

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och Företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Service Management | Vårterminen 2011
Program: Ekonomi, Teknik & Design

Satsningar på samhällsansvar

- Ett långsiktigt arbete startar idag

Av: Julia Westberg, Moa Åström
Handledare: Hans Zimmerlund
2011-06-04

södertörns
högskola

SÖDERTÖRN UNIVERSITY

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till alla de personer som tagit sig tid för att hjälpa oss med denna uppsats.

Tack till Åsa Fredriksson och Roberto Vespo på IKEA och till Karin Stenmar och Madelene Lodin på Nudie Jeans för att ni har tagit er tid och ställt upp på våra intervjuer.

Även tack till vår handledare Hans Zimmerlund som bidragit med driv och inspiration, samt till våra opponenter Thomas Ringqvist och Fredrik Lantz som kommit med värdefulla synpunkter.

Södertörns Högskola juni 2011
Julia Westberg & Moa Åström

SAMMANFATTNING

Titel: Satsningar på samhällsansvar – Ett långsiktigt arbete startar idag

Kurs: Företagsekonomi C med inriktning mot Service Management, Kandidatuppsats

Författare: Julia Westberg och Moa Åström

Handledare: Hans Zimmerlund

Nyckelord: Corporate Social Responsibility, Affärsidé, Intern marknadsföring, Kommunikation, Överföring, Långsiktighet, Överensstämmelse.

Bakgrund: Förutsättningar för företag förändras ständigt. Samtidigt har kunder och anställda fått nya betydelsefulla roller för hur verksamheten utformas och vilka värderingar som företaget arbetar efter. Företagen förväntas i allt högre grad ta ett aktivt samhällsansvar, men satsningarna har hittills varit för kortsiktiga och inte visat på några ekonomiska resultat. Samhällsansvaret bör därför ses ur ett långsiktigt perspektiv och förankras strategiskt i företagets affärsidé.

Problemformulering: Vilka faktorer är viktiga för att företag ska kunna överföra långsiktigt samhällsansvar till sin affärsidé?

Syfte: Att analysera och utvärdera sambandet mellan interna strategier och överensstämmelsen mellan ledning och anställda med avseende på samhällsansvar.

Metod: Uppsatsen bygger på en kvalitativ undersökning utifrån en deduktiv ansats. Ett strategiskt urval gjordes vid val av företag samt informanter.

Teorier: Relevanta teoriområden i uppsatsen är Corporate Social Responsibility, Affärsidé, Kunskapsutveckling, Kommunikation, Värdeskapande och Involvering.

Empiri: Empirin består av primärdata som samlats in genom djupintervjuer med fallföretagen.

Resultat och Slutsats: Vi har kommit fram till att det finns brister i IKEA:s interna strategier och som följd även en icke överensstämmande bild av samhällsansvaret hos ledning och anställda. I fallet med Nudie fanns det välutformade interna strategier och även en stark överensstämmelse. Strategierna som låg till grund för en stark överensstämmelse är kunskapsutveckling, dubbelriktad kommunikation, höginvolverade medarbetare och att företaget arbetar processtyrt för att fånga upp förändringar i omvärlden.

ABSTRACT

Title: Investment in Social Responsibility – A long term process starts today

Course: Business Administration C, Service Management, Bachelor Thesis

Authors: Julia Westberg and Moa Åström

Mentor: Hans Zimmerlund

Keywords: Corporate Social Responsibility, Business Idea, Internal Marketing, Communication, Incorporation, Long-term perspective, Consensus.

Background: Conditions for companies are constantly changing. At the same time customers and employees have taken on new significant roles in how companies are designed and what values they strive towards. Companies are expected to assume an active social responsibility, but thus far investments have been too short-term and have not delivered results in economic terms. For this reason social responsibility should be seen through a long-term perspective and be firmly established in the business idea.

Problem: Which factors are important for companies to be able to incorporate a long-term social responsibility into their business idea?

Purpose: To analyze and evaluate the connection between internal strategies and the consensus between management and employees regarding social responsibility.

Method: The thesis is based on a qualitative survey and a deductive approach. A strategic selection was made in the choice of companies and informants.

Theories: Relevant theories in this paper are Corporate Social Responsibility, Business Idea, Development of Knowledge, Communication, Value Adding and Involvement.

Empiric: The empirics consist of primary data collected through depth interviews with the selected companies.

Result and Conclusion: Our conclusion is that IKEA's internal strategies are flawed, and consequentially there is a lack of consensus between management and employees. With Nudie there were well-formulated internal strategies and also a high degree of consensus. The strategies that lay the foundation for consensus are development of knowledge, two-way communication, highly involved employees and the company's use of process control to monitor changes in the surrounding world.

BEGREPPSDEFINITION

Corporate Social Responsibility och *Samhällsansvar* är de mest centrala begreppen i uppsatsen och används som synonymer. Nedan följer en definition av vilka ansvarsområden och faktorer författarna till denna uppsats har valt att räkna in i dessa begrepp.

Etiskt ansvarstagande:

- Värderingar och etiska riktlinjer
- Kontroll av underleverantörer/fabriksförhållanden
- Mänskliga rättigheter
- Uppförandekod
- Produktansvar

Miljömässigt ansvarstagande:

- Hållbart nyttjande av naturresurser
- Hälsosamma/gröna produkter
- Ren produktkedja
- Gröna transporter
- Skapa/främja medvetenhet

Socialt ansvarstagande:

- Mångfald och jämställdhet på arbetsplatsen
- Nöjda medarbetare
- Interutbildning/skapa beredskap
- Volontärarbete
- Resurser till välgörande ändamål

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	7
1.1 BAKGRUND	7
1.1.1 FÖRETAGENS UTVECKLING	7
1.1.2 GLOBALISERING OCH OUTSOURCING	8
1.1.3 NYA KOMMUNIKATIONSMÖJLIGHETER	9
1.1.4 KUNDERNAS AMBIVALENS GÄLLANDE SAMHÄLLSANSVAR	10
1.1.5 FÖRETAGENS SATSNINGAR BLIR KORTSIKTIGA	11
1.1.6 PROBLEMDISKUSSION	12
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	12
1.3 SYFTE	12
1.4 PERSPEKTIV	12
1.5 AVGRÄNSNINGAR	13
2. METOD	14
2.1 VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV	14
2.2 FORSKNINGSAKSATS	14
2.3 VAL AV METOD	15
2.4 URVAL	15
2.5 DATAINSAMLINGSTEKNIK	16
2.6 RELIABILITET	16
2.7 VALIDITET	17
2.8 KÄLLKRITIK	17
3. TEORI	18
3.1 TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	18
3.2 TEORETISKT PERSPEKTIV	19
3.2.1 RELATIONSMARKNADSFÖRING	19
3.2.2 TRANSAKTIONSMARKNADSFÖRING	20
3.3 TEORETISK GENOMGÅNG	21
3.3.1 CSR – CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	21
3.3.2 AFFÄRSIDÉ OCH FÖRETAGSKULTUR	23
3.3.3 INLÄRNING OCH KUNSKAPSRELATIONER	25
3.3.4 TOTALKOMMUNIKATION	26
3.3.5 VÄRDESTJÄRNAN	28
3.3.6 INVOLVERINGSTEORI	29
3.4 TEORETISK SYNTES	30
3.5 TEORETISK REFERENS RAM	33
4. EMPIRI	35
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION	35
4.1.1 IKEA	35
4.1.2 NUDIE JEANS	35
4.2 PRIMÄRDATA	36
4.2.1 IKEA – INTERVJU MED ÅSA FREDRIKSSON	36
4.2.2 IKEA – INTERVJU MED ROBERTO VESPO	40
4.2.3 NUDIE JEANS – INTERVJU MED KARIN STENMAR	43
4.2.4 NUDIE JEANS – INTERVJU MED MADELENE LODIN	48

5. ANALYS	52
5.1 IKEA	52
5.2 NUDIE JEANS	56
6. RESULTAT	61
6.1 IKEA	61
6.2 NUDIE JEANS	62
6.3 TOLKNING AV RESULTATET	63
7. SLUTSATS OCH DISKUSSION	65
7.1 SLUTSATS	65
7.2 DISKUSSION	65
8. KÄLLFÖRTECKNING	68
8.1 TRYCKTA KÄLLOR	68
8.1.1 LITTERATUR	68
8.1.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	69
8.2 NÄTBASERADE KÄLLOR	69
8.3 INTERVJUER	70
<i>BILAGA</i>	71
<i>INTERVJUGUIDE</i>	71

1. INTRODUKTION

Denna uppsats handlar om vikten av att implementera ett långsiktigt samhällsansvar i sin affärsidé. I kapitlet ges en bakgrund till problemet, som sedan landar i uppsatsens problemformulering och syfte.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Företagens utveckling

I det tidigare industrisamhället, som karaktäriserades av en vilja att sälja produkter, var säljare och köpare styrda av faktorer som *plats* och *tid*. Den stora utveckling som skett på världens marknader under de senaste årtiondena har öppnat upp för möjligheter för säljare och köpare att skapa utbyte utanför den fysiska platsen. Tack vare utvecklingen och nya förutsättningar har det skett ett skifte när det kommer till fokus för företagen¹. Det har gått från industrialismens jakt på rationalisering och stordriftsfördelar till dagens nya syn på kunden som medproducent². Detta skifte hör även samman med en viss förändring av företagsstrukturen. Från de tidigare hierarkiska strukturerna med Taylorismen som styre, till platta självstyrande organisationer där kunden värderas och tas in i produktionsprocessen³.

Denna förändring som företagen har gått igenom blir extra tydlig när man ser internt, på de anställda och vad som driver företaget. Begreppet ”employee branding” handlar om att de anställda har fått rollen som den huvudsakliga bäraren av varumärkesbyggandet. Kunden påverkas i vissa fall mer av en anställds bemötande än till exempel en reklamkampanj, detta menar Micco Grönholm som är varumärkesutvecklare och specialiserad inom internationell marknadsföring⁴. I och med den nya betydelsefulla roll som de anställda har är det av största vikt att de genom den externa kommunikationen och i all kontakt med kunder förmedlar en enad bild av företaget. Det ställer ökade krav på företagets grundläggande värderingar och att det finns en tydlig bild av den företagsidentitet som företaget arbetar för att förmedla⁵.

¹ PDF – Den nya ekonomin: <http://www.svensktnaringsliv.se>, 2011-04-26, 16.39

² Normann, R, Ramirez, R, *Den nya affärslogiken*, upplaga 1:1, Liber-Hermods AB, Malmö, 1995, s. 55

³ <http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/lang/rationalisering/291035>, 2011-04-26, 16.42

⁴ <http://www.micco.se/2009/04/varumarkets-insida-nagra-rader-om-employee-branding/>, 2011-04-26, 16.44

⁵ <http://www.headline.se/index1.html>, 2011-04-26, 16.45

Förändringar till följd av en ökad globalisering ger företagen nya förutsättningar, men det ställer även högre krav på dem att snabbt kunna anpassa sig till det nya. Det gäller att hela tiden ligga steget före och känna av hur marknaden och samhället svänger i allt från behov till värderingar⁶. En sådan förändring i samhället är att arbetsökande ställer allt större krav på framtida arbetsgivare. Den yngre generationen från 80- och 90-talet är mer socialt medvetna och söker sig hellre till företag med höga etiska värderingar. Detta har fört med sig att företag alltmer använder sitt samhällsansvarstagande som ett medel för att rekrytera och motivera sina anställda⁷.

Företagandets utveckling har gjort anställda mer betydelsefulla för företagets profilering och för att rekrytera och motivera anställda kan företagen använda ett samhällsansvarstagande som verktyg.

1.1.2 Globalisering och outsourcing

Den ekonomiska globaliseringen har gjort de nationella ekonomierna alltmer integrerade⁸. I takt med denna utveckling väljer många storföretag att flytta sin produktion till lågkostnads-länder för att effektivisera och kapa kostnader⁹. Textilindustrin var en av de branscher som först började med denna typ av outsourcing och textil- och klädföretagens produktion har ofta fått symbolisera baksidan av fenomenet i form av miljöförstöring och dåliga arbetsförhållanden¹⁰. Det internationella nätverket *Clean Clothes Campaign* skriver i en rapport från år 2005 att kontroll av fabriker där denna tillverkning sker ofta misslyckas. De menar bland annat att det är alltför lätt att bli godkänd vid kontrollerna eftersom fabrikscheferna förvarnas om besöken i förväg. Ett annat problem som nämns i rapporten är att arbetarna och deras fackförbund ofta marginaliseras i kontrollprocessen och att viktiga uppgifter därför missas¹¹.

Svårigheterna med att kontrollera och åtgärda den här typen av problem går igen även i andra branscher. Organisationen Swedwatch, som arbetar med att granska svenska företag i låglöneländer, presenterade nyligen en uppföljningsrapport som knyter an till deras tidigare

⁶ http://www.svd.se/naringsliv/han-har-koll-pa-omvarlden_134997.svd, 2011-04-26, 16.46

⁷ http://www.e24.se/toppjobb/balans/volontar-pa-vag-mot-zambia_2685205.e24, 2011-04-26, 16.48

⁸ <http://www.ne.se/lang/globalisering>, 2011-04-27, 10.15

⁹ <http://www.dn.se/ledare/signerat/varldsmastare-i-export-och-varldsforlorare-i-jobb>, 2011-04-04, 13.39

¹⁰ <http://www.dn.se/ekonomi/valkladd-med-hjartat-i-behall>, 2011-04-04, 14.05

¹¹ PDF – Looking for a quick fix, s. 14: <http://www.cleanclothes.org/resources/ccs/corporate-accountability/code-implementation-a-verification/1166>, 2011-04-27, 10.18

granskning av leksaksbranschen som gjordes år 2009. De företag som ingår i rapporterna är ABA-skol, Brio, Lekolar, ICA, Top Toy och Åhléns. Uppföljningen visar att det har skett framsteg på flera punkter men lönerna är fortfarande låga, konsumentinformationen otillräcklig och arbetsdagarna för långa¹². En problematik som tas upp i rapporterna är hur de svenska företagen ska kunna göra det lättare för sina underleverantörer att planera produktionen och på så vis undvika övertid för de anställda. Företagen säger att de försöker jobba åt det hållet, men det är inte något som börjat mätas och redovisas än¹³.

Globaliseringen har lett till ökad outsourcing som försvårar företagens interna kontroll av leverantörernas och produktionens miljö- och arbetsförhållanden.

1.1.3 Nya kommunikationsmöjligheter

Utvecklingen som skett på det tekniska området de senaste decennierna, i synnerhet internets framväxt, har haft stor påverkan på hur vi kommunicerar och sprider information samt på maktbalansen mellan kunder/konsumenter och företag. Den ökade transparensen i kombination med utvecklade val- och informationsstrategier ger kunder mer insyn och större makt på marknaden¹⁴. Den nya tekniken underlättar informationssökning och många konsumenter utnyttjar dessutom möjligheten att ta del av andra konsumenters omdömen. För många väger detta tyngre än information och marknadsföring från företagen själva, eller råd från experter¹⁵.

Om ett företag missköter sig kan detta spridas snabbt, bland annat genom sociala medier som Facebook och Twitter. Ken Henningson, krisexpert på försäkringsbolaget If, säger i en artikel från år 2010 att endast vartannat börsbolag bevakar sociala medier i sin krisberedskap¹⁶. Ett uppmärksammat fall var "dunskandalen" år 2009, då programmet Kalla Fakta på Tv4 avslöjade hur dun som används i bland annat täcken och jackor plockas direkt från levande

¹² PDF – Uppföljning/Rapport #39, s. 3:

http://www.swedwatch.org/sites/www.swedwatch.org/files/leksaksuppfoljning_slutrapport_april_2011.pdf, 2011-04-27, kl 10.29

¹³ ibid., s. 6

¹⁴ http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/80-talister-krasna-och-kravande_813843.svd, 2011-04-05, kl 11.13

¹⁵ <http://www.dagenshandel.se/dh/dagensh.nsf/0/F3A4A5C6A4BA9927C12576720036266E?open>, 2011-04-05, kl 11.25, <http://www.foretagarna.se/Regioner/Vastra-Gotaland/Nyheter-/Sociala-medier-ger-kunden-makt/>, 2011-04-05, kl 11.29

¹⁶ <http://www.dn.se/ekonomi/borsbolag-saknar-natkoll>, 2011-04-06, kl 15.45

gäss. Efter programmet översvämmades kanalens forum av upprörda inlägg och många manade till bojkott¹⁷.

Nya sätt att kommunicera och sprida information har gett kunder större makt och företag som missköter sig riskerar att snabbt drabbas av stora negativa konsekvenser.

1.1.4 Kundernas ambivalens gällande samhällsansvar

Parallellt med internets framväxt och de förändrade kommunikationsmönstren har frågan kring företagens samhällsansvar fått alltmer fokus. Olika begrepp som Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship och Sustainability/Hållbarhet används för att beskriva fenomenet¹⁸. Det handlar om att företagen på frivillig grund verkar på ett ansvarstagande sätt i samhället, med hänsyn till etiska, sociala och miljömässiga aspekter¹⁹.

En undersökning av svenska konsumenter som gjordes år 2010 visar att en majoritet av dessa förväntar sig att företag arbetar aktivt med socialt ansvarstagande och 70% vill absolut att deras egen arbetsgivare ska göra detsamma²⁰. 49% tycker att det är ganska eller mycket viktigt att göra medvetna köp och 85% påstår att de kanske eller absolut är beredda att betala mer för en vara som säljs av ett företag med aktivt socialt ansvar. Samtidigt svarar 37% att de ”med ett lätt dåligt samvete” ändå skulle kunna köpa en vara som de visste inte var producerad i enlighet med gott socialt ansvarstagande.

Konsumenternas attityder och åsikter kring det sociala ansvaret är alltså inte helt entydiga och undersökningar av det konkreta köpbeteendet bekräftar denna tvetydighet ytterligare. Någon mätbar effekt av företags sociala ansvar på köpbeteendet har ännu inte kunnat bevisas. Detta skriver bland andra Michael E Porter och Mark Kramer i en prisbelönt artikel från år 2006²¹. I stället är det fortfarande ofta faktorer som pris, kvalitet och bekvämlighet som påverkar

¹⁷ http://www.nyhetskanalen.se/1.834623/2009/02/02/heta_kanslor_efter_dunskandal, 2011-04-06, kl 15.56

¹⁸ Grankvist, P, *CSR i Praktiken – Hur företag kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*, upplaga 1:1, Liber AB, Malmö, 2009, s. 19-20

¹⁹ Löhman, O, Steinholtz, D, *Det ansvarsfulla företaget: corporate social responsibility i praktiken*, upplaga 1, Ekerlids förlag AB, 2003, s. 24; www.csrguiden.se/vad-ar-csr-2/ 2011-02-23, 20.34

²⁰ Power Point – Konsumentundersökning om företags sociala ansvarstagande, utförd av YouGov:

http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/sis_swedish_standards_institute_/document/view/konsumentundersokning-om-foeretags-sociala-ansvarstagande-och-iso-26000-10958, 2011-05-26, 23.06

²¹ Porter, M, Kramer, M, ‘Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility’, *Harvard Business Review*, vol. 84, nr. 12, Dec 2006, s. 83

konsumentens val²². Porter och Kramer poängterar dock att konsumenters uppmärksamhet på detta ämne ökar stadigt och att det blir alltmer oundvikligt för företagen att prioritera dessa frågor²³.

Socialt ansvar ger än så länge ingen ökad försäljning, men konsumenter förväntar sig i allt högre grad att företagen satsar på samhällsansvar. Konsumenterna är svårtolkade, deras åsikter speglas ännu inte i deras beteende. Dock växer deras medvetenhet och engagemang, vilket företag inte längre kan bortse från.

1.1.5 Företagens satsningar blir kortsiktiga

De satsningar på ett ökat samhällsansvar som hittills gjorts har enligt Porter och Kramer inte blivit så produktiva för företagen som de hade kunnat bli. De menar att detta bland annat beror på att företagandet och samhället ses som två konkurrerande motpoler, när de i själva verket är beroende av varandra. Ett annat problem är att företagen har kommit att se på frågan på ett allmänt hållet sätt, istället för att varje specifikt företag angriper ämnet utifrån sina egna förutsättningar och strategier²⁴. Omvärldens allt större uppmärksamhet på frågan för också med sig risken att företagen framför allt fokuserar på att visa utåt att de, precis som alla andra, lägger vikt vid dessa frågor²⁵. Dessa faktorer sammantagna gör att satsningarna riskerar att bli alltför kortsiktiga och likriktade för att kunna utgöra någon verklig konkurrensfördel. Företag som inte lyckas lägga en stabil grund för detta arbete idag, kommer att få svårt att skilja sig från mängden i framtiden. Då samhällsansvar blir en allt viktigare konkurrensfaktor riskerar dessa företag att förlora marknadsandelar²⁶.

Företag som inte utgår från sina egna förutsättningar vid planering av samhällsansvar och som främst fokuserar på att kommunicera ansvaret externt, tenderar att endast nå kortsiktiga effekter.

²² Mohr, Webb, Harris, 'Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible?', *The Journal of Consumer Affairs*, vol. 35, nr. 1, 2001, s. 68

²³ Porter, M, Kramer, M, 2006, s. 78

²⁴ ibid.

²⁵ Falkheimer, J, Heide, M, Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer, upplaga 1, Studentlitteratur AB, Lund, 2007, s. 98

²⁶ Porter, M, Kramer, M, 2006, s. 91-92; <http://www.dn.se/ekonomi/jobbb/de-lyssnar-inte-pa-mig>, 2011-04-27, 10.52

Av ovan beskrivna fenomen framgår att företagen bör tänka *långsiktigt* i sitt arbete med samhällsansvar. Konsumenterna *vill* och *tycker* att man bör handla etiskt, men detta har ännu inte gett några konkreta resultat på försäljningen. Utvecklingen går dock åt det hållet och det gäller för företagen att vara redo när konsumenterna tar steget över till handling. Genom att arbeta strategiskt och långsiktigt kan företagen lyckas förankra samhällansvaret som en konkurrensfaktor inför framtiden.

1.1.6 Problemdiskussion

I bakgrunden framgår att förutsättningarna för att bedriva affärsverksamhet ständigt förändras och utvecklas. Idag får kunder och anställda allt större betydelse för hur företagets verksamhet utformas och vilka värderingar företagen arbetar efter. Globaliseringen kan få problematiska följder för miljö, människor och samhälle och via de nya kommunikationsmedierna sprids information om detta snabbt. Företagen förväntas i allt högre grad ta ett aktivt samhällsansvar, men satsningarna har hittills generellt varit för kortsiktiga och likriktade. Samhällsansvaret bör i stället ses ur ett långsiktigt perspektiv och förankras strategiskt i företaget. Detta resonemang leder fram till uppsatsens problemformulering.

1.2 Problemformulering

Vilka faktorer är viktiga för att företag ska kunna överföra långsiktigt samhällsansvar till sin affärsidé?

1.3 Syfte

Att analysera och utvärdera sambandet mellan interna strategier och överensstämmelsen mellan ledning och anställda med avseende på samhällsansvar.

1.4 Perspektiv

Vi kommer att skriva utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv med den interna marknadsföringen som utgångspunkt.

1.5 Avgränsningar

Vår målpopulation är företag verksamma i Sverige och som även verkar på en internationell marknad. Då vi inte har möjlighet att intervjua alla dessa företag kommer vi avgränsa oss till producerande företag med slutkonsumenter, för att sedan välja två företag som redan har ett pågående arbete med samhällsansvar. Vi kommer välja företag med kontor i Stockholm för att ha möjlighet att besöka dem för intervjuer.

2. METOD

Metodkapitlet är tänkt att ge en övergripande bild av hur tillvägagångssättet för denna uppsats ser ut.

2.1 Vetenskapligt perspektiv

Inom samhällsvetenskapliga områden finns ingen fullkomlig sanning och det är heller inte det som är syftet att hitta i denna uppsats. Genom tolkningar av insamlad data är målet att få en djupare förståelse och insyn i våra fallföretag, för att se hur väl de har lyckats förankra sitt samhällsansvar i affärsidén. Valt vetenskapligt perspektiv till denna uppsats ligger därför i hermeneutiken.

Ett hermeneutiskt perspektiv innebär enligt Hartman att man inte söker en absolut sanning, istället försöker man få en djupare förståelse för omvärlden genom att tolka mänskligt beteende²⁷. Dessa tolkningar är delvis ett resultat av forskarens subjektivitet²⁸. Vid val av vetenskapligt perspektiv finns ytterligare ett alternativ, ett positivistiskt perspektiv. De olika perspektiven handlar om förhållningssätt angående tolkning och förståelse²⁹. I positivismen, som har sitt ursprung i naturvetenskapen, söker man sanning genom mönster och regler. Där finns även en utgångspunkt i antagandet att det går att hitta samma orsakssamband såväl i den sociala världen som i naturen³⁰.

2.2 Forskningsansats

Vi kommer ha en utgångspunkt i den teoretiska referensramen och försöka hitta bekräftelse för teorin i empirin. Detta lämpar sig bäst då vi inte på förhand vet vad vi kommer se för tendenser i verkligheten. Denna ansats kallas för deduktion.

När man väljer vetenskaplig ansats finns det enligt Johannessen och Tufte två olika alternativ, nämligen deduktion och induktion. Deduktion har utgångspunkt i teorin för att

²⁷ Hartman, J, *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*, upplaga 2, Studentlitteratur AB, Lund, 2004, s. 107

²⁸ Rosengren, K-E, Arvidson, P, *Sociologisk Metodik*, upplaga 3, Norstedts, Stockholm, 1983, s. 6

²⁹ Hartman, 2004, s. 103

³⁰ Denscombe, M, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, upplaga 2:1, Studentlitteratur AB, Lund, 2009, s. 422

sedan gå mot empirin, verkligheten. Undersökning görs för att se om empirin kan bekräfta teorin. Vid induktion är utgångspunkten den motsatta, där börjar det med undersökningar i empirin för att försöka hitta generella mönster. Induktion innebär alltså att gå från empiri till teori³¹.

2.3 Val av metod

Vår undersökning ämnar fånga upp mjuk data samt skapa en djupare förståelse för våra fallföretag. Vi vet inte på förhand precis vad vi kommer få fram för information och därför kommer vi att hålla oss till semistrukturerade och öppna frågor genom kvalitativa intervjuer.

En kvalitativ metod fördjupar sig enligt Johannessen och Tufte på ett mindre urval för att fånga upp information som inte alltid går att mäta, mjuk data. Genom exempelvis intervjuer kan forskaren inte bara höra vad informanten säger utan även betrakta kroppsspråket och på vilket sätt som informanten säger det. En intervju kan vara öppen och forskaren behöver inte ha färdigformulerade frågor utan kan anpassa riktningen allt eftersom, vilket gör det möjligt att få en djupare förståelse för undersökningsobjektet³².

Alternativet till kvalitativ metod är en kvantitativ metod³³. En kvantitativ metod lämpar sig när undersökningsobjekten är konkreta och möjliga att mäta och räkna, till exempel vid en kartläggning över hård data och dess spridning. Ett effektivt verktyg för att genomföra en kvantitativ undersökning är att använda ett frågeformulär med färdigformulerade frågor och svarsalternativ³⁴. En risk med denna ansats kan vara om frågorna inte är formulerade på rätt sätt eller om svarsalternativ saknas, då kanske man missar den verkliga verkligheten³⁵.

2.4 Urval

I denna undersökning vill vi nå rätt personer inom företagen, som kan ge oss djup kunskap. För att få en tydligare bild av den interna överensstämmelsen vill vi även få tag på

³¹ Johannessen, A, Tufte, P A, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, upplaga 1:1, Liber AB, Malmö, 2003, s. 35

³² *ibid.*, s. 68

³³ *ibid.*, s. 20

³⁴ *ibid.*, s. 21

³⁵ *ibid.*, s. 68

informerar med olika positioner inom företaget, därför kommer ett strategiskt urval lämpa sig bäst.

Enligt Johannessen och Tufte är strategiska urval vanligt förekommande vid kvalitativa undersökningar och innebär att forskaren väljer ut vem som kommer delta i undersökningen. Det strategiska urvalet kan göras på flera sätt, till exempel genom att välja extrema och avvikande fall, försöka få maximal variation bland informanterna eller kvotering. Vid kvalitativa undersökningar kan man även genomföra ett slumpmässigt urval, men eftersom man vill nå just de informanter som kan ge en djup kunskap om undersökningsobjektet är det inte säkert att ett sådant urval lämpar sig³⁶.

2.5 Datainsamlingsteknik

Uppsatsen kommer att baseras på primärdata som vi kommer samla in genom djupintervjuer med olika företag. Intervjuerna kommer ske med flera personer inom företagen för att få med olika perspektiv av de interna strategierna och arbetet med samhällsansvar. För att intervjuerna inte ska bli alltför vida kommer vi sammanställa en intervjuguide med semistrukturerade frågor. Alla informanter kommer att ställas liknande frågor, vilket kan vara intressant för att se om anställda med olika roller inom företagen svarar olika på samma frågor. Intervjuerna bör ske enskilt så att anställda med lägre positioner inte påverkas av högre befattningar och inte kan vara lika öppna i sina svar.

2.6 Reliabilitet

Begreppet reliabilitet handlar om hur tillförlitlig datan är, varifrån och hur den samlats in och hur datan har bearbetats. För att testa om en undersökning har hög reliabilitet bör någon annan utföra den igen. Kommer denne då fram till liknande resultat skulle det visa på hög reliabilitet³⁷.

I vårt fall kan det vara svårt att nå en hög reliabilitet. Det är mycket möjligt att ett annat resultat skulle nås om undersökningen görs på andra personer inom företaget, eller på andra företag. Då kvalitativa undersökningar bygger på en interaktion mellan forskaren och informanten beror resultatet väldigt mycket på relationen som skapas mellan dessa. För att

³⁶ Johannessen, Tufte, 2003, s. 84

³⁷ *ibid.*, s. 28

inte påverka informanten alltför mycket kommer vi försöka hålla ett objektiv förhållnings-sätt. Vid intervjuerna kommer vi om möjligt använda en diktafon, för att inte missa något som sägs samt för att inte våra egna perceptionsfilter ska påverka vilken data som fångas upp. Att nå objektivitet är svårt inom samhällsvetenskapen, men en undersökning kan ändå vara intersubjektivt kontrollerbar, det vill säga att en annan forskare i en annan kontext skulle kunna se liknande tendenser som i vår undersökning.

2.7 Validitet

Detta begrepp syftar till hur relevant datan är för att representera det fenomen som undersöks³⁸. Validitet handlar till stor del om tolkning och att ifrågasätta datan. Genom att teoretiskt tolka det resultat man kommit fram till, kan man se om undersökningen svarat på det den var tänkt att svara på och om det stämmer överens med verkligheten³⁹. Det som är mest intressant med ett resultat är om det har en hög extern validitet. Det svarar för om det undersökningen kommit fram till gäller i några andra situationer eller kontexter än den just undersökta⁴⁰.

Vår uppsats har inte som mål att göra en kvantitativ kartläggning av ett fenomen som kan appliceras i alla situationer. Genom djupintervjuer är målet att försöka hitta bakomliggande faktorer som kan hjälpa oss att nå ett svar på vår frågeställning. Den primärdata vi kommer att samla in leder förhoppningsvis fram till en objektiv bild av företagets verklighet just nu.

2.8 Källkritik

Vi förhåller oss kritiskt till de källor vi använt i bakgrunden, som främst består av artiklar från olika tidningar och hemsidor med inriktning på CSR. Främst när det kommer till nämnda hemsidor har vi reflekterat noga över vad de säger, då utövare av ett område inte är speciellt objektiva i sina uttalanden.

³⁸ Johannessen, Tufte, 2003, s. 47

³⁹ Thomsson, H, *Reflexiva intervjuer*, upplaga 1:5, Studentlitteratur AB, Lund, 2008, s. 31-32

⁴⁰ Johannessen, Tufte, 2003, s. 259

3. TEORI

Teorikapitlet lägger grunden för den teoretiska referensram som undersökningen och analysen kommer att baseras på. Vi presenterar först uppsatsens teoretiska utgångspunkt och perspektiv. Därefter följer en genomgång av valda teorier som mynnar ut i en syntes och referensram.

3.1 Teoretisk utgångspunkt

Den här uppsatsen handlar om att förankra långsiktigt samhällsansvar i affärsidén.

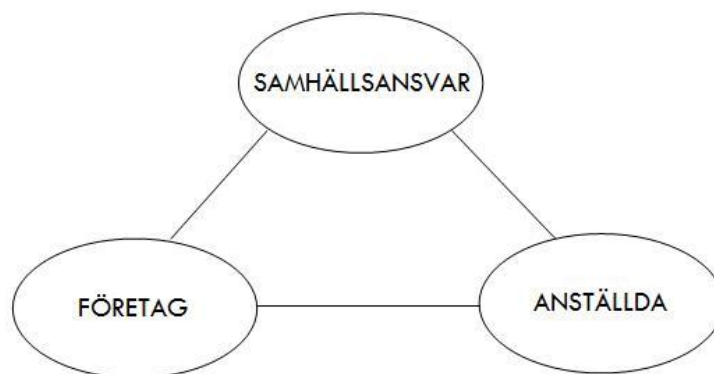
Som vi såg i problemdiskussion har kunder och anställda fått allt större betydelse för hur företagens verksamhet utformas och vilka värderingar företagen arbetar efter. Globaliseringen kan få problematiska följder för miljö, människor och samhälle och via de nya kommunikationsmedierna sprids information om detta snabbt. Företagen förväntas i allt högre grad ta ett aktivt samhällsansvar men satsningarna har hittills generellt varit för kortsiktiga och likriktade. Samhällsansvaret bör i stället ses ur ett långsiktigt perspektiv och förankras strategiskt i företaget. Detta resonemang leder fram till uppsatsens problemformulering:

Vilka faktorer är viktiga för att företag ska kunna överföra långsiktigt samhällsansvar till sin affärsidé?

För att kunna svara på detta kommer vi att utgå från ett internt marknadsföringsperspektiv.

Enligt Richard Normann är det ett av de viktigaste fokusområdena för ett företag om de vill ha möjlighet att nå ut med ett enat budskap till sina kunder. För att förmedla ett budskap till en kund måste det först finnas förankrat inom det egna företaget. Detta är inte enbart relevant ur säljsynpunkt utan även för en förankring av företagets affärsidé⁴¹.

⁴¹ Normann, R, *Service Management, Strategy and Leadership in service business*, upplaga 3, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2002, s. 157



Vår övergripande modell ovan visar de tre delar som måste samverka för att ett företag ska kunna arbeta med samhällsansvar på ett långsiktigt sätt. För att se till företagets förutsättningar att skapa en fungerande kommunikation och överföring mellan företaget och dess anställda, kommer vi att fokusera på nedanstående teoriområden:

- CSR/samhällsansvar
- Affärsidé
- Kunskapsutveckling
- Kommunikation
- Värdeskapande
- Involvering

3.2 Teoretiskt perspektiv

Ovanstående teoriområden är möjliga att se ur olika teoretiska perspektiv. Nedan följer en genomgång av perspektiven relations- och transaktionsmarknadsföring.

3.2.1 Relationsmarknadsföring

Marknadsföring utifrån ett relationsperspektiv handlar om att skapa relationer med kunder och leverantörer. Relationsmarknadsföring bygger till stor del på tre begrepp; relationer, nätverk och interaktion. För att skapa relationer krävs minst två parter som har kontakt. Ett företag bygger inte upp endast en relation, utan istället skapas det många relationer där parterna samarbetar och interagerar med varandra⁴². Relationsmarknadsföring strävar efter att gå ifrån den traditionella synen på marknadsföring som opersonlig och anonym och ser på den

⁴² Gummesson, E, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, upplaga 3:3, Liber AB, Malmö, 2008, s. 16-18

som något individualiserat där ömsesidigt beroende och tillit kan byggas upp⁴³. Det är inte själva transaktionen/utbytet i sig man fokuserar på, utan snarare den gemensamma vägen fram till utbytet⁴⁴. I denna utvecklingsprocess främjas gemensamt värdeskapande genom det långsiktiga samarbetet⁴⁵. Samarbetet kräver att båda parterna kan få ut något av det, en vinn-vinn-relation, samt att båda känner tillit och bär ansvar för att upprätthålla relationen⁴⁶.

Relevans

Det som framför allt gör detta perspektiv lämpligt, i förhållande till uppsatsens problemformulering, är att det innefattar en förmåga att se långsiktigt på sitt arbete med samhällsansvar samt att skapa ömsesidig utveckling. För att kunna göra samhällsansvar till en del av affärsidén bör man främja en utvecklingsprocess och vinn-vinn-relationer mellan flera aktörer. På sikt kan detta leda till utbyte och vidareutveckling av företagets relation till samhället.

3.2.2 Transaktionsmarknadsföring

Transaktionsmarknadsföring ses i många avseenden som en motsats till relationsmarknadsföring. Där ligger inget fokus på att långsiktigt behålla en kund, utan där gör företaget vad de kan för att övertyga kunden i köpsituationen⁴⁷. Detta görs till exempel genom att styra de fyra P:na; pris, produkt, plats och påverkan. Kunden utför inte ett köp på grund av lojalitet till ett företag, utan den kombinerade marknadsföringsmixen är mer avgörande⁴⁸. Då fokus inte ligger på att skapa kundvärde och höja lojaliteten, läggs störst energi på den egna produkten⁴⁹. Produktionen utgår inte från kundens behov, utan företagen lägger istället mer resurser på försäljningsstöd, till exempel masskommunikation som reklam, annonsering, direktreklam och PR⁵⁰. Denna strategi kan vara effektiv när marknader expanderar och företag vill nå nya kunder⁵¹.

⁴³ Gummesson, 2008, s. 23

⁴⁴ Grönroos, C, *Service Management och marknadsföring – Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, upplaga 2:1, Liber AB, Malmö, 2008, s. 38

⁴⁵ *ibid.*, s. 41

⁴⁶ Gummesson, 2008, s. 29

⁴⁷ *ibid.*, s. 31-32

⁴⁸ Grönroos, C, *Service Management och marknadsföring – en crm ansats*, upplaga 1:2, Liber AB, Malmö, 2004, s. 35-36

⁴⁹ Gummesson, 2008, s. 28

⁵⁰ Grönroos, 2004, s. 294

⁵¹ Gummesson, 2008, s. 28

Relevans

Transaktionsmarknadsföringens kortsiktighet och direkta fokus på utbytet gör att detta perspektiv inte är lämpligt att applicera på ett företags arbete med samhällsansvar idag. I nuläget finns ett större behov av att förankra arbetet i affärsidén för att det senare ska kunna ligga till grund för utbyte. Som vi såg i bakgrunden påverkas kunderna ännu inte av samhällsansvarsfaktorn i sina köpbeslut. Därför blir extra försäljningsstöd, till exempel masskommunikation, en felriktad resurs.

3.3 Teoretisk genomgång

3.3.1 CSR – Corporate Social Responsibility

Archie Carroll definierar begreppet CSR, Corporate Social Responsibility, bestående i fyra delar: ekonomiskt, juridiskt, etiskt och filantropiskt ansvar⁵².

Ekonomiskt ansvar

Det ekonomiska ansvaret ett företag har handlar om att producera produkter/tjänster som kunderna vill ha. De ska samtidigt sälja produkterna till rättvisa priser, inte priser som överstiger det äkta värdet av erbjudandet. Det ekonomiska ansvaret ligger även i att verksamheten ska vara lönsam så det klarar av att överleva långsiktigt⁵³.

Juridiskt ansvar

Ett företag måste följa de regler och lagar som finns i samhället. Det finns flera lagar som anger hur ett företag får bete sig och inte, som företagen har skyldighet att följa⁵⁴.

Etiskt ansvar

Trots att det ekonomiska ansvaret och samhällets lagar täcker in mycket av hur företaget bör bete sig så är det inte tillräckligt. Det finns utöver det ett etiskt ansvar som täcker in normer, standarder, principer, förväntningar och moraliska aspekter kopplat till företagets beteende gentemot kunder, anställda, delägare och samhället. Ett företag som befinner sig på en global marknad har ett ännu större ansvar, då de måste ha kännedom om hur flera marknader är

⁵² Carroll, A, Buchholtz, A, *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*, upplaga 6, South-Western, Mason, Ohio, 2006, s. 35

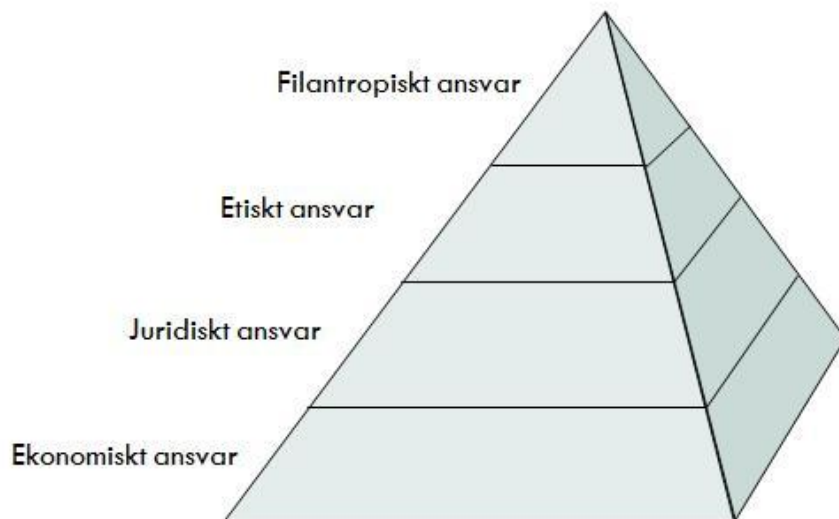
⁵³ *ibid.*, s. 35

⁵⁴ *ibid.*, s. 35

uppbyggda, vilka normer och värderingar som är dominerande och ta hänsyn och ansvar utifrån dessa⁵⁵.

Filantropiskt ansvar

Det filantropiska ansvaret kommer delvis ur samhällets förväntningar på företaget. Det handlar om förväntningar på att företaget, utan tvång, ska engagera sig i aktiviteter som gynnar samhället. Alltså utan att det finns regler eller etiska normer om ett handlande och utan att de får några direkta inkomster av handlandet. Exempel på sådana aktiviteter kan vara volontärarbete och samarbeten med ideella organisationer⁵⁶.



Pyramiden

De fyra delarna som CSR består av brukar visualiseras med hjälp av en pyramid. De mest basala, det ekonomiska och juridiska ansvaret, krävs av företaget och hamnar då i botten av pyramiden. Efter dem kommer det etiska ansvaret som inte kan krävas genom lagar, men som likväl förväntas av samhället. Högst upp i pyramiden står det filantropiska ansvaret som ses som önskvärt. Dessa delar behandlas ofta separat men alla är viktiga för ett samhällsansvarstagande företag. Pyramidens delar bör betraktas som en helhet och de olika delarna måste fungera simultant för att företaget ska nå ett bra och långsiktigt resultat⁵⁷.

⁵⁵ Carroll, Buchholtz, 2006, s. 37

⁵⁶ *ibid.*, s. 37

⁵⁷ *ibid.*, s. 39-40

Relevans

För att kunna svara på frågan som rör hur långsiktigt samhällsansvar ska överföras till affärsidén är det viktigt att veta vilka områden som täcks in i begreppet. Teorin ger en tydlig bild av hur fokuset fördelas mellan delarna, där störst fokus läggs på det ekonomiska. Som framgår i CSR-pyramiden bör delarna betraktas som en helhet och inte planeras enskilt, därför blir det också relevant att se om detta stämmer med vår empiri. För att det ska vara möjligt att få in ansvaret i affärsidén krävs att företaget går ifrån pyramidens fördelning och istället lägger lika stor betydelse vid de fyra delarna. Först då kommer det att bli en grundsten med långsiktig inverkan på företagets verksamhet.

3.3.2 Affärsidé och företagskultur

Affärsidé

Inom ett företag finns det bakomliggande dominerande idéer, även kallat affärsidé, som påverkar hur företagets verksamhet ser ut och på vilket sätt företaget faktiskt fungerar. Varje affärsidé är unik och formas av företagets historia, företagskultur och signifikanta aktörer. Detta bidrar till att en affärsidé är svår för andra aktörer att kopiera.

Ett företag kan ha olika system och förhållningssätt till planering av arbetet: målstyrning och processtyrning. En målstyrd organisation, som kan kopplas till transaktionsmarknadsföring, kännetecknas traditionellt av att slutmål sätts upp i förväg och sedan bryts ner i mindre mål. På ett rationellt sätt rangordnas de olika målen och alternativen för att hitta en möjlig och tillfredsställande lösning⁵⁸. En processtyrd organisation, ofta i relationsmarknadsföring, ser inte det slutgiltiga målet framför sig, utan en vision om ett framtida tillstånd. Kontinuerlig utvärdering görs av det nya man lärt sig utifrån situationen som sedan leder fram till nästa steg. De båda systemen är väldigt olika, men det ena behöver inte vara bättre än det andra, i själva verket är planeringsbehovet väldigt situationsberoende⁵⁹. I en stabil miljö, med tydlig struktur och som befinner sig i ett slutet system är det lämpligt att tillämpa målsynen⁶⁰. Processynen är däremot är lämplig i komplexa och nya situationer där det kan krävas stor flexibilitet⁶¹.

⁵⁸ Normann, R, *Skapande företagsledning*, upplaga 1:5, Bonnier Fakta, Stockholm, 1984, s. 65

⁵⁹ *ibid.*, s. 66

⁶⁰ *ibid.*, s. 67

⁶¹ *ibid.*, s. 68

Alla företag strävar efter att överleva och för att lyckas krävs någon form av fokusering på det företaget har kompetens och resurser för och kan göra. Specialiseringen gör att företaget riktar sig mot ett visst marknadssegment, vilket de i allmänhet strävar efter att bli ledande inom. Företagets affärsidé innehåller ofta den specifika kompetens som företaget har. För att ett företag och likväl en affärsidé ska vara lönsam, krävs en överensstämmelse mellan valt marknadssegment, företagets erbjudande och hur företaget ser ut och styrs internt. Dessa delar ska fungera som en helhet, ett fungerande system.

Dessa helhetssystem kan ses som öppna system, det vill säga att de interagerar med samhället och sin omvärld⁶². De bör inte ses som motståndare till varandra utan snarare ta tillvara på det beroendeförhållande som finns mellan dem.

Företagskultur

Ett begrepp nära sammankopplat till affärsidén är företagskultur. Christian Grönroos definierar det som de värderingar och föreställningar som de anställda i företaget har gemensamt och som sätter spår på det interna och externa beteendet. En gemensam kultur bidrar till stabilitet och mening åt hela företaget⁶³. Företagskulturen kan även förklaras som ett företags interna klimat. Klimatet skapas utifrån mål och vad som är viktigt för företaget och är delvis ett resultat av hur de interna relationerna fungerar. En svag företagskultur kan skapa otrygghet för de anställda vilket kan leda till bristfälliga prestationer och serviceinriktning gentemot kunden vilken försämrar kundens upplevelse⁶⁴. En välförankrad företagskultur som de anställda kan identifiera sig med ligger även till grund för lojala medarbetare⁶⁵.

Relevans

Affärsidén är en av de mest centrala teorierna för denna uppsats. Redan i affärsidén behöver samhällsvärderingarna vävas in och på så sätt spridas till de anställda. Då framtiden är oviss och samhällsansvar är ett omdiskuterat ämne utan färdiga lösningar, krävs en affärsidé som främjar processarbete. Teorin blir därför mest relevant att se ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv, där begrepp som långsiktighet och processtyrning är centrala. Det blir relevant att undersöka hur fallföretagen ser på sin egen position i förhållande till samhället. Det blir även

⁶² Normann, R, 1984, s. 27

⁶³ Grönroos, 2004, s. 393

⁶⁴ *ibid.*, s. 394

⁶⁵ *ibid.*, s. 395

relevant att försöka få en uppfattning om företagens kultur och klimat eftersom dessa är grunden till och skapar förutsättningar för en stark affärsidé.

3.3.3 Inläring och kunskapsrelationer

För att utveckla, producera och marknadsföra varor och tjänster behöver företag kunskap, vilket gör inlärningsprocesser till en viktig grundsten för all marknadsföring⁶⁶. Kunskapen inom ett företag kan delas upp i migratorisk kunskap och inbäddad kunskap. Den migratoriska kunskapen är explicit och kommunicerbar, vilket gör den möjlig att överföra från en plats till en annan. Inbäddad kunskap däremot är en ”tyst” kunskap som besitts av den som lärt sig något praktiskt och denna kan inte per automatik läras ut till någon annan⁶⁷. Kollektivt medvetande är en typ av inbäddad kunskap som kan ses som företagets grundläggande substans. Denna kunskap är mer holistisk till sin natur och omfattar mer än enbart individens tysta kunskap⁶⁸. Svårigheterna med att föra inbäddad kunskap vidare gör den fördelaktig ur ett marknadsstrategiskt perspektiv eftersom den kan utgöra en konkurrensfördel under lång tid⁶⁹.

Den inbäddade kunskapen förutsätter omfattande kunskapsrelationer och lärande i grupp främjar en högre kunskapsutveckling än en enskild person kan uppnå. En förutsättning för detta grupplärande är förmågan att interagera. Genom en konstruktiv dialog kan man dels nå en inläring av existerande kunskap och dels skapa ny kunskap. Företag kan etablera kunskapsrelationer med såväl leverantörer och konsultföretag som med kunder och internt med personalgrupper. De strategiska möjligheterna med kunskapsrelationer är stora eftersom de är generellt tillämpbara och inte enbart kopplade till företagets redan existerande produkter⁷⁰.

Relevans

Relevansen för denna teori är starkt kopplad till affärsidén, i den måste det finnas inbyggt ett driv och en vilja att lära sig. En stark företagskultur ger förutsättningar för att skapa bra kunskapsrelationer som på längre sikt kan leda till starka konkurrensfördelar om de används på rätt sätt. Genom att se lärandet som en strategisk möjlighet och genom att jobba i process kan man skapa en lärande organisation där samhällsansvaret kan utvecklas och växa

⁶⁶ Gummesson, 2008, s. 200

⁶⁷ *ibid.*, s. 201-202

⁶⁸ *ibid.*, s. 202

⁶⁹ *ibid.*, s. 203

⁷⁰ *ibid.*, s. 205

tillsammans med medarbetarna. Företaget bör inte se sina relationer till leverantörer och kunder enbart som en plats för ekonomiskt utbyte, utan relationerna bör ses som en möjlighet att skapa ny kunskap. Detta är relevant i förhållande till samhällsansvarsarbetet, eftersom inga färdiga lösningar finns och det inte räcker med att använda sig av befintlig kunskap.

3.3.4 Totalkommunikation

Begreppet totalkommunikation inkluderar alla de olika kommunikationsformer som ett företag använder sig av. Det viktiga som teorin lyfter fram är att dessa olika delformer bör planeras tillsammans och inte var för sig, för att undvika risken att ge en splittrad bild av företaget⁷¹.

Totalkommunikationsmodellen består av flera delar och områden som alla är av stor vikt att ta hänsyn till; intern marknadsföring, extern marknadsföring, interaktiv marknadsföring och total upplevd kvalitet. Det som är av största vikt är att alla dessa delar kommunicerar samma budskap. Om den externa marknadsföringen utlovar vissa egenskaper men affärsidén inte är tillräckligt väl förankrad genom den interna marknadsföringen, kan det leda till att de anställda inte kan möta de förväntningar som skapats⁷².

Intern marknadsföring

Den interna marknadsföringen kan ses som en ledningsstrategi och kan vara avgörande för hur pass framgångsrikt ett företag kan bli⁷³. Det är denna kommunikation som bland annat skapar gemensamma värderingar och förankrar företagets affärsidé inom organisationen. Den interna marknadsföringen bidrar även till att skapa relationer mellan ledning och de anställda samt mellan olika funktioner inom företaget. Företagets medarbetare går att se som en sorts intern marknad och det är på den marknaden som företaget först måste sälja in och förankra sin affärsidé. Detta ligger sen till grund för en välfungerande extern samt interaktiv marknadsföring⁷⁴.

⁷¹ Grönroos, 2004, s. 291-292

⁷² *ibid.*, s. 365

⁷³ *ibid.*, s. 368

⁷⁴ *ibid.*, s. 366

Extern marknadsföring

Den externa marknadsföringen ger löften och skapar förväntningar hos kunden genom opersonlig masskommunikation. Innehållet i den externa marknadsföringen är planerade budskap som företaget själva väljer att gå ut med. Det finns viss problematik kopplat till det, då det är den enda delen av marknadsföringen mot kund som företaget själva kan planera, men det är samtidigt den marknadsföring som kunden upplever har lägst trovärdighet⁷⁵.

Interaktiv marknadsföring

Den interaktiva kommunikationen uppstår i mötet mellan anställd och kund och kan ligga till grund för en personlig relation mellan de båda. Det är i detta steg som kunden upplever om de utlovade löfterna uppfylls och om upplevelsen stämmer överens med skapade förväntningar⁷⁶. Den interaktiva marknadsföringen är i viss mån ett resultat av hur välfungerande den interna marknadsföringen är.

Total upplevd kvalitet

Den totala upplevda kvaliteten är ett resultat av förväntningar och upplevelsen och utmynnar i en företagsprofil som sprids vidare från kunden. Företagsprofilen kan vara av både positiv och negativ karaktär och förmedlas via word-of-mouth. På sikt kan företagsprofilen påverka den lönsamhet som företaget får ut av den totala kommunikationen⁷⁷.

Relevans

I denna uppsats kommer främst den interna marknadsföringen att lyftas fram. Det blir relevant att se om våra fallföretag har en fungerande intern marknadsföring och därigenom möjlighet att kunna skapa en gemensam värdegrund kopplad till samhällsansvar. Genom att bygga upp en stabil grund internt, har företaget sedan förutsättningar att förmedla samhällsansvaret även via den externa och interaktiva marknadsföringen på ett sätt som då upplevs som äkta. Det är viktigt för företagen att inte ha för bråttom, den interna kommunikationen måste föregå övrig kommunikation för att inte ge kunden ett splittrat intryck. En fungerande totalkommunikation kan sedan på längre sikt resultera i ökad lönsamhet och en positiv företagsprofil som förmedlar deras samhällsansvar.

⁷⁵ Grönroos, 2004, s. 294

⁷⁶ *ibid.*, s. 295

⁷⁷ *ibid.*, s. 79-80

3.3.5 Värdestjärnan

För att överleva på lång sikt krävs en affärslogik som på ett dynamiskt sätt följer och kan anpassas till förändringar på marknaden och dess syn på värdeskapande⁷⁸. På så sätt kan ett företag ta fram ett erbjudande som bättre motsvarar kundernas förväntningar på en marknad med stor konkurrens. När det finns många konkurrenter innebär det att kunden utsätts för många erbjudanden. Detta gör att det krävs mer av företag för att överleva och det har lett till att nya och utvecklade former av relationer skapas mellan företag och olika aktörer. Dessa arbetar tillsammans, med kunden som utgångspunkt, vilket kallas för en värdestjärna⁷⁹. I värdestjärnan har de olika samarbetande aktörerna stor kännedom om varandra och kontinuerlig kontakt. I teorin används begreppet *samproduktion* för de ömsesidiga och effektiva relationer som skapas mellan företag. Aktörerna skapar då värde parallellt samtidigt som alla aktörer ingår i vinn-vinn-relationer till övriga aktörer i värdestjärnan⁸⁰.

En central del i värdestjärnan är att aktörerna hjälper varandra. Genom uppdelning av arbetsuppgifter kan företagen avlasta varandra samtidigt som de delar på risker. Detta system skapar ett möjliggörande för de olika aktörerna att göra det de kan, samt att kunden får möjlighet att förbättra sin egen effektivitet⁸¹.

Alternativet till värdestjärnan är en värdekedja. Där råder enbart kontakt mellan aktörer som befinner sig närmast varandra i kedjan och fokus ligger på sekventiellt värdeskapande. Kunden fungerar som en passiv mottagare och kommer inte in förrän på slutet och har då endast kontakt med slutaktören⁸².

Relevans

Värdestjärnan har sin utgångspunkt i relationsskapande och faller naturligt in under relationsmarknadsföringsperspektivet. Värdekedjan i sin tur utgår mer från transaktionsperspektivet och lämpar sig generellt mer för stabila produktionsprocesser med fokus på effektivisering. Utifrån uppsatsens fokus på samhällsansvar lämpar sig värdestjärnan bäst eftersom det handlar om förändrings- och utvecklingsarbete. Det blir viktigt att se hur man kan skapa och upprätthålla vinn-vinn-relationer, inte enbart mellan produktionsaktörerna utan

⁷⁸ Normann, Ramirez, 1995, s. 25

⁷⁹ *ibid.*, s. 55-56

⁸⁰ *ibid.*, s. 83-84

⁸¹ *ibid.*, s. 68-69

⁸² Gummesson, 2008, s. 276

även med samhället och kunderna. Med andra ord måste även samhället bli en ingående del i värdestjärnan. Genom att främja och ta tillvara på det beroendeförhållande som finns mellan företag och samhället, kan man tillsammans ta fram lösningar som gynnar alla medverkande parter på lång sikt.

3.3.6 Involveringsteori

Involvering delas generellt in i tre tillstånd som används för att försöka förstå kunders beteende i till exempel köpsituationer: hög-, låg- och nollinvolvering⁸³. Höginvolvering karaktäriseras av en hög upplevd risk och hög personlig relevans. Detta gör att kunden lägger mycket tid på att aktivt söka information från olika källor för att minska de olika risk-elementen. Låginvolvering däremot innebär att den personliga relevansen är låg och upplevelsen av risk är inte lika framstående. I detta fall görs inte någon omfattande informationssökning inför ett beslut⁸⁴.

Relevans

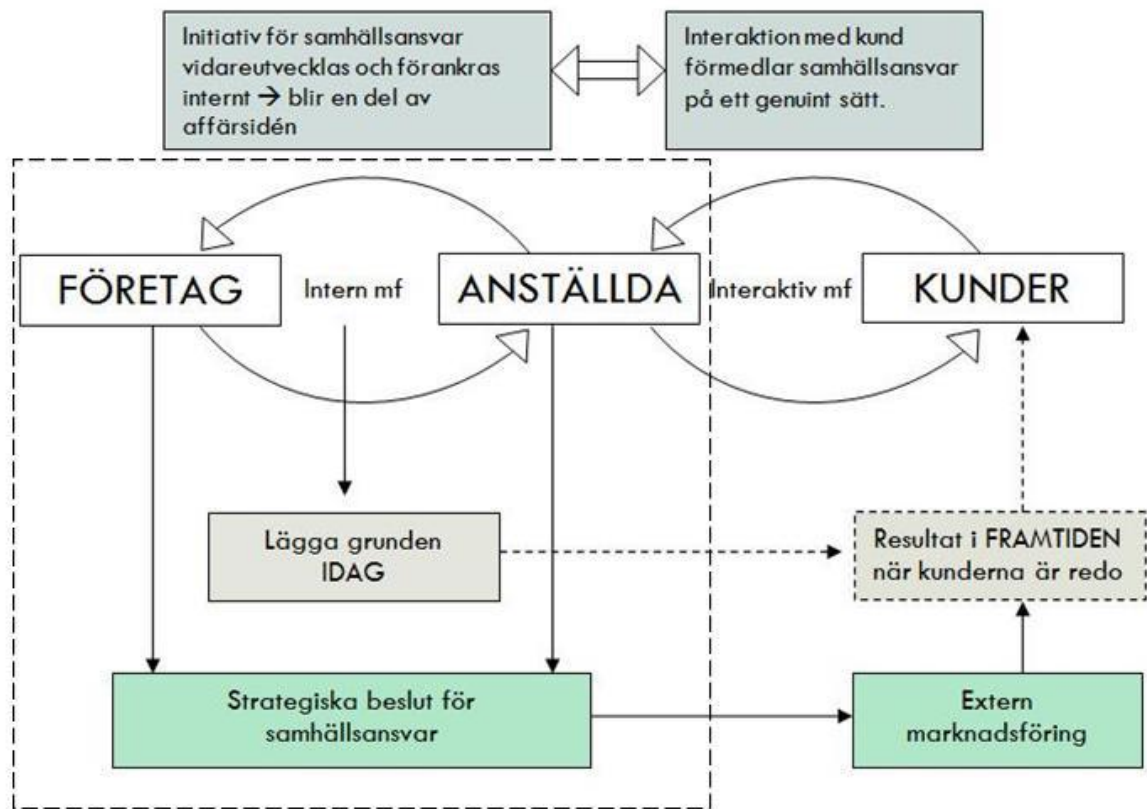
I denna uppsats appliceras involveringsteorin på företagets anställda istället för deras kunder, vilket teorin vanligtvis används för. Kundens grad av involvering i till exempel en produkt eller ett varumärke ersätts här med anställdas involvering i företagets arbete med samhällsansvar. Det blir relevant att undersöka hur en låg respektive hög involvering hos de anställda påverkar detta arbete och möjligheterna att förankra det långsiktigt i affärsidén. En hög involvering är eftersträvansvärd, eftersom denna medför ett aktivt förhållningssätt och omfattande individuell informationssökning. Detta bör främja arbetet med samhällsansvar, som är ett relativt ungt område under pågående utveckling.

⁸³ Fill, C, *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*, upplaga 5, Pearson Education, Essex, 2009, s. 175

⁸⁴ *ibid.*, s. 176

3.4 Teoretisk syntes

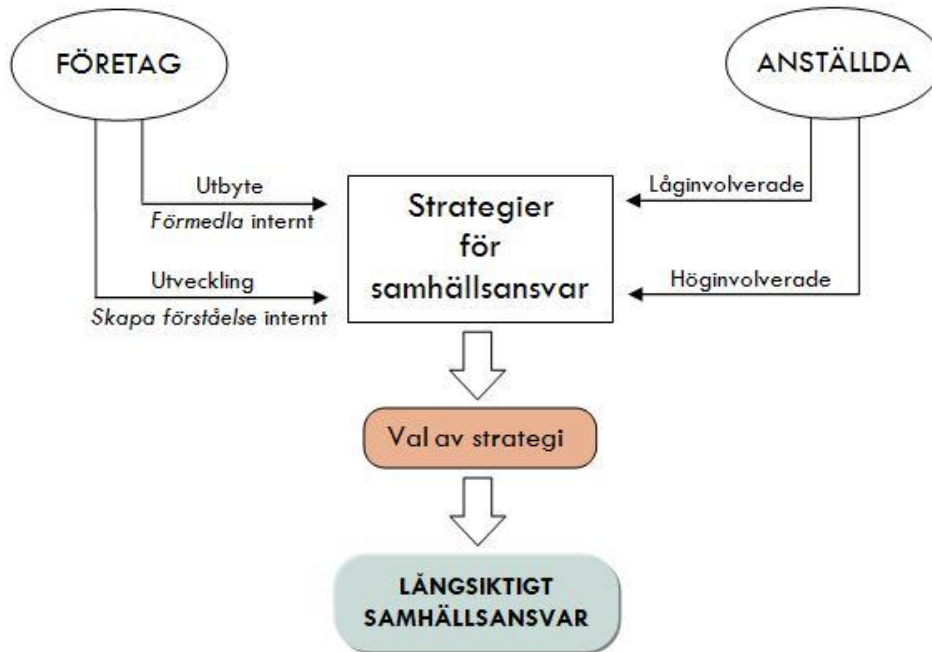
I vår uppsats vill vi försöka lyfta fram vilka faktorer som är viktiga för att företag ska kunna överföra långsiktigt samhällsansvar till sin affärsidé. För att komma fram till ett svar på detta har vi kombinerat delar av valda teorier till en syntes som lyfter fram den interna marknadsföringen som grund för ett långsiktigt arbete med samhällsansvar.



Figur 1

Figur 1, uppsatsens syntes, visar hur värderingar kring samhällsansvar och förhållningssätt till omvärlden startar med ett initiativ från någon del inom företaget. Detta vidareutvecklas sedan internt genom en dubbelriktad intern kommunikation som tar till vara på kunskap och främjar lärande, vilket stärker företagskulturen och relationen mellan ledning och anställda. När de anställda känner trygghet i sin position och sitt arbete stärker det även relationen och interaktionen med kunden. Samtidigt läggs grunden för strategiska beslut kopplade till samhällsansvar och utformning av extern kommunikation. De anställda förmedlar via interaktionen sitt samhällsansvartagande och kunden upplever det, kombinerat med den externa marknadsföringen, som äkta då det är inarbetat och en del av företagets kärnvärden.

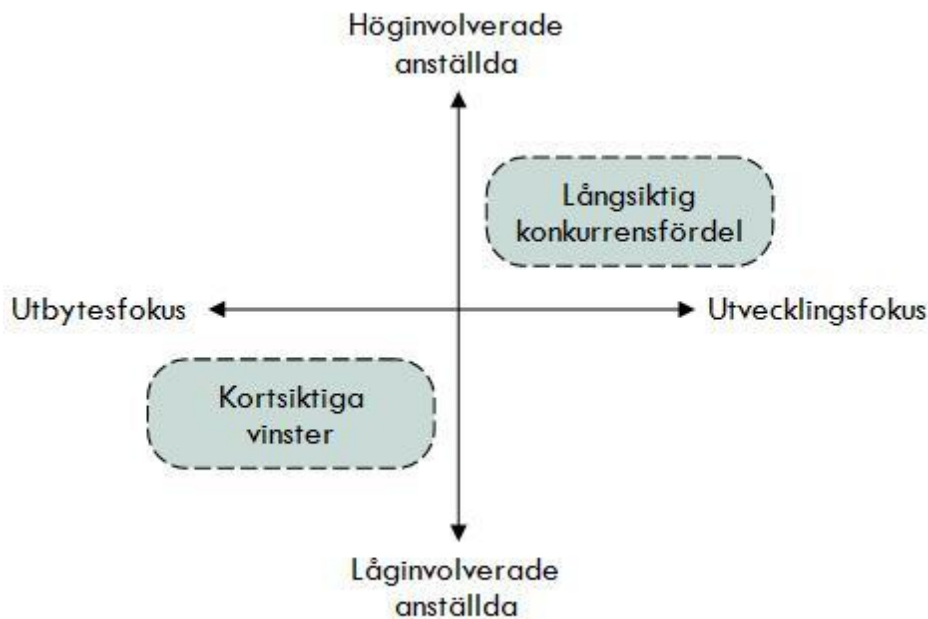
På lång sikt blir de anställda alltmer lojala och företaget får en stabilare position på marknaden, vilket gör dem till en starkare konkurrent samt en attraktiv samarbetspartner.



Figur 2

Figur 2 visar den del av processen som uppsatsen fokuserar främst på, avgränsad med en streckad linje i figur 1. Där lyfts den interna processen mellan företaget och dess anställda fram för att visa på olika vägar till att ta fram strategier för samhällsansvar. Från företagets sida finns två sätt att överföra samhällsansvar till de anställda. Detta görs antingen med ett utbytesfokus där kunskap förmedlas internt eller med ett utvecklingsfokus där man skapar en djupare intern förståelse. De anställda möter denna överföring av samhällsansvar genom att vara antingen låg- eller höginvolverade.

Beroende på var företaget och de anställda möts kommer deras strategier för samhällsansvar att påverkas. Mest fördelaktigt är om ett utvecklingsfokus möter höginvolverade anställda, då har företaget enligt syntesen bäst förutsättningar för att långsiktigt arbeta in samhällsansvaret i affärsidén. Om företaget har ett utbytesfokus samt låginvolverade anställda riskerar arbetet med samhällsansvar att endast få kortsiktiga effekter. Detta illustreras i matrisen nedan, i vilken de undersökta företagen kommer att placeras in i resultatkapitlet.



Figur 3

CSR-pyramiden som den presenterades i teorigenomgången visar en vanlig fördelning av de olika ansvarsområdena. I denna ligger det ekonomiska ansvaret som grund medan det filantropiska ansvaret ses lite som en bonus då det inte är något som krävs av företaget. I figur 4 presenteras en anpassad version av denna modell där alla delar ligger på samma nivå och ges lika stor betydelse. Genom att koordinera de lika stora och betydelsefulla delarna kan de vävas in i företagets kärnverksamhet och kärnvärderingar.

Ekonomiskt ansvar	Juridiskt ansvar	Etiskt ansvar	Filantropiskt ansvar
-------------------	------------------	---------------	----------------------

Figur 4

3.5 Teoretisk referensram

Syftet med denna uppsats är att analysera och utvärdera sambandet mellan interna strategier och överensstämmelsen mellan ledning och anställda med avseende på samhällsansvar.

Som underlag till undersökningen har en teoretisk referensram sammanställts. Faktorer ur de olika teorierna görs om till mätbara variabler för att kunna utvärdera företagens interna strategier samt överensstämmelsen mellan ledning och anställda. De variabler som är markerade "ÖV" är menade att mäta överensstämmelsen mellan ledning och anställda medan variabler markerade "IS" kommer att utvärdera företagets interna strategier.

TEORI	FAKTOR	VARIABEL	
CSR-pyramiden	Kunskap om de etiska och filantropiska elementen	Omfattning och konkreta exempel	ÖV
	Företagets syn på de fyra ingående delarna	De ses som kärnvärde/bonusvärde	ÖV
Affärsidé	System för planering	Målstyrning/processtyrning	IS
	Enad bild av affärsidén	Hög/låg överensstämmelse	ÖV
Inläring och kunskapsrelationer	Aktiviteter för inläring och kunskap	Fokus på utbyte/utveckling	IS
Totalkommunikation	Intern marknadsföring	Enkel-/dubbelriktad kommunikation	IS
Värdestjärnan	Värdeskapande mellan företag och samhälle	Hög/låg överensstämmelse	ÖV
Involvering	Anställdas involvering	Omfattning av initiativtagande och informationssökning	IS

De första variablerna kommer att mäta överensstämmelsen mellan ledning och anställda gällande samhällsansvaret för att se om de delar samma kunskap och syn på de ingående delarna. Vid bedömning av omfattning och konkreta exempel på de etiska och filantropiska elementen har en tabell sammanställts över vår definition av begreppet. Denna presenterades i uppsatsens början och redovisas åter nedan.

Vidare kommer företagets system för planering att utvärderas för att se om de arbetar målstyrt eller processtyrt. Genom intervjuerna söker vi även överensstämmelse mellan ledningens och de anställdas bild av affärsidén.

Genom att utvärdera företagets aktiviteter för inläring och kunskap ämnar vi mäta om de har ett fokus på utbyte eller utveckling. Det vill säga, om de arbetar för att *förmedla information* eller *skapa en djupare förståelse* om samhällsansvaret hos de anställda.

Den interna marknadsföringen kommer att utvärderas utifrån variablerna enkel- eller dubbelriktad kommunikation.

Variablerna som hämtats ur värdestjärnan ska ge en uppfattning om hur företagen ser sig själva i förhållande till samhället. Dessa variabler ska även mäta om det finns överensstämmelse mellan hur ledning och anställda ser att företaget kan skapa värde för samhället och vice versa.

För att mäta de anställdas involvering mäts omfattningen av eget initiativtagande och egen informationssökning.

I nedanstående tabell redovisas vår definition av de delar som ingår i CSR-begreppet, som vi kommer att ha med oss när vi analyserar vår primärdata.

ETISKT ANSVARSTAGANDE	MILJÖMÄSSIGT ANSVARSTAGANDE	SOCIALT ANSVARSTAGANDE
Värderingar och etiska riktlinjer	Hållbart nyttjande av naturresurser	Mångfald och Jämställdhet på arbetsplatsen
Kontroll av underleverantörer/fabriksförhållanden	Hälsosamma/gröna produkter	Nöjda medarbetare
Mänskliga rättigheter	Ren produktkedja	Internutbildning/skapa beredskap
Uppförandekod	Gröna transporter	Volontärarbete
Produktansvar	Skapa/främja medvetenhet	Resurser till välgörande ändamål

4. EMPIRI

Detta kapitel inleds med en kort presentation av uppsatsens undersökningsobjekt, IKEA och Nudie Jeans. Därefter presenteras vår primärdata som samlats in genom djupintervjuer. Kursiverade stycken i intervjuerna är det som visar på variablerna, dessa förs sedan vidare till analysen.

4.1 Företagspresentation

4.1.1 IKEA

IKEA är ett svenskt företag som funnits på den svenska marknaden med ett möbelsortiment sedan år 1948. Den första butiken utanför Sverige öppnades i Norge år 1963 och sedan dess har IKEA etablerat sig i 34 länder med 321 varuhus och de fortsätter att växa.

”Vår affärsidé går ut på att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt ska ha råd att köpa dem.”

IKEA:s affärsidé innehåller även att ta vara på sina anställda och att jobba tillsammans med kunden för att skapa en bättre vardag. Detta ligger till grund för deras ständiga strävan efter att skapa bra förhållanden för sin produktion, miljön, arbetsförhållanden och samhället. Idag arbetar de ständigt med nya projekt för att bidra till en bättre värld. De satsar mycket på att förbättra villkor och förhållanden för människor som har det svårt i olika delar av världen, genom att till exempel utbilda kvinnor, skydda barn mot slaveri och sexhandel samt samarbeten med Unicef och Rädda Barnen. IKEA försöker kontrollera sin egen påverkan på omvärlden genom att bland annat försöka minska sina koldioxidutsläpp genom hela produktionskedjan, arbeta med förnyelsebar energi och effektiva produkttransporter samt arbeta med miljövänliga material⁸⁵.

4.1.2 Nudie Jeans

Nudie Jeans är ett företag som sedan starten för 10 år sen har haft ett starkt fokus på att tillverka jeans av hög kvalitet. Företaget startade med en bas i Göteborg och har på kort tid

⁸⁵ <http://www.ikea.com/se/>, 2011-05-29, 17.05

etablerat sig i över 20 länder. En stor del av Nudies arbete handlar om att ta ansvar för den egna produktionen. Jeans produceras av bomull, vars framtagning är full av insektsgifter, stor vattenkonsumtion, lågavlönade arbetare med mera. Därför har det varit av stor vikt för Nudie att använda en stor del ekologisk bomull till sina jeans. Sedan företagets start har de även haft ett framgångsrikt samarbete med Amnesty International där de har tillverkat ”Fight for human rights”-tröjor. För varje såld tröja går 50 sek till Amnesty och detta samarbete har än så länge genererat nära tre miljoner sek till Amnesty⁸⁶.

För att säkra produktionen av jeansen ligger alla fabriker i Europa, främst i Italien, vilket underlättar vid kontroll av miljöpåverkan och arbetsförhållanden. De arbetar även för att behålla relationer till leverantörer istället för att flytta produktionen till billigare länder⁸⁷.

4.2 Primärdata

4.2.1 IKEA – intervju med Åsa Fredriksson

Åsa Fredriksson, ÅF, arbetar som koordinator för miljö och socialt ansvar för varuhusen i Barkarby och Kungens Kurva i Stockholm. Intervjun ägde rum 10 maj 2011.

Bakgrund och roll på företaget

ÅF har arbetat på IKEA i snart åtta år. Hon har arbetat på avdelningen inom textil och distribution och sedan 2,5 år tillbaka som koordinator för IKEA:s samhällsansvar i varuhusen Barkarby och Kungens Kurva.

Affärsidé och förhållningssätt till samhället

ÅF förklarar IKEA:s affärsidé som ”att sälja heminredningsprodukter som så många människor som möjligt har råd att köpa”. Genom deras vision ”att skapa en bättre vardag för många människor” visar hon på hur de ser sig själva i förhållande till samhället och hon anser att *visionen och affärsidén hänger ihop*. ÅF lyfter fram att genom den visionen, som funnits med sedan IKEA startade, finns viljan att *hjälpa kunderna att leva ett bättre liv hemma*, detta genom *produkter som sparar energi för hushållet och som är miljövänliga*. Detta samtidigt som *kunden blir medveten* om att produkterna även blivit producerade under rättvisa förhållanden.

⁸⁶ <http://www.nudiejeans.com/start>, 2011-05-18, 18.06

⁸⁷ <http://www.miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.354934/ny-csr-chef-schyssthet-kostar---och-i-den-marginalen-tjanar-foretag-stora-pengar>, 2011-05-18, 18.07

ÅF ser *ingen konflikt mellan att ta ett samhällsansvar och samtidigt vara lönsam*. Tvärtom ser hon att de går hand i hand. I flera fall kan det till exempel handla om att de genom att *designa om en förpackning har möjlighet att minska på transporter*. Vilket minskar på både kostnader och miljöutsläpp. Tack vare deras enorma volymer kan kunden få ett lågt pris utan att det är på bekostnad av miljö eller produktionsförhållanden. ÅF lyfter även fram att det finns många produkter som de *inte tjänar några pengar på*, men som de tycker är *viktiga* att ändå ha ett lågt pris på, för att *öka medvetenhet och få folk att köpa en bra produkt*.

IKEA:s arbete med CSR

Det som ligger bakom, som drivkraft för IKEA:s arbete med samhällsansvar, är att det finns *inbyggt i och hjälper till att stärka deras vision*. ÅF förklarar att tack vare *IKEA:s storlek* har de möjlighet att *ställa krav på leverantörer* och göra skillnad för omvärlden. Genom att bland annat implementera små förändringar i sitt sortiment och sina transporter kan de minska sina koldioxidutsläpp samtidigt som det kan bli *väldigt lönsamt för både dem och leverantörerna*. Enligt ÅF så utgår IKEA från *sina förutsättningar som företag att arbeta med samhällsansvar* och tack vare just deras storlek har de möjlighet att göra väldigt mycket. ÅF ger beslutet att avveckla försäljningen av glödlampor som exempel. Efter att IKEA slutade sälja vanliga glödlampor den 1 september 2009, har de lyckats *sänka Sveriges energiförbrukning* motsvarande 100 000 lägenheters förbrukning på ett år. De anordnar enligt ÅF även olika *tävlingar*. Aktuellt nu är till exempel en tävling om vilket varuhus som säljer flest uppladdningsbara batterier. De tror att en övergång från vanliga batterier till uppladdningsbara är nästa stora sak.

Enligt ÅF finns det en stor *miljömedvetenhet redan på design- och förpackningsnivå*. Designers försöker hela tiden *utnyttja resurser och råmaterial maximalt* för att få det så effektivt som möjligt. Alla produkter måste vara *möjliga att transportera i platta paket eller som staplar*, vilket kräver ett smart tänk redan på designnivån. På det sättet kan de *spara mycket transporter, vilket minskar både kostnader och klimatutsläpp*.

Arbets- och utvecklingsprocesser

För att *kontrollera att leverantörerna lever upp till IKEA:s krav* har de en *uppförandekod, IWAY*, som måste efterföljas. I den, fortsätter ÅF berätta, finns *riktlinjer för leverantörerna* som handlar om allt från att barnarbete är strikt förbjudet till att det ska finnas sjukvårdskunnig personal, samt skyddsutrustning på plats i fabriken. För att vara *säkra på att detta*

följs åker IKEA-personal ner på både anmälda och oanmälda besök, samt att de arbetar med konsultbolag som gör ytterligare besök på fabrikena. Det sker även kontroller av skapandet av råmaterial, till exempel har de skogsspecialister som kontrollerar att den skog som används inte har avverkats illegalt. Hon lyfter fram att det är gynnsamt även för leverantörerna att leva upp till IKEA:s höga krav, då det stärker deras egen position. Då vet andra potentiella kunder att de upprätthåller en viss standard.

Enligt ÅF är den *största delen av deras arbete styrt och initierat uppifrån*, främst för att de är ett väldigt stort företag. *Varje varuhus har en egen person som ansvarar för CSR-frågor. Även i övriga ovanstående led finns positionen representerad*, för att frågorna i varje sammanhang ska bli behandlade och hörda. *Initiativ kommer inte enbart från ledningsnivå, utan många gånger kan det komma från olika avdelningar i varuhuset, där de som hanterar produkterna kan se förbättringsmöjligheter. Till exempel kom en medarbetare fram till att om man skulle låta bli att montera armstöden på en soffa innan transporten, skulle det vara möjligt att transportera den platt och på så sätt skulle många transporter sparas. Ett annat förslag kom att handla om att förpacka en lampfot inuti lampskärmen, något som också kunde spara mycket plats vid transporten. ÅF förklarar att när ett förslag kommer från butiksnivå måste idén gå hela vägen upp till ledningen innan ett beslut kan tas. Och därifrån kan det sen trattas ner till de olika IKEA-bolagen.*

Kommunikation internt och externt

ÅF beskriver IKEA som en *väldigt öppen arbetsplats*. Det är lätt att få kontakt med folk på olika nivåer inom företaget genom intranätet. Hon tror att den känslan även delas av övriga anställda på IKEA-varuhuset.

När det kommer till de produkter IKEA säljer och det vardagliga arbetet kommer det *riktlinjer uppifrån*, ur den *affärsplan* som gäller för hela koncernen. Sen säger ÅF att det *delvis ligger på henne som koordinator för miljö och socialt ansvar att få de olika avdelningarna på varuhuset att känna ansvar för dessa frågor*. Genom att till exempel *ge information* till de anställda om olika fördelar med produktserier och hur de kan förbättra för kunden, så att de i sin tur kan *ge information till kunden*. Enligt ÅF är det viktigt att *hålla sig uppdaterad* genom att läsa tidningar och nyhetsbrev inom området, främst för att vara uppdaterade och förberedda på vad kunder kan tänkas ha frågor om.

För att ta del av kunders åsikter finns datorer ute i varuhusen, där frågor och feedback kan samlas in. *Affischer och information* om olika produkter är enligt ÅF också ett sätt att *kommunicera sitt ansvar till kunder*. Om frågor uppstår för kunden i varuhuset är det troligt att de frågar första anställd de ser, vilket enligt ÅF gör det *väldigt viktigt att se till att de har kunskap* om arbetet som IKEA gör. *Om de anställda inte kan svara på frågor som ställs om CSR bollas frågan vidare till ÅF*, eller ännu högre om hon inte kan ge ett svar. Information sprids även genom annonser och marknadsföring. ÅF lyfter fram att *de inte får så mycket frågor från kunder* som hon förväntat sig, då det är ett ämne som det talas mycket om idag. Främst händer det om någon *händelse har blivit stor i media*, till exempel när det rapporterades om var dun i produkter kom ifrån berättar ÅF. Då fick de *mer frågor* och de tog tillbaka vissa produkter, men i övrigt lyfter ÅF fram att den största konsekvensen blev på inköpsnivån. Enligt henne är det flera fall så de *ser var de kan förbättra sin verksamhet* och är tacksamma när det sker. Som resultat av dunskaandalen har IKEA bytt till anddun i sina produkter samt att de tagit fram ett nytt spårningssystem som underlättar för att spåra dunets ursprung.

Kunskapsutveckling

Varje nyanställd på IKEA får gå en introduktionsutbildning, där ÅF är delvis delaktig, för att ge en bild av IKEA:s arbete. ÅF är även involverad i deras e-learning, som alla ska genomföra. *Blivande chefer och ledare får gå en vidareutbildning om IKEA:s ansvar*, just för att det är till dem som anställda behöver kunna vända sig. I övrigt ges *information om CSR via intranätet och i veckobrevet och i personaltidningar* där det är ett stående inslag. Genom de kanalerna kan de *anställda själva ta del av informationen*.

För att *fördjupa de anställdas kunskap* om IKEA:s produktion säger ÅF att de till och från anordnar *tävlingar* mellan varuhusen, med priset att några får åka ner *till fabrikerna på besök*. Bra hade varit om alla fått den möjligheten, men hon lyfter fram att det inte är möjligt på grund av företagets storlek.

4.2.2 IKEA – intervju med Roberto Vespo

Roberto Vespo, RV, arbetar i kassan på IKEA Kungens Kurva i Stockholm. Intervjun ägde rum 13 maj 2011.

Bakgrund och roll på företaget

RV har arbetat inom IKEA de senaste 4-5 åren. De första i restaurangen och de senaste åren har han arbetat i kassan.

Affärsidé och förhållningssätt till samhället

Med egna ord beskriver RV IKEA:s affärsidé som ”*att försöka sälja så billigt som möjligt, med så hög kvalitet som möjligt. Man försöker alltid hitta en kompromiss mellan pris och kvalitet till alla*”. Genom att nå många kunder med sina produkter försöker IKEA även, fortsätter RV, att *informera kunden om sitt ansvarstagande*. Ett exempel som RV ger är en solcellsdriven lampa. *För varje lampa som säljs skänks en likadan till fattiga familjer som saknar elektricitet.*

IKEA:s arbete med CSR

RV berättar om IKEA:s ansvarstagande på varuhusnivå och nämner bland annat att de försöker *samla in gamla möbler* som kunden inte vill ha längre, istället för att de bara ska kastas. *De tar även hand om och sorterar olika material*. Han ger ett exempel med en *tävling bland skolklasser*, där de skulle samla in så många aluminiumformar från värmeljus som möjligt och på så sätt vinna ett pris. Han lyfter även fram att IKEA är medvetna om att det slängs väldigt mycket produkter och varor, men att de vill ta sitt ansvar och samla in det de kan. Genom att samla in och återanvända kan de minska på det som bara slängs.

De ansvarsinitiativ han upplever i sitt vardagliga arbete är att de har börjat *sortera papper i kassan* och genom det har de lyckats *spara många kilo träd varje månad*. Enligt RV är det små men bra initiativ som gör stor skillnad.

Om produktionen hos leverantörerna har RV inte så stor kännedom. Han nämner att han vid ett tillfälle läst, på eget initiativ, på intranätet att det finns riktlinjer för hur produktionen ska gå till, men hur IKEA kontrollerar att det efterföljs vet han inte.

Arbets- och utvecklingsprocesser

Initiativ till förändring och utveckling kommer enligt RV från olika håll. Ofta uppmärksammas något problem ute på avdelningarna, där personalen stöter på störningar för kunden till exempel. Han fortsätter med att det uppskattas att man kommer med förslag, men att det måste godkännas på varje nivå uppåt innan det till sist når styrelsen där ett beslut tas. Han själv har också kommit med förbättringsförslag på vissa saker han upplevt i kassan, men det han lyfter fram är att de flesta förslag studsar tillbaka då det skulle innebära en allt för stor kostnad att ändra. RV förklarar att alla beslut som tas, tas med utgångspunkten hur mycket det kostar och hur mycket det sparar. Om ett förslag skulle innebära en för stor kostnad hamnar det långt ner på prioriteringslistan och blir troligtvis inte åtgärdade.

Ett problem som RV lyfter fram är att det i många avseenden har visat sig finnas *brist på kommunikation mellan designers och de som arbetar i kassan*. Streckkoder placeras ibland på oåtkomliga ställen, eller så att de blir svåra att skanna in. Flera förslag på förändring har kommit upp om detta, men trots att det *saktar ner processen i kassan*, har det inte ändrats. Detta för att avvägningen har visat att det skulle *kosta mer än det skulle ge*. Detta är något som enligt RV *genomsyrar hela IKEA:s verksamhet*, allt ska vara *så billigt som möjligt*. Det gäller i kontakt med leverantörer, framtagning och utveckling av produkter och så vidare.

De förändringar som genomförs i verksamheten kommer enligt RV alltid uppifrån, då beslutet alltid tas högst upp. När något nytt ska införas eller förändras sker det ofta stegvis, som exempelvis med snabbkassorna. Först infördes de på ett varuhus och blir det lyckosamt införas det på nationell nivå.

Kommunikation internt och externt

På eget initiativ går RV in på att han upplever *den externa kommunikationen mot kunden som väldigt bra, men att han ser brister i den interna kommunikationen*. Enligt honom så borde *personalen vara de som är mest kunniga* då det är till dem som kunden vänder sig vid behov. Dock får de *ingen djupare information* om olika initiativ som IKEA tar, utan de måste *själva söka upp informationen*. Dels kan de göra det via hemsidan, personaltidning samt via intranätet, men som RV lyfter fram, *inte alla får inloggningsuppgifter* till. Han själv var tvungen att fråga om han kunde få tillgång till det, men även då *saknas datorer* som han och andra kassörer kan använda. För honom och de andra kassörerna blir det då *krångligt att ta del av informationen*, medan andra avdelningar som dagligen arbetar med datorer lättare kan

interagera och ta del av det som händer. RV uttrycker viss *osäkerhet om hur det ser ut på andra avdelningar* då han inte själv har arbetat där, men hans *övergripande känsla är att de har bättre kommunikation* mellan chefer och personal.

RV lyfter ändå fram att han själv upplever en väldigt *bra kommunikation med sin närmaste chef*. Skulle han inte nå sin chef kan han även *vända sig till andra* med frågor. Han nämner även att de är *uppmuntrande till förbättringsidéer* och kommer med bra feedback. Enligt RV *saknas det dock information från chefer* vid situationer där det *skrivs om IKEA* i media. Det kan till och med kännas *känsligt att prata om vissa frågor*, RV ger exemplet med skandalen i Ryssland från förra året. Då fick de ingen information från cheferna om vad som hänt.

Kunskapsutveckling

Utbildning av anställda sker vid nyanställning. Varje avdelning har en specifik utbildning, som fungerar som en *introduktion till arbetet och en upplärning*. Om en anställd i varuhuset vill prova på en annan avdelning inom IKEA går denne igenom en liknande process som vid en nyanställning. Enligt egen erfarenhet säger RV att det inte uppmuntras att vara på flera avdelningar om man inte kan arbeta heltid. Annars får man för lite tid på varje avdelning och kan då sakna en djupare kunskap om arbetet samt att man kanske glömmer vissa saker mellan gångerna. Om IKEA ska investera i dig som anställd vill de alltså ha något tillbaka.

RV förklarar att det *inte finns något löpande arbete med kunskapsutveckling för de som arbetar i kassan*, de får *främst information* om aktuella erbjudanden och liknande, men att det finns ute på de olika avdelningarna. Där får de veta teknisk och funktionell information om produkterna de säljer, men *informationen är begränsad till varje specifik avdelning*. Detta är något som RV kan *uppleva som ett problem*, då han anser det vara en *jobbig situation att inte kunna ge kunden svar* om produkter utan måste hänvisa till någon annan. Han lyfter fram att det är väldigt *individuellt hur engagerad man är* att ta reda på vad som händer på olika avdelningar, men att det är svårt att kunna allt då IKEA är väldigt stort. Om det dyker upp frågor från kunder, kan RV uppleva att han kan svara på kassarelaterade frågor, men får han till exempel en *fråga om IKEA:s samhällsansvar så känner han inte att han har full kunskap* om det, utan att *det finns andra avdelningar som har koll på just det*.

RV ger ett exempel på ett initiativ som IKEA har för att se vilka som har möjlighet att bli varuhuschef. Det handlar om att man får *åka ut och arbeta på två IKEA i Europa för att få*

*djupare förståelse i hur andra lever. Han berättar om en kvinna som har varit här från Italien som han pratat med. Då är det IKEA i Milano som står för hennes kostnader, som lön, boende med mera. Och att det sen är upp till IKEA Kungens Kurva att ge henne ett uppdrag eller planera ett projekt att genomföra, till exempel att analysera informationsflödet mellan lager och olika avdelningar. Här hade det dock funnits *kommunikationsbrist mellan chefen i Italien och ansvarig chef i Kungens Kurva*. Den ansvariga chefen på plats hade inte fått tillräckligt med information eller inte planerat något för henne att arbeta med. RV avslutar med att säga att det verkligen är synd då syftet i sig är väldigt bra.*

4.2.3 Nudie Jeans – intervju med Karin Stenmar

Karin Stenmar, KS, arbetar som CSR-chef på Nudie Jeans, med basen på huvudkontoret i Göteborg. Intervjun ägde rum 9 maj 2011.

Bakgrund och roll på företaget

KS har arbetat på Nudie sen november 2010 och har innan dess varit egenföretagare inom textilindustrin. Hon var med och startade och drev företaget Dem Collective som hade fokus etik, ekologi och ekonomi. Hon ska inom kort lämna Nudie eftersom hon har blivit erbjuden tjänsten som CSR-chef på Folksam.

Affärsidé och förhållningssätt till samhället

KS menar att Nudies affärsidé är att driva ett varumärke som med *passion och kärlek för denim* gör *produkter och kollektioner som inte ska återspegla snabba trender* och en tanke om att köpa så mycket som möjligt, utan *snarare en hållbar livsstil*. Hon upplever att en stark drivkraft i företaget är en kärlek till produkten, processen och hantverket bakom produkten. Hon ser det som att det dels finns en väldigt *konventionell sida* av Nudie som fokuserar på att höja omsättningen, göra kollektioner och sälja, och dels en *mindre konventionell sida* där relationerna till underleverantörer och synen på hur man kommunicerar sin produkt utmärker sig.

Under intervjun återkommer KS några gånger till *hur hon ser att frågan kring företagens samhällsansvar kommer att utvecklas framöver*. Hon säger till exempel att kunskapen kring ämnet hållbarhet kommer att öka dels för att det nu börjar bli en del av många högskoleutbildningar och dels som en följd av den digitala utvecklingen med lättillgänglig

information. Hon är övertygad om att detta kommer påverka oss som konsumenter att så småningom ändra våra konsumtionsvanor. Hon menar att de företag som inte är beredda och inte har börjat ta sitt ansvar, kommer att hamna ”längst ned på alla skalor”. ”Då kommer konsumenterna fnysa åt dem som säger att ’nej tyvärr, vi har ingen ekobomull’ eller ’nej vi vet inte var det här produceras’”, säger hon. Hon pratar också om att råvaror är ändligen och kommer att kosta mer än de gör idag. Följden av detta blir att de stora lågprismärkenas marginaler inte längre håller och de riskerar att få stora problem i framtiden. Politikerna ligger enligt KS allra mest efter i utvecklingen just nu, hon önskar att de ska få tummen ur och sätta bra riktlinjer och styra med de medel som finns. ”Som tullimporter i EU, varför ska de som importerar med hållbarhet, total transparens och miljö i fokus, betala lika mycket tull som de som *inte* gör det?”, frågar hon sig. Politiska styrmedel borde kunna ändras och hjälpa till i handeln tycker hon, för det handlar inte om att vi ska sluta konsumera, vi ska bara konsumera bättre.

Nudies arbete med CSR

Enligt KS innebär CSR för Nudie att jobba internt och externt med etik- och miljöfrågor som rör hållbar utveckling. *Internt genom att hela tiden förbättra kunskapen om den här typen av frågor och externt genom att kommunicera ut det Nudie gör och att vara med i och analysera omvärldsdebatten.*

Vad det gäller underleverantörer har Nudie enligt KS aldrig varit intresserade av den billigare produktionen i låglöneländer, utan man har valt att samarbeta med fabriker i Italien och *har kvar samma leverantörer idag som när företaget startades* för tio år sedan. KS menar att detta hör till den okonventionella delen av Nudie, det är *inte framför allt marginalen i fokus utan produkten*. Hon berättar att de har en *konstant närvaro på fabrikerna*, bland annat genom en agent i Italien som är på fabrikerna varje vecka och genom organisationen Fairware Foundation, FWF, som hjälper företag i sin dokumentation och närvaro hos leverantörer. FWF delar in länder i högrisk respektive lågrisk och hela Europa klassas som lågrisk vilket enligt KS innebär ett mindre omfattande kontrollarbete. Hon menar att man litar mycket på EU:s lagstiftning och direktiv kring till exempel löner och barnarbete. Dock, säger hon, finns det aldrig några garantier och man kan inte lita blint på lagstiftningen och bland annat därför finns hennes tjänst.

När det gäller produkterna använder Nudie i dagsläget *nästan 40% ekologisk bomull* och försöker hela tiden öka den siffran. KS säger att detta är en tydlig markering om att Nudie bryr sig om *hela kedjan, hela vägen tillbaka till bomullsodlingen*, till skillnad från vissa uppförandekoder som endast koncentrerar sig på själva sömnadsdelen – som utgör *en* del av 15-20 led för att ta fram ett plagg. I Nudies CSR-arbete läggs mycket fokus på frågor kring just *material och råvaror* och hur man kan arbeta mer miljövänligt. Enligt KS känns den etiska biten ganska trygg hos Nudie, men den miljömässiga kan absolut bli bättre. Där ser hon *bra kvalitet och tidlös design* som viktiga komponenter, att *inte sälja slit- och slängkläder*. Tvärtom vill Nudie *förmedla en kultur och tradition* av att man ska slita in jeansen och bära dem länge, de ska bli en del av ens liv.

KS berättar även att de *samarbetar med Amnesty* och gemensamt tar fram kollektioner. Av varje såld t-shirt går 50 kronor direkt till Amnesty. Ett annat projekt är det relativt nya *RE-pair, RE-use, RE-duce* där KS menar att Nudie tar ytterligare ett steg som tar vid efter deras filosofi om att låta plaggen leva länge. Projektet ger kunderna möjlighet att antingen få sina jeans lagade gratis eller så lämnar de in jeansen och får då rabatt på ett par nya jeans. De inlämnade plaggen sys om möjligt om och säljs second hand eller så repas tyget upp och används till helt nya jeans. Projektet har fått Naturskyddsföreningens märkning ”Bra Miljöval”.

Arbets- och utvecklingsprocesser

I fallet med Amnesty-samarbetet berättar KS att detta initierades av en av Nudies grundare och man försökte sedan *tillsammans hitta konkreta projekt* som kunde kombinera den *bakomliggande drivkraften*; mänskliga rättigheter, med något tydligt och praktiskt; en produkt. Produkten blev en t-shirt där olika konstnärer har gjort de grafiska trycken genom att tolka ILO-konventionen om mänskliga rättigheter. KS betonar att hon tror att det här är ett mycket *bra sätt att jobba på i den här typen av projekt* – att få in inte bara två utan gärna *ännu fler intressenter och intresseområden*.

För att kunna driva igenom och utveckla arbetet kring samhällsansvarsfrågor menar KS att det är viktigt att det finns *en person på företaget som äger frågorna*, precis som det är viktigt att alla är *engagerade* eller åtminstone har någon typ av motivation. *Motivationen kan bygga på att man har tillräckligt mycket kunskap* om frågan eller att *ledningen säger* att ”det här är viktigt för oss”. Hon upplever att det på Nudie finns ett aktivt informationsflöde kring det här

arbetet och ett *stort intresse och driv från flera håll*, om det så är produktutveckling eller administration. KS betonar vikten av att *lyfta in frågorna varje dag* i företaget, i styrelserummet, i beslutsprocesserna. Alla måste kunna prata om på vilket sätt företagets produkter är producerade och hon menar att *dit kommer man inte om man en gång i halvåret har ett CSR-möte*.

Kommunikation internt och externt

Den interna kommunikationen beskriver KS som *”på ett sätt väldigt tydlig, definierad och strukturerad”* och att *mycket internstrukturer har bildats av behoven att kommunicera*. Enligt henne är det ett sorts organiserat kaos, vilket hon tror är vanligt i mindre företag. Som exempel på kommunikationsstruktur nämner hon olika kontaktytor som köket, kaffemaskinen och lunchrummet, där alla från olika avdelningar kan samlas. Arbetsplatserna är uppdelade avdelningsmässigt och KS har valt att sitta på produktavdelningen eftersom hon menar att *CSR-arbetet börjar vid skissbordet hos designern*.

KS upplever en stor möjlighet att få sin röst hörd inom företaget och pratar mycket positivt om känslan av att *snabbt få respons på idéer* och att *räknas på samma intressenivå som andra frågor och händelser inom företaget*. Även i den externa kommunikationen, till exempel via nyhetsbrev och pressutskick, upplever KS att det hon har skrivit utifrån ett CSR-perspektiv har fått lika mycket plats som övrig information. Hon beskriver att den interna och den externa kommunikationen av CSR-frågorna bildar en kedja; *först kommuniceras till exempel åtgärder och tips ut internt till säljarna i alla länder och därefter går samma information ut externt i nyhetsbrevet*.

KS berättar att hon om några dagar ska ha en ny genomgång på kontoret. Då träffas alla, KS har en presentation och pratar om det som har hänt och sedan är det fokus på frågor så att det blir en *dialog, ett samtal*.

I kommunikationen utåt menar KS att Nudie har hittat en bra balans, där varumärket fortfarande står för en viss identitet utan att bli påtröttigt. Det ska helst vara *”business as usual”*, man är ett företag som tar fram och utvecklar idéer och när det finns bra etiska, miljömässiga eller ekologiska argument så fokuserar man på dessa, men utan att bli en miljöorganisation eller ett språkrör. Det får snarare komma med lite *”på köpet”* och utan att stå med pekpinna och prata om jordens förstörelse. Hon upplever att Nudie jobbar medvetet

med dessa frågor men att det utåt sätt kan verka lite ”omedvetet”, vilket hon menar är positivt. KS tror inte på tanken att något ska sälja ”bara för att det är etiskt” utan tror snarare att man måste vara ännu bättre på att paketera sitt erbjudande då än om det bara handlar om en vanlig slit-och-släng-produkt.

Kunskapsutveckling

Enligt KS är *alla* på Nudie medvetna om företagets CSR-arbete men det skiljer sig *hur* intresserade olika personer är. Vissa har ett *stort intresse* och läser in sig på frågan själva, *söker upp kunskap*, medan *andra får kunskapen när den ges till dem*. Som sätt att öka de anställdas medvetenhet och kunskap nämner hon *internutbildningar* och *besök på produktionen* i Italien. Att åka ner och se hur produktionen ser ut är inget som alla på företaget har fått göra än och detta är något KS förespråkar eftersom hon menar att det blir *lättare att känna engagemang för en fråga om man själv har fått uppleva den än om någon ”bara kommer och lägger det på en att nu ska du lära dig det här”*. Internutbildningarna har handlat om alltifrån stresshantering och arbetsmiljö till etik och hållbarhetsfrågor.

Enligt KS finns det en generell brist på kunskap när det gäller frågor kring samhällsansvar och hon tycker att det framför allt är företagets ansvar att bli mer aktiva för att lyfta frågan och öka konsumenternas medvetenhet och kunskap: ”Om två stycken står med okunskap, ja då är det ju platt fall, men om en av dem står med kunskap så kommer det ju påverka den andra”. KS återkommer också flera gånger till att Nudie vill *bjuda kunder på kunskap* i form av information om produkterna eller konkreta tips om hur de kan agera på ett hållbart sätt och vara aktiva, ansvarsfulla konsumenter. Hon menar att detta dessutom *främjar företagets egna kunskapsutveckling genom en positiv spiraleffekt*. ”Ju mer transparent du är, desto mer koll måste du ha”, säger hon och exemplifierar med att om man går ut med att man använder ekologisk bomull så kommer ofta följdfrågor kring detta som gör att man får ny kunskap på köpet. Frågor de inte själva kan svara på direkt söker de svar på i underleverantörernas certifieringar och på deras hemsidor. Genom att gå ut med konkreta tips och på så vis få en *dialog med konsumenterna*, menar hon också att de lär sig vad som *inte* fungerar.

Andra sätt att hålla sig uppdaterad inom samhällsansvarområdet är enligt KS till exempel olika utskick, hemsidor och andra media med den inriktningen. Hon tycker även att det är väldigt bra att ha koll på vad andra gör och kunna få inspiration från dem som är ”bäst i klassen”.

4.2.4 Nudie Jeans – intervju med Madelene Lodin

Madelene Lodin, ML, är butikschef på Nudie Jeans konceptbutik på Skånegatan i Stockholm. Intervjun ägde rum 12 maj 2011.

Bakgrund och roll på företaget

ML har jobbat på Nudie i tre och ett halvt år, hela tiden på samma butik. Hon började som timanställd extrapersonal och har därefter uppgraderats stegvis till att idag vara butikschef. Hennes arbete innebär, utöver det vardagliga butiksarbetet, bland annat personalansvar med *kontinuerliga personalmöten* och tidrapportering, ansvar för butikens sortiment samt ekonomiska redovisningar veckovis.

Affärsidé och förhållningssätt till samhället

ML beskriver Nudies affärsidé som något *tidlöst och hållbart, det handlar inte om trender* utan snarare om favoritplagget man har haft i tio år som fortfarande är det bästa man kan ha på sig. Jeansen ska slitas in så att de blir personliga, som ett andra skinn, därav namnet *Nudie*. ML menar vidare att *miljöaspekten alltid har varit en självklar grej* och att detta mer är ett *givet plus i kanten* än något som Nudie har pratat om i första hand. Hon tycker att det känns som en självklarhet att arbeta med miljöfrågan eftersom det har kommit *mer och mer möjligheter på det området*.

Nudies arbete med CSR

Enligt ML *letar Nudie hela tiden nya möjligheter* i arbetet med samhällsansvar. Hon berättar att de nu har börjat sälja *second hand* samt göra re-use-plagg av spillmaterial. *Re-use-projektet* handlar enligt ML om en process där Nudie *inte vill släppa ansvaret för miljön* bara för att de har sålt en vara till en kund, det är snarare så att de *skickar vidare ansvaret*. Detta gör de till exempel genom att *ge kunden råd* om att inte tvätta plaggen så mycket och att verkligen försöka värna om miljön under tiden som denne har plagget. Sen kan kunden antingen lämna tillbaks jeansen eller lämna in dem för restaurering. ML berättar att de återlämnade jeansen antingen lagas och säljs second hand eller används för att spinna om trådarna till nytt tyg. Det handlar enligt henne om att aldrig släppa ifrån sig *återvinningsprocessen*, att se till att den hela tiden snurrar och att man *hellre uppmuntrar till att vårda kläderna än till mer konsumtion*.

ML säger att tidigare har ungefär 30% av Nudies sortiment bestått av *ekologisk bomull*, i och med den nya kollektionen *This blue is Green* tror hon att den procentsatsen blir något större. Det *blir inte dyrare för kunden att köpa ett par ekologiska jeans* hos Nudie, den kostnaden tar företaget själva enligt ML.

På frågan om Nudies produktion och kontroll av denna svarar ML att de har sin produktion i Italien, på *samma fabriker som när de startade sin verksamhet*. Hon berättar att de har ett *team som åker runt och kontrollerar fabrikerna* hela tiden och att flera från huvudkontoret åker ner med jämna mellanrum. *Slutna vattensystem, inga utsläpp, bra löner och bra arbetsförhållanden* nämner ML som exempel på sådant som kontrolleras. Enligt ML behöver det inte längre vara lika stor skillnad på att ha produktionen i Italien och i till exempel Indien. Tidigare gav valet av Italien en större möjlighet att kunna säga att man hade en bra, hållbar produktion men *idag, menar hon, behöver produktion i Indien inte per automatik betyda dåliga förhållanden*.

Arbets- och utvecklingsprocesser

Om planeringen och strukturen för Nudies CSR-arbete säger ML att *Karin (Stenmar)* är *grunden till det mesta av det pågående arbetet*. ML ser Karin som en *enorm kunskapskälla* som *har satt många projekt i verket*. Tidigare har Karins tjänst varit mer fördelat på flera personer och ML upplever en skillnad nu när det är någon som håller på med det till hundra procent. För att det ska bli så effektivt som möjligt *behövs någon som leder frågorna*, menar hon. Hur det ska bli nu när Karin slutar vet hon inte, hon känner inte till om de har hittat någon ny som ska ta över Karins tjänst.

När projekt ska implementeras upplever ML att *processerna går snabbt* dels eftersom de är ett ganska litet företag och dels för att *miljöfrågan ligger i allas intresse*. ML berättar även att butikerna ska uppdateras under hösten och inför denna förändring upplever hon att *de i butiken blir lyssnade på och får ge sin bild av hur det fungerar och vad som behöver förändras*.

Kommunikation internt och externt

ML beskriver den interna kommunikationen som bestående av *två led*: de i butiken har *daglig kontakt* med en retail manager som i sin tur sitter på kontoret och har möten med ledningen.

Inför varje säsong har de *möten när kommande kollektion går igenom*. Hon säger att design-teamet ligger ju en bit i förväg eftersom de sitter några säsonger tidigare hela tiden men hon upplever sig ändå veta lite vad som är på gång via ”kaffebordssnack”. Sen får de i butiken det svart på vitt när de ser den färdiga kollektionen för kommande säsong. Det som ska komma nu till hösten fick de se i mitten av mars. Inför produktionsmöten med designgruppen brukar de ha *konversationer via mejl eller telefon och diskutera till exempel hur ”taggarna” ska vara*.

När ett *projekt initierats av Karin* säger ML att det sedan kommuniceras ut via hemsidan och i butiken är de noga med att skylta med projektet.

ML berättar att de får jättemycket positiva reaktioner på Re-use-projektet, folk tycker det är fantastiskt och säger att de kommer komma tillbaka. Hon tycker sig också märka att ordet har spridit sig om att de lagar gamla jeans eftersom fler och fler kommer till butiken och lämnar in sina gamla jeans och passar på att kika efter något nytt.

Den absolut största delen frågor från kunder handlar enligt ML inte om CSR utan om olika kvaliteter på plaggen, vilken vävstol som används och annat ”jeans-nörderi” som hon kallar det. På CSR-området får de flest frågor om det ekologiska och där upplever ML att det brukar räcka för kunderna att få veta att det är ekologiskt och att de får höra mer specifikt hur Nudie tänker. Om ML får en fråga i butik som hon inte själv kan svara på direkt så *kollar hon upp det direkt, det är bara ett mejl bort*.

Enligt ML gör Nudie ingen traditionell reklam, utan jobbar mer med PR. På Skånegatan försöker de se till att ha mycket som händer, även efter stängningstid ibland, och då och då anordnas olika events. I juni kommer de ha en stor fyraårsfest och bjuda in branschfolk, kunder, vänner, bloggare och modeskribenter. Hon berättar att de även jobbar mycket ihop med band som de sponsrar med kläder. Att synas på musikscenen inom en genre Nudie kan identifiera sig med blir enligt ML ett ansikte utåt.

Kunskapsutveckling

I butiken har de då och då *olika föreläsningar* berättar ML, nu senast var Rättvisemärkt där och föreläste. Hon upplever att det har varit *många möten och föreläsningar just om CSR på sista tiden*. Även Amnesty har kommit och föreläst. Vid dessa tillfällen bjuds *hela personalen* in, detta ansvarar ML för och hon är mån om att alla ska komma så att *alla ska ha ”lika*

mycket att stå på". ML anser att de som jobbar i butiken är ett ganska kunnigt gäng och hon menar *att alla i butiken känner till de bitar som hon själv har berättat om* i intervjun: var produktionen sker, hur olika processer går till, de slutna vattensystemen, att Nudie jobbar för mänskliga rättigheter med rättvisa löner och bra arbetsförhållanden.

För att vara uppdaterad på CSR-frågan har ML *pratad mycket med Karin och frågat henne så fort något har dykt upp*. Hon säger att man såklart kan kolla upp saker själv men att det har varit *väldigt bra att ha den kommunikationen* med Karin. Hon upplever att de har *mycket med sig i ryggen nu* som Karin har lärt dem och tror inte att de står och faller under den period som ingen ny finns där. *Hon hoppas dock att någon ny kommer in snart eftersom det alltid finns något nytt att lära sig*, området är "en hel djungel". Karin har varit som en port till olika föreläsare säger ML och nämner Rättvisemärkt som en annan port som fortfarande står öppen och som man kan ringa när som helst.

5. ANALYS

Nedanstående analys är hämtad från empirin och kommer vidare ligga till grund för resultat och fortsatt tolkning. Analysen är strukturerad efter variablerna ur den teoretiska referensramen och varje informant presenteras för sig.

5.1 IKEA

Kunskap om de etiska/filantropiska elementen: omfattning och konkreta exempel

Informant ÅF:

- God kunskap och kan ge ingående exempel från deras uppförandekod, hur kontroll av leverantörer går till, hur de arbetar med att utnyttja material på effektivaste sätt, effektiva transporter med mera.
- Ur ÅF:s perspektiv/på hennes ”nivå” finns det tecken på en uppmärksamhet på samhällsansvarsfrågan i ett vidare perspektiv, utanför den egna organisationen.

Informant RV:

- Kännedom om vissa aktiviteter som rör hans eget vardagliga arbete samt att de samlar in och sorterar gamla möbler och material.
- Vissa produkter ger han exempel på som skänks till fattiga människor.
- Hur produktionen och kontroller hos leverantörer ser ut har RV låg kännedom om.
- Skulle RV ställas frågor om IKEA:s samhällsansvar känner han inte att han har full kunskap utan att det finns andra som kan det bättre.

Syn på CSR-pyramidens fyra delar: som kärnvärde/bonusvärde

Informant ÅF:

- Enligt ÅF finns en vilja att hjälpa kunder att leva ett bättre liv hemma, genom energisparande och miljövänliga produkter, invävt i IKEA:s vision. Det går även hand i hand med deras affärsidé.
- Hon ser ingen konflikt mellan att ta ett samhällsansvar och samtidigt vara lönsam.

Informant RV:

- RV förklarar att alla beslut som tas, tas med utgångspunkten hur mycket det kostar och hur mycket det sparar. Om ett förslag skulle innebära en för stor kostnad hamnar det långt ner på prioriteringslistan och blir troligtvis inte åtgärdade.

System för planering: målstyrning/processtyrning

Informant ÅF:

- Största delen av deras arbete är styrt och initierat uppifrån. För det vardagliga arbetet finns riktlinjer i en gemensam affärsplan för hela koncernen.
- Förbättringsinitiativ från butiks nivå måste först gå igenom flera led upp till ledningen för att sedan trättas ner till de olika IKEA-bolagen, om förslaget går igenom.
- CSR-frågan representeras av en person i varje led från butik till ledning, för att bli behandlad och hörd i beslutssammanhang.
- Enligt ÅF är det viktigt att hålla sig uppdaterad och vara förberedda på vad kunder kan tänkas ha frågor om. Hon ger också exempel på hur de anpassar sitt sortiment efter hur de tror att efterfrågan kommer utvecklas.

Informant RV:

- Det uppskattas om anställda kommer med förslag till förändring, men det måste godkännas på varje nivå för att sedan beslutas hos styrelsen. Där tas alla beslut utifrån hur mycket det kostar och hur mycket det sparar.

Bild av affärsidén

Informant ÅF:

- Förklarar IKEA:s affärsidé som ”att sälja bra heminredningsprodukter som så många människor som möjligt har råd att köpa”. Den hänger även ihop med visionen som är att ”att skapa en bättre vardag för många människor”.

Informant RV:

- Med egna ord beskriver RV IKEA:s affärsidé som ”att försöka sälja så billigt som möjligt, med så hög kvalitet som möjligt. Man försöker alltid hitta en kompromiss mellan pris och kvalitet till alla”.

Aktiviteter för inläring & kunskap: fokus på utbyte/utveckling

Informant ÅF:

- Varje nyanställd får gå en introduktionsutbildning och blivande chefer får gå en vidareutbildning. Det finns även en e-learning som målet är att alla anställda ska genomföra.
- Det är delvis hennes roll att få olika avdelningar på varuhusen att känna ansvar för samhällsfrågorna, till exempel genom att ge information. I övrigt ges information om CSR via personaltidning, veckobrev och intranät där de anställda själva får ta del av informationen.
- Frågor från kunder och händelser i media kan visa var de kan förbättra sin verksamhet.

Informant RV:

- Nyanställda får en utbildning, specifik för den nya avdelningen. Anställda i kassan får dock inte någon löpande kunskapsutveckling, medan det finns ute på olika avdelningar. De i kassan får främst ta del av information om aktuella erbjudanden. RV upplever det som ett problem då han inte har kunskap om produkter om han får frågor från kund.
- Nämnar personalutbyten mellan varuhus i andra länder för att fördjupa kunskapen om hur andra lever, men på grund av kommunikationsbrist mellan chefer har det enligt RV:s erfarenhet inte fungerat på önskat sätt.

Intern marknadsföring: enkel-/dubbelriktad kommunikation

Informant ÅF:

- Hennes åsikt är att det är en väldigt öppen arbetsplats där det är lätt att få kontakt med folk på olika nivåer, vilket hon tror delas av övriga anställda. Om anställda inte kan svara på frågor om CSR från kunder går de vidare till ÅF eller ännu högre.

Informant RV:

- Kommunikation med närmaste chef är bra och det finns möjlighet att vända sig till andra chefer vid behov, hans känsla är dock att det förekommer bättre kommunikation mellan chefer och personal på andra avdelningar.

- Upplever generella brister i den interna kommunikationen, till exempel mellan designers och kassapersonal som kan skapa störningar.
- Personalen som borde ha djup kunskap måste själva söka efter information, vilket försvåras av att det inte alla har inloggningsuppgifter eller tillgång till dator.
- Begränsad information ges om händelser som tas upp i media, vissa ämnen kan kännas känsliga att tala om.

Värdeskapande mellan företag och samhälle: hög/låg överensstämmelse

Informant ÅF:

- Som stor aktör kan IKEA göra mycket för samhället. Till exempel förbättra kundernas liv hemma genom energisparande och miljövänliga produkter samtidigt som kunden blir medveten om att produkterna blivit producerade under rättvisa förhållanden. Flera produkter tjänar de inte pengar på, men är viktiga ändå för att få folk att köpa dem och därigenom öka medvetenheten.
- Leverantörer kan stärka sin position genom att följa IKEA:s alla riktlinjer då det visar andra att de håller en hög standard.

Informant RV:

- Ge kunder information om sitt ansvarstagande samt hjälpa dem att sortera gamla möbler och material.

Anställdas involvering: omfattning av initiativtagande och informationssökning

Informant ÅF:

- Initiativ kommer inte enbart från ledningsnivå. Många gånger kommer det från olika avdelningar i varuhuset där de som hanterar produkterna kan se störningar och förbättringsmöjligheter. Förslag från butiksnivå går först hela vägen upp till ledningen för att sedan trattas ner igen.

Informant RV:

- Initiativ till förändring och utveckling kommer från olika håll och uppskattas, då anställda kan uppleva störningar som sker i mötet med kund.

- Ett förslag måste godkännas på varje nivå uppåt innan styrelsen tar ett beslut. RV har kommit med egna förslag på förbättring, men hans erfarenhet är att de flesta förslag studsar tillbaka då de skulle innebära en för stor kostnad att åtgärda.

5.2 Nudie Jeans

Kunskap om de etiska/filantropiska elementen: omfattning/konkreta exempel

Informant KS:

- Hon har stor kunskap och kan berätta mycket om frågor som rör samhällsansvar, både specifikt gällande Nudies arbete och generellt gällande textilbranschen.
- KS ger flera konkreta och utförliga exempel på hur Nudie arbetar med samhällsansvar: långvarig relation med leverantörer, kontroll av tillverkningen, samarbete med andra aktörer, satsningar som rör de egna produkterna, hållbara material och råvaror, främjande av kundernas medvetenhet.
- Menar på att en del av arbetet med samhällsansvar är att vara med i och analysera omvärldsdebatten. Hon återkommer under intervjun till hur hon tror att frågan kommer att utvecklas globalt framöver.

Informant ML:

- Hon har kunskap om relativt många delar av Nudies arbete med samhällsansvar och ger flera exempel: den långvariga relationen med leverantörer, ekologiska material, främjande av kunders medvetenhet, hur de tar ansvar för sina egna produkter, kontroll av tillverkningen.
- Berättar mest utförligt om de insatser som har en nära koppling till butiken och produkterna, till exempel Re-use-konceptet, där hon både beskriver både konkreta handlingar och den bakomliggande ”filosofin”.
- Även ML kommer in på att prata om samhällsansvaret i ett vidare omvärldsperspektiv, dock inte lika ofta och i lika stor utsträckning som KS.

Syn på CSR-pyramidens fyra delar: som kärnvärde/bonusvärde

Informant KS:

- Menar på att en hållbar livsstil ingår i Nudies affärsidé.
- Fokus läggs inte på framför allt på marginalerna, snabba trender eller en tanke om att köpa så mycket som möjligt.

- KS upplever att CSR-frågorna räknas på samma intressenivå som andra frågor och händelser inom företaget.

Informant ML:

- Miljöaspekten har alltid varit en självklar grej och är mer ett givet plus i kanten än någonting som Nudie har pratat om i första hand.
- Nudie uppmuntrar hellre till att vårda kläderna än till mer konsumtion.

System för planering: målstyrning/processstyrning

Informant KS:

- Hon upplever ett stort intresse och driv för frågan från flera håll i företaget. Dock menar hon att det krävs en person som äger frågorna, för att arbetet ska kunna utvecklas och drivas igenom hela vägen.
- Frågorna om samhällsansvar ska lyftas in och finnas aktuella varje dag i företaget, i styrelserummet, i beslutsprocesserna. Ett CSR-möte en gång i halvåret räcker inte.
- Gällande externa samarbeten ger KS exempel på och förespråkar att man får in flera intressenter och tillsammans tar fram projekt utifrån en bakomliggande drivkraft.

Informant ML:

- Enligt ML letar Nudie hela tiden nya möjligheter i arbetet med samhällsansvar, till exempel vad de kan göra med spillbitar. Om möjligheten uppstår att göra någon del av verksamheten mer miljövänlig är det en självklarhet att göra detta.
- När projekt ska implementeras upplever ML att processerna går snabbt dels eftersom de är ett ganska litet företag och dels för att miljöfrågan ligger i allas intresse.
- Synpunkter och frågor från kunder som vidarebefordras uppåt i företaget ligger kvar för framtida förändringar.
- Butikerna ska uppdateras under hösten och inför denna förändring upplever hon att de i butiken blir lyssnade på och får ge sin bild av hur det fungerar och vad som behöver förändras.

Bild av affärsidén – hög/låg överensstämmelse

Informant KS:

- Produkter och kollektioner ska inte återspegla trender och en tanke om att köpa så mycket som möjligt, snarare en hållbar livsstil. Varumärket har en passion och kärlek för denim.

Informant ML:

- Något tidlöst som inte handlar om trender, utan snarare om favoritplagget som blir personligt genom att användas länge och slitas in. Även efter tio år är det fortfarande det bästa man kan ha på sig. Detta gör affärsidén hållbar, på fler sätt än ur miljösyn.

Aktiviteter för inläring och kunskap: Fokus på utbyte/utveckling

Informant KS:

- Hon betonar vikten av att medarbetare får uppleva en fråga, till skillnad från att bara bli tillsagd att lära sig något, och hur detta kan främja ett ökat engagemang.
- Internutbildningar och besök på produktionen i Italien nämns som sätt att öka de anställdas medvetenhet och kunskap.
- Genom att bjuda kunder på kunskap uppstår en dialog med dem som främjar företagets egna kunskapsutveckling genom en positiv spiraleffekt.

Informant ML:

- Hon upplever att det har varit många möten och föreläsningar just om CSR på sista tiden. Bland andra Amnesty och Rättvisemärkt har föreläst för personalen. Vid dessa tillfällen är ML mån om att alla ska komma så att alla ska ha "lika mycket att stå på".
- Utöver detta lyfter ML fram Karin som en enorm kunskapskälla och hon upplever att de nu har mycket med sig i ryggen tack vare Karin.
- Hon hoppas att någon ny kommer in snart eftersom det alltid finns något nytt att lära sig.

Intern marknadsföring: enkel-/dubbelriktad kommunikation

Informant KS:

- Den interna kommunikationen beskriver KS som ”på ett sätt väldigt tydlig, definierad och strukturerad” och att mycket av internstrukturerna har bildats utifrån behoven av att kommunicera.
- Vid genomgångar på kontoret görs först en presentation och sedan läggs fokus på frågor och att skapa en dialog, ett samtal.
- KS upplever en stor möjlighet att få sin röst hörd inom företaget och pratar mycket positivt om känslan av att snabbt få respons på sina idéer från företagets styrelse.

Informant ML:

- Den interna kommunikationen består av två led: de i butiken har daglig kontakt med en retail manager som i sin tur sitter på kontoret och har möten med ledningen.
- I butiken har de personalmöten kontinuerligt.
- Inför produktionsmöten med designgruppen, när en kommande kollektion ska presenteras, har de konversationer och diskussioner via mejl eller telefon.
- Inför förändringar av butikerna upplever hon att de blir lyssnade på och får ge sin bild av hur det fungerar och vad som behöver förändras.
- Hon upplever kommunikationen med Karin som mycket givande, där kan hon enkelt fråga och få svar när något dyker upp.

Värdeskapande mellan företag och samhälle: Hög/låg överensstämmelse

Informant KS:

- Nudie vill bjuda kunder på kunskap om hur de kan agera på ett hållbart sätt och bli mer medvetna konsumenter. Kunderna kan lämna in sina gamla jeans och då antingen få dem lagade eller få rabatt på ett par nya.

Informant ML:

- Eftersom det hela tiden kommer fler och fler möjligheter att jobba med miljöfrågan känns det enligt ML som en självklarhet att fokusera på detta.
- De skickar vidare miljöansvaret till kunden genom råd och tips och vill hellre uppmuntra till att vårda kläderna än till mer konsumtion.
- Kunden kan antingen lämna tillbaks gamla jeans eller lämna in dem för restaurering.

- Det blir inte dyrare för kunden att köpa ett par ekologiska jeans hos Nudie, den kostnaden tar företaget.

Anställdas involvering: omfattning av initiativtagande/informationssökning

Informant KS:

- Initiativ och idéer kan komma från flera delar av företaget.
- Vissa medarbetare har ett stort intresse och söker upp kunskap för att läsa in sig på frågan själva, medan andra får kunskapen när den ges till dem.
- KS förespråkar insatser och upplevelser som får medarbetarna engagerade framför att bara ”lägga det på dem” att lära sig en viss sak.

Informant ML:

- ML ser Karin som den främsta initiativtagaren till Nudies pågående CSR-arbete.
- Initiativ från butikspersonal nämner hon i samband med andra frågor, som till exempel utformning/förändring av butiksmiljön.
- ML frågar Karin så fort något dyker upp och har pratat mycket med henne för att vara uppdaterad på CSR-frågan. Hon hoppas att någon ny kommer in snart eftersom det alltid finns något nytt att lära sig.

6. RESULTAT

I detta kapitel presenteras uppsatsens resultat, baserat på analysen. Detta ska svara på uppsatsens syfte som är att analysera och utvärdera sambandet mellan interna strategier och överensstämmelsen mellan ledning och anställda med avseende på samhällsansvar. Först kommer de interna strategierna utvärderas för att därefter ställas mot den interna överensstämmelsen.

6.1 IKEA

Utifrån de svar vi fått i intervjuerna blir det tydligt att IKEA till största del har en målstyrd verksamhet. Både från ledning och anställd ges exempel som indikerar på detta. Det finns vissa inslag på den högre nivån som skulle kunna visa på försök till att arbeta mer i process, men samtidigt tycks många initiativ förkastas då de inte går ihop med uppsatta ekonomiska mål.

Främst sker aktiviteter för kunskapsutveckling vid nyanställning genom en introduktionsutbildning för respektive avdelning. Därefter sker inget löpande arbete med utbildning av de anställda, förutom för blivande chefer. Information till de anställda förmedlas främst via intranätet där ansvaret ligger på var och en att ta del av informationen. Detta tyder på att de har ett fokus på utbyte och att informera de anställda snarare än att ge en djupare förståelse.

Ovan nämnda fokus på att förmedla information till de anställda ger indikationer på en enkelriktad kommunikation från ledningens sida. I övrigt visar de båda nivåerna på att det finns en dubbelriktad kommunikation internt i företaget, men då främst mellan anställd och dennes närmaste chef.

Båda ger exempel som tyder på att de anställda är involverade, genom att de kommer med förbättringsförslag när de stöter på problem. Dock studsar många förslag tillbaka på grund av för höga kostnader vilket i längden kan verka hämmande för vidare initiativtagande från de anställdas sida. Det är upp till de anställda själva att söka information från företaget och viljan finns, dock saknar vissa förutsättningar och möjligheter för att kunna göra det.

Gällande överensstämmelsen mellan ledning och anställda ser vi tydligt att de inte delar samma kunskapsmängd om IKEA:s samhällsansvar. Båda kan ge exempel, men det finns en högre insiktsnivå hos ledningen än hos de anställda.

Vidare ser den högre uppsatta personen att samhällsansvar är en del av såväl IKEA:s affärsidé som vision, medan den anställda snarare lyfter fram att ekonomiska faktorer prioriteras. Denna icke överensstämmande bild som ledningen och de anställda har angående IKEA:s samhällsansvar skulle kunna tyda på att ledningen inte har lyckats kommunicera och föra över grundläggande värderingar som företaget står för.

Viss överensstämmelse finns dock mellan nivåerna om att IKEA kan hjälpa samhället och samhället kan hjälpa IKEA, även om de lyfter fram det på olika sätt.

6.2 Nudie Jeans

Det som framkommit i intervjuerna med Nudie är att det finns en uppmärksamhet på förändringar i omvärlden. Det finns även en vilja att ta del av omvärldsdebatten om CSR och anpassa sig när nya utvecklingsmöjligheter uppstår. Detta tyder på en verksamhet som arbetar främst i process och hela tiden är öppen för att förändra sig till det bättre.

Det tycks finnas en enad syn på att de anställda ska ha ett engagemang för samhällsfrågorna och att de delar en bred kunskapsbas att stå på, vilket främjas genom många aktiviteter för att öka kunskapen. De anställda ges möjligheten att skapa en relation till frågorna som Nudie arbetar med genom bland annat föreläsningar med samarbetsorganisationer. Detta tyder på ett utvecklingsfokus från företaget, där de vill skapa djupare förståelse hos de anställda.

Internt uppmuntras det att föra dialog och interagera, vid frågor av olika slag finns det alltid personer att vända sig till och det finns en kontinuerlig kontakt mellan butik och ledning. Detta visar på en fungerande dubbelriktad kommunikation.

Vid anställdas involvering syns tecken på att initiativ kan komma från olika håll, men då det har funnits en starkt drivande person som ägt frågan, har initiativ främst kommit från henne. Det finns även indikationer på att vissa anställda har egen motivation att söka information, medan en del tar emot kunskapen när den ges från företaget. Utifrån det kan vissa anställda

anses vara höginvolverade och vissa mindre involverade, men att alla delar ett intresse av att lära sig mer om CSR.

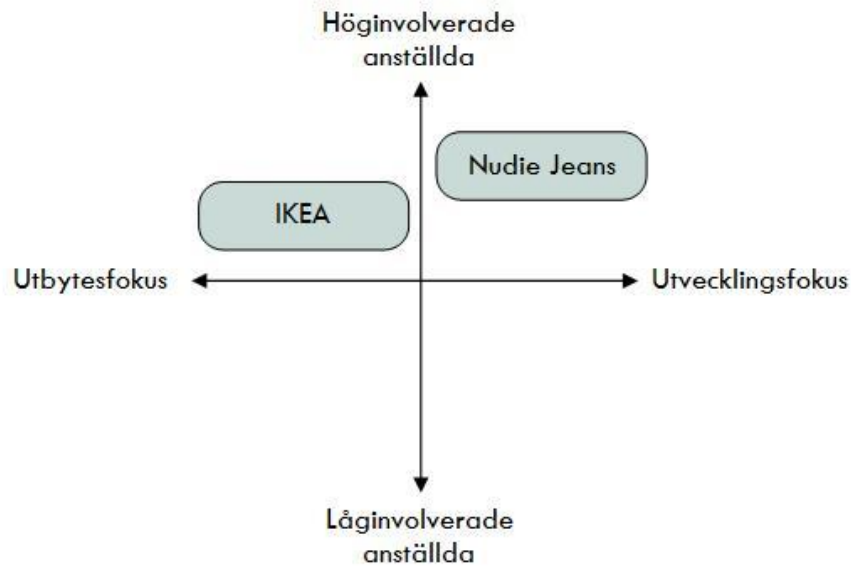
Vid kunskapen om samhällsansvar har de en överensstämmande bild över det arbete som Nudie gör. Båda har djup kunskap och kan ge konkreta exempel. Hos båda nivåer finns även en medvetenhet om samhällsansvar i ett vidare omvärldsperspektiv, men här kan den högre uppsatta personen ge en mer detaljerad bild över hur hon tror att området kommer att utvecklas på längre sikt.

Det finns en tydlig överensstämmelse i hur de båda ser på och beskriver Nudies affärsidé, där en långsiktig hållbarhet finns med som en självklarhet. För att hjälpa kunden är de dessutom eniga om att de kan bidra med kunskap om hur denne kan leva mer hållbart och miljövänligt hemma.

6.3 Tolkning av resultatet

Utifrån sammanställt resultat ovan kan vi se ett samband mellan fallföretagens olika interna strategier och graden av överensstämmelse mellan ledning och anställda i frågan om samhällsansvar.

I fallet med IKEA är det tydligt att överensstämmelsen är relativt låg och detta kan vara en följd av att de har en målstyrd verksamhet samt vissa brister i sin interna kommunikation. De anställda tycks ha en vilja att lära sig mer, men den relativt enkelriktade kommunikationen samt företagets utbytesfokus i fråga om kunskapsöverföring, främjar inte detta. Hos Nudie såg resultatet helt annorlunda ut. Deras verksamhet är i betydligt högre grad processtyrd och den interna marknadsföringen är dubbelriktad. De har ett tydligt fokus på att skapa en djupare förståelse och utveckling av kunskap hos de anställda. Tack vare sina interna strategier har de lyckats skapa en välmående företagskultur där överensstämmelsen mellan ledning och anställda är hög. Då de anställda är involverade i och har kunskap om företagets samhällsarbete kan de också kommunicera och föra det vidare till kunden. Den sammantagna bilden indikerar på att IKEA arbetar mer utifrån ett transaktionsperspektiv medan Nudies arbetssätt snarare går in under ett relationsperspektiv.



Utifrån uppsatsens resultat anser vi att fallföretagen kan placeras in i syntesmatrisen som illustrerat ovan. Båda företagen har relativt höginvolverade anställda, dock anser vi att involveringsgraden är något högre hos Nudie. Detta kan till stor del vara tack vare Karin Stenmar, som på kort tid tycks ha haft stor betydelse för företagets CSR-arbete. I och med detta uppkommer frågan hur arbetet kommer att fortsätta nu när hon inte längre jobbar kvar på Nudie. I intervjuerna med Nudie betonades från båda håll vikten av att det finns en person som äger och driver frågan, vilket bevisligen har gett bra resultat. Det kan dock finnas en risk i att arbetet med samhällsansvar blir så starkt kopplat till en person, att de anställda förlitar sig för mycket på denna person och därmed inte fortsätter att utvecklas.

Den inverkan som Karin lyckats få på Nudie kan delvis ha underlättats av att de är ett relativt litet företag. IKEA som är ett väldigt stort företag, har inte denna fördel. Där blir det svårare att få igenom förändringar och lägga om hur man arbetat sen länge. IKEA har ändå, som vi ser i matrisen, förutsättningar att bygga upp långsiktiga konkurrensfördelar, men behöver då lägga ett större fokus på utveckling hos de anställda.

7. SLUTSATS OCH DISKUSSION

I kapitlet presenteras vår slutsats som ska svara på uppsatsens problemformulering. Vidare följer en slutdiskussion där vi plockar upp återstående tankar utifrån undersökningen och samhällsansvar i framtiden. Vi gör även ett självkritiskt resonemang och ger förslag till vidare forskning.

7.1 Slutsats

Problemformuleringen som denna uppsats vill besvara handlar om vilka faktorer som är viktiga för att företag ska kunna överföra långsiktigt samhällsansvar till sin affärsidé. Efter genomförd undersökning kan vi se att en viktig faktor är att de *anställda har god kunskap* om företagets etiska och filantropiska arbete. För att uppnå detta krävs att företagets strategi för inläring och kunskap fokuserar på att *fördjupa förståelsen* hos de anställda. Denna strategi främjas av en *dubbelriktad intern kommunikation*, där företaget uppmuntrar de anställda att komma med *egna initiativ* och att själva *söka information*. På så vis kan företaget *bygga upp och bevara höginvolveringen hos medarbetarna*. Detta arbetssätt underlättas av att organisationen arbetar *processtyrt* och är öppen för influenser från samhället.

När de interna strategierna byggs upp kring faktorerna ovan kan en grund läggas för övriga viktiga faktorer som rör den interna överensstämmelsen. Företaget har då goda chanser att uppnå en *enad bild av affärsidén* där värderingarna kring samhällsansvar finns förankrade som ett *kärnvärde*. Med detta som grund kan företaget arbeta aktivt och kontinuerligt med ett *ömsesidigt värdeskapande med samhället*. På längre sikt kan det aktiva arbetet skapa starka konkurrensfördelar i en framtid där samhällsansvaret får allt större betydelse.

7.2 Diskussion

Utifrån faktorerna ovan ser vi att Nudie har lagt en stor del av detta strategiska arbete internt och därmed även nått en hög överensstämmelse med de anställda. Därför tror vi att de har en bra grund att stå på allt eftersom konsumenten blir mer medveten och börjar lägga vikt vid företagets samhällsansvarstagande i sina köpbeslut. Vi fick via intervjuerna vissa indikationer på att detta i Nudies fall redan har börjat ske, trots att Nudie inte lägger något fokus på samhällsansvaret i sin externa marknadsföring. Den påverkan det i så fall har fått på kunden

har kommit genom interaktionen med anställda i butiken. I fallet med IKEA kan vi se att de har brister i de interna strategierna, främst vid utveckling av kunskap och överföringen av samhällsvärderingar från ledning till anställd. Följden blir en låg överensstämmelse på övriga faktorer. Med detta är det inte sagt att de inte har möjlighet att få in ett långsiktigt samhällsansvar i sin affärsidé som de anställda kan föra vidare. De har goda förutsättningar då de idag har ett omfattande arbete med samhällsansvar och de anställda tycks vara involverade och intresserade av frågan. I nuläget lägger de stort fokus på att kommunicera det arbetet de gör externt, medan de snarare borde lägga resurser internt på personalen. Det viktiga för IKEA är att utgå från befintliga förutsättningar för att hitta ett arbetssätt som passar just dem.

Att nå en hög reliabilitet i en undersökning som denna är svårt, vilket vi är medvetna om. Svaren från båda fallföretagen skiljer sig mycket åt, men de pekar trots det åt samma håll och hjälper till att stödja vår syntes. Därför anser vi att vi nått en relativt god reliabilitet utifrån uppsatsens förutsättningar. En högre reliabilitet hade vi eventuellt kunnat nå om vi även fått möjlighet att intervjua en högre uppsatt person inom IKEA, till exempel på nationell ledningsnivå, vilket var vår ursprungliga ambition. Det visade sig dock svårt att få kontakt med någon på den nivån. Ytterligare en faktor som hade kunnat ge ett något annorlunda resultat är om vi genomfört undersökningen på Nudie innan Karin Stenmar började sitt arbete där. Alternativt om vi kommit dit efter att hon slutat. Vi anser dock att vi har lyckats ge en rättvis bild av de båda företagens verklighet som den såg ut när vi genomförde vår undersökning. De faktorer som vi kom fram till i slutsatsen tror vi även är mer generella och möjliga att applicera i andra sammanhang än just dessa. Med det menar vi på andra företag som inte just är verksamma inom kläd- och möbelindustrin. Frågan om samhällsansvar är något som berör alla företag och då vi anser att våra faktorer går att applicera även på dessa tyder det på en hög validitet.

Det vore intressant att följa upp denna uppsats genom att utföra en djupare undersökning där även konsumenters faktiska köpbeteende tas in. Som vi upplever det riskerar många företag att få problem inom en snar framtid. En ändring i konsumenters beteende har ännu inte kunnat mätas, men det finns medvetna konsumenter och de blir allt fler. Företag vill ofta ha en försäkran om att investeringar kommer att ge ekonomiska fördelar för att våga satsa. Vad företagen måste förstå är att dessa investeringar måste göras idag, trots att kundernas åsikter och beteende ännu inte ger några mätbara resultat. Frågan om samhällsansvar är komplex och att arbeta in den i verksamheten, göra den till ett kärnvärde och till en del av affärsidén är

inget som sker över en natt. För att framtidens kunder ska uppleva arbetet som genuint krävs att samhällsansvaret har varit en del av företagets vardagliga verksamhet under en längre tid och inte endast ett försök att spetsa sin externa kommunikation. För företag som inte lägger den här grunden idag kommer det få stora konsekvenser i framtiden, då de kommer att ligga långt efter de företag som redan idag ser på samhällsansvarssatsningar utifrån ett långsiktigt perspektiv. Företag som investerar pengar i ett aktivt samhällsansvar idag, kommer därför att få starka konkurrensfördelar framöver. Till skillnad från de som väntar med att agera.

8. KÄLLFÖRTECKNING

8.1 Tryckta källor

8.1.1 Litteratur

Carroll, A, Buchholtz, A, *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*, upplaga 6, South-Western, Mason, Ohio, 2006

Denscombe, M, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, upplaga 2:1, Studentlitteratur AB, Lund, 2009

Falkheimer, J, Heide, M, *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*, upplaga 1, Studentlitteratur AB, Lund, 2007

Fill, C, *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*, upplaga 5, Pearson Education, Essex, 2009

Grankvist, P, *CSR i Praktiken – Hur företag kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*, upplaga 1:1, Liber AB, Malmö, 2009

Grönroos, C, *Service Management och marknadsföring – en crm ansats*, upplaga 1:2, Liber AB, Malmö, 2004

Grönroos, C, *Service Management och marknadsföring – Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, upplaga 2:1, Liber AB, Malmö, 2008

Gummesson, E, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, upplaga 3:3, Liber AB, Malmö, 2008

Hartman, J, *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*, upplaga 2, Studentlitteratur AB, Lund, 2004

Johannessen, A, Tufte, P A, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, upplaga 1:1, Liber AB, Malmö, 2003

Löhman, O, Steinholtz, D, *Det ansvarsfulla företaget: corporate social responsibility i praktiken*, upplaga 1, Ekerlids förlag AB, 2003

Normann, R, *Service Management, Strategy and Leadership in service business*, upplaga 3, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2002

Normann, R, *Skapande företagsledning*, upplaga 1:5, Bonnier Fakta, Stockholm, 1984

Normann, R, Ramirez, R, *Den nya affärslogiken*, upplaga 1:1, Liber-Hermods AB, Malmö, 1995

Rosengren, K-E, Arvidson, P, *Sociologisk Metodik*, upplaga 3, Norstedts, Stockholm, 1983

Thomsson, H, *Reflexiva intervjuer*, upplaga 1:5, Studentlitteratur AB, Lund, 2008

8.1.2 Vetenskapliga artiklar

Mohr, Webb, Harris, 'Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible?', *The Journal of Consumer Affairs*, vol. 35, nr. 1, 2001, s. 45-73

Porter, M, Kramer, M, 'Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', *Harvard Business Review*, vol. 84, nr. 12, Dec 2006, s. 78-92

8.2 Nätbaserade källor

<http://www.dagenshandel.se/dh/dagensh.nsf/0/F3A4A5C6A4BA9927C12576720036266E?open> 2011-04-05, 11.25

<http://www.foretagarna.se/Regioner/Vastra-Gotaland/Nyheter-/Sociala-medier-ger-kunden-makt/> 2011-04-05, 11.29

<http://www.dn.se/ekonomi/borsbolag-saknar-natkoll>, 2011-04-06, 15.45

<http://www.dn.se/ekonomi/jobbd/de-lyssnar-inte-pa-mig>, 2011-04-27, 10.52

<http://www.dn.se/ekonomi/valkladd-med-hjartat-i-behall>, 2011-04-04, 14.05

<http://www.dn.se/ledare/signerat/varldsmastare-i-export-och-varldsforlorare-i-jobb>, 2011-04-04, 13.39

http://www.e24.se/toppjobb/balans/volontar-pa-vag-mot-zambia_2685205.e24, 2011-04-26, 16.48

<http://www.ikea.com/se/>, 2011-05-29, 17.05

<http://www.micco.se/2009/04/varumarkets-insida-nagra-rader-om-employee-branding/>, 2011-04-26, 16.44

<http://www.miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.354934/ny-csr-chef-schyssthet-kostar---och-i-den-marginalen-tjanar-foretag-stora-pengar>, 2011-05-18, 18.07

<http://www.ne.se/lang/globalisering>, 2011-04-27, 10.15

<http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/lang/rationalisering/291035>, 2011-04-26, 16.42

<http://www.nudiejeans.com/start>, 2011-05-18, 18.06

http://www.nyhetskanalen.se/1.834623/2009/02/02/heta_kanslor_efter_dunskandal, 2011-04-06, 15.56

<http://www.headline.se/index1.html>, 2011-04-26, 16.45

http://www.svd.se/naringsliv/han-har-koll-pa-omvarlden_134997.svd, 2011-04-26, 16.46

http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/80-talister-krasna-och-kravande_813843.svd, 2011-04-05, 11.13

www.csrguiden.se/vad-ar-csr-2/ 2011-02-23, 20.34

PDF – Den nya ekonomin:

http://www.svensktnaringsliv.se/sokresultat/?requiredfields=&site=snext_collection&output=xml_no_dtd&ie=latin1&oe=latin1&getfields=*&filter=0&client=SN&proxystylesheet=SN_english&q=organisationsstruktur&google_type=&ok=S%F6k, 2011-04-26, 16.39

PDF – Looking for a quick fix:

<http://www.cleanclothes.org/resources/ccc/corporate-accountability/code-implementation-a-verification/1166>, 2011-04-27, 10.18

PDF – Uppföljning/Rapport #39:

http://www.swedwatch.org/sites/www.swedwatch.org/files/leksaksuppfoljning_slutrapport_april_2011.pdf, 2011-04-27, 10.29

Power Point – Konsumentundersökning om företags sociala ansvarstagande, utförd av YouGov:

http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/sis_swedish_standards_institute_/document/view/konsumentundersoekning-om-foeretags-sociala-ansvarstagande-och-iso-26000-10958, 2011-05-26, 23.06

8.3 Intervjuer

Madelene Lodin, Nudie Jeans, 2011-05-12

Karin Stenmar, Nudie Jeans, 2011-05-09

Roberto Vespo, IKEA, 2011-05-13

Åsa Fredriksson, IKEA, 2011-05-10

BILAGA

Intervjuguide

Inledande

- Kan du beskriva din bakgrund och roll på företaget?
 - *Vilken position har du?*
 - *Hur länge har du jobbat på företaget?*
 - *Samma position hela tiden eller klättrat internt?*

Övergripande affärsidé och förhållningssätt till samhället

- Hur skulle du beskriva er affärsidé?
- Hur ser ni på ert förhållande till samhället? Vilken betydelse har ni för samhället och vice versa?
- *Vilken plats har samhällsansvaret i er affärsidé?*
- *Att ta samhällsansvar kontra lönsamhet för verksamheten – vad är er syn på detta?*

Samhällsansvar/CSR: omfattning/fördelning på olika områden, strukturering/planering av arbetet

- Vad skulle du säga är drivkraften/-erna bakom att jobba med CSR? *Varför* gör ni det?
- Har du kännedom om hur ni arbetar med CSR/samhällsansvar?
Kan du beskriva det du känner till om ert arbete med CSR/samhällsansvar?
 - Vilka områden innefattar det?
(Etiskt/miljömässigt/socialt & ekonomiskt/juridiskt/etiskt/filantropiskt)
 - Hur fördelar ni ert fokus på dessa olika områden? *(Och i jämförelse med fokus som läggs på de "hårda" bitarna; ekonomi, budget osv..)*
 - Hur är arbetet med dessa frågor strukturerat, hur planeras och styrs det?
 - Vilka är involverade i arbetet? På vilket sätt är olika personer/aktörer involverade?
Anställda? Leverantörer? Andra organisationer/intressenter?
 - Vilken påverkan har/vill ni att CSR-arbetet ska ha på den dagliga verksamheten i företaget? *Genomsyrar det organisationen? – hur gör ni i så fall för att uppnå detta?*
 - Samhällsvärderingar och vad som anses viktigt kan förändras – hur gör ni för att hålla er uppdaterade på och fånga upp åsikter och värderingar?

Kommunikation internt och externt

- Hur skulle du beskriva kontakten och kommunikationen mellan olika nivåer inom företaget?
 - *Dubbelriktad?*
 - *Omfattning?*
 - *Personlig interaktion, dialog? Eller mest "informationsutskick", mejl osv?*

- Vilken betydelse har kundernas åsikter och feedback för er? Hur gör ni för att kunna ta del av dessa?
 - *Vilken betydelse har anställda för att vidarebefordra feedback? Finns verktyg för detta?*
- Vilken uppfattning tror du kunderna har av er som företag/varumärke? Är det den image ni önskar ha?
- Hur upplevde du/ni situationerna när det rapporterades negativt om er i media? Hade ni bra beredskap att kunna bemöta detta?
 - *Hur ser er beredskap ut generellt inför liknande situationer?*

Förändring/förnyelse av verksamheten

- Hur jobbar ni i förändringssituationer/utveckling av nya koncept/idéer?
- Varifrån kan initiativ/startskott till förändring/förnyelse inom ert företag komma? Varifrån kommer det oftast?
 - *Är arbetet styrt/initierat uppifrån, eller är det en process där fler är inblandade?*
 - *Formas t ex arbetsgrupper med representanter från flera avdelningar?*
- Hur skulle du beskriva anställdas din möjlighet att påverka verksamheten och eventuella förändringar?

Kunskapsutveckling internt och tillsammans med andra aktörer

- Hur ser ni på och arbetar med kunskapsutveckling? Hur kan organisationen vid behov skaffa sig ny kunskap?
 - *Vad kan ni t ex lära er av leverantörer/andra utomstående?*
- Hur arbetar ni internt med kunskapsutveckling och utbildning av anställda?
 - *Arbetsgrupper, seminarier, annan typ av internutbildning?*
- I vilken utsträckning skulle du säga att du har kännedom och kunskap om andra områden, som inte är direkt kopplade till din tjänst?
 - *Hur mkt vet andra t ex om CSR-arbetet?*
- Hur skaffar ni er kunskap om produktionsarbetet hos leverantörerna?
 - *Kontakt med dessa t ex, på vilket sätt, vilken omfattning? Studiebesök t ex?*
 - *Kan ni lära er av dem och vice versa? (Och i så fall vad?)*