hjälp för implementeringen, exempelvis konsulter?
- Hur stor vikt läggs vid att synliggöra CSR-arbetet för kunderna?
- Följer man upp vad kunderna tycker om CSR-arbetet? Hur? Hur ser resultatet ut?
- Vilka svårigheter finns när CSR implementeras?
- Hur fungerar översättningen av CSR från teori till praktik? Hur använder ni det som IKEA centralt bestämmer?
- Går det att förankra CSR i alla delar av organisationen eller blir vissa delar fränkopplade?

#### **Avslutande**

- Hur ser IKEA Bäckebo på sin framtid med CSR?



## **BILAGA 2 Intervjufrågor till Avdelningschef**

### **Om dig**

- Vad har du för utbildningsbakgrund?
- Hur länge har du arbetat på IKEA?
- Vad har du för arbetsuppgifter och ansvarsområden?

### **Om CSR på IKEA**

- Vad vet du om CSR-arbete på IKEA?
- Hur upplever du IKEAs arbete med CSR? Vad upplever du att företaget gör?
- Hur får du information om CSR? Vilken information har du fått? Från vem?
- Men har du fått information om hållbarhetsarbete, vad IKEA gör?
- Har du deltagit i någon utbildning om hållbarhetsarbete? Om ja, hur upplevde du den och vilken information fick du där?
- Anser du att du har tillräcklig information om det CSR-arbete IKEA gör?
- Arbetar du med hållbarhet i din vardag? Om ja, på vilket sätt?  
Har du ett mer personligt intresse för det utanför jobbet?
- Ingår CSR-arbete i din arbetsbeskrivning? Om ja, på vilket sätt då?
- Som avdelningschef, är det ditt ansvar att förmedla ut information till de anställda på avdelningen? Om ja, hur gör du det?
- Anser du att CSR är implementerat i det dagliga arbetet i varuhuset? Om ja, kan du beskriva hur?
- Vad önskar du skulle bli annorlunda i CSR-arbetet på IKEA? Är det något du upplever fungerar bra eller dåligt idag?
- Är det något du tycker fungerar bra och är nöjd med i IKEAs hållbarhetsarbete?
- Är det någon fråga du känner att vi inte tagit upp eller någon annan info du skulle vilja berätta om CSR-arbetet på IKEA?

## **BILAGA 3 Intervjufrågor till Mellanchefer**

### **Om dig**

- Vad har du för utbildningsbakgrund?
- Hur länge har du arbetat på IKEA?
- Vad har du för arbetsuppgifter och ansvarsområden?

### **Om CSR på IKEA**

- Vad vet du om CSR-arbete på IKEA?
- Känner du till de strategier som finns på IKEA? I sånt fall vilka?
- Vet du vad IKEA gör med de strategier och planer dom har och i så fall hur märker du det i arbetet?
- Hur upplever du IKEAs arbete med CSR? Vad upplever du att företaget gör?
- Hur får du information om CSR från din arbetsgivare? Vilken information har du fått? Och från vem?
- Har du deltagit i någon utbildning om CSR? Om ja, hur upplevde du den och vilken information fick du där?
- Anser du att du har tillräcklig information om det CSR-arbete IKEA gör?
- Arbetar du med CSR i din vardag? Om ja, på vilket sätt?
- Anser du att CSR är implementerat i det dagliga arbetet i varuhuset? Om ja, kan du beskriva hur?
- Upplever du att arbetet förmedlas till kunden genom dig?
- Vad önskar du skulle bli annorlunda i CSR-arbetet på IKEA?
- Är det något som du tycker fungerar speciellt bra idag så som det är?
- Är det något som du tycker fungerar speciellt dåligt idag så som det är?
- Är det någon fråga du känner att vi inte tagit upp eller någon annan info du skulle vilja berätta om CSR-arbetet på IKEA?

## **BILAGA 4 Intervjufrågor till Butikssäljare**

### **Om dig**

- Vad har du för utbildningsbakgrund?
- Hur länge har du arbetat på IKEA?
- Vad har du för arbetsuppgifter och ansvarsområden?

### **Om CSR på IKEA**

- Vad vet du om CSR på IKEA?
- Hur upplever du IKEAs arbete med CSR? Vad upplever du att företaget gör?
- Hur får du information om CSR från din arbetsgivare? I sådant fall, vilken information har du fått? Och från vem?
- Har du deltagit i någon utbildning om CSR? Om ja, hur upplevde du den och vilken information fick du där?
- Anser du att du har tillräcklig information om det CSR-arbete IKEA gör?
- Arbetar du med CSR i din vardag? Om ja, på vilket sätt?
- Anser du att CSR är implementerat i det dagliga arbetet i varuhuset? Om ja, kan du beskriva hur?
- Upplever du att det arbetet förmedlas till kunden genom dig?
- Vad önskar du skulle bli annorlunda i CSR-arbetet på IKEA?
- Är det något som du tycker fungerar speciellt bra idag så som det är?
- Är det något som du tycker fungerar speciellt dåligt idag så som det är?
- Är det någon fråga du känner att vi inte tagit upp eller någon annan info du skulle vilja berätta om CSR-arbetet på IKEA?