



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Examensarbete kandidatnivå, 15 hp
HT 2008

Svårigheter ett svenskt företag kan möta vid implementering av Code of Conduct i Kina

Handledare:
Gösta Wijk

Författare:
Taru Mäkelä
Camilla Petersson
Anna Wigg

Förord

Vi vill tacka Jerker Carlsson, som arbetar på IKEA of Sweden, för att han hjälpte oss att komma i kontakt med Amanda Chen. Vi vill även tacka Amanda, som arbetar på IKEA i Kina, för att hon klargjorde en del oklarheter som vi hade gällande den kinesiska marknaden. Ett stort tack går även till Thomas Bergmark, som arbetar som CSR-ansvarig på IKEA i Helsingborg, för han ställde upp och lät sig intervjuas av oss.

Vi vill slutligen tacka vår handledare Gösta Wijk som har hjälpt och väglett oss under hela uppsatsens gång.

Lund den 27 januari 2009

Taru Mäkelä

Camilla Petersson

Anna Wigg

Sammanfattning

Titel:	Svårigheter ett svenskt företag kan möta vid implementering av Code of Conduct i Kina.
Datum för seminarium:	2009-01-21
Kurs:	FEKK01, Examensarbete Kandidatnivå, 15 hp
Författare:	Taru Mäkelä, Camilla Petersson & Anna Wigg
Handledare:	Gösta Wijk
Nyckelord:	Corporate Social Responsibility, Balance Scorecard, IKEA, Kina & Code of Conduct.
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka svårigheter ett svenskt företag kan möta när de ska implementera sitt Code of Conduct hos leverantörer i Kina. Vi ska även ge förslag på hur implementeringsprocessen av Code of Conduct kan underlättas.
Research design:	I detta kapitel presenterar vi de metodval vi gjort i uppsatsen. Vi motiverar valet av till exempel datainsamlingstekniker, intervjutekniker samt valet av företag och marknad.
Teoretisk referensram:	I detta kapitel presenterar vi de teorier som vi styrker analysen med. Vi framför en genomgång av CSR med hjälp av Carrolls pyramid och Van Marrewijk. Sedan redogörs för intressentmodellen, Porter och Kramer, Hofstede samt Balance Scorecard.
Empiri:	En företagspresentation av IKEA och deras uppförandekod IWAY görs i empirin samt att intervjuerna med Thomas Bergmark och Amanda Chen sammanfattas.
Slutsats:	Svårigheter grundar sig i att värderingar differentierar sig mellan kulturer och detta medför att implementeringsprocessen av Code of Conduct försvåras.

Abstract

- Title:** Complications that a Swedish company might face when implementing their Code of Conduct in China.
- Seminar date:** 2009-01-21
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 University Credit Points
- Authors:** Taru Mäkelä, Camilla Petersson & Anna Wigg
- Advisor:** Gösta Wijk
- Key words:** Corporate Social Responsibility, Balance Scorecard, IKEA, Kina & Code of Conduct.
- Purpose:** The purpose of this paper is to investigate what difficulties a Swedish company might face when implementing their Code of Conduct with their suppliers in China. We will also give suggestions of how the process of implementing the Code of Conduct can be made easier.
- Research design:** In this part we present the methodology that we have used in the essay. We motivate the way we collected our data as well as interview techniques used and the choice of company and market.
- Theoretical framework:** In this section we present the theories that we have used to analyse the empirical foundation. CSR is described using Carroll's pyramid and theories by Van Marrewijk. We then present a model of stakeholders, Porter and Kramer, Hofstede and the Balance Scorecard.
- Empirical foundation:** In this section we introduce IKEA and their Code of Conduct, IWAY. We also summarize the interviews with Thomas Bergmark and Amanda Chen.
- Conclusion:** The difficulties are found in that values are different between cultures thus making the process of implementing th Code of Conduct more complicated.

Definitioner och förkortningar

CS står för Corporate Sustainability, företagets hållbara utveckling, detta definierar vi utifrån Löhman och Steinholtz: *“Begreppet hållbarhet avser att beskriva hur vi ska klara att balansera såväl de sociala och ekonomiska som de miljöfrågorna i världen så att vår långsiktiga överlevnad inte hotas”*¹

BSC	Balance Scorecard
Code of Conduct	Uppförandekod
CS	Corporate Sustainability
CSR	Corporate Social Responsibility
FN	Förenta Nationerna
ILO	International Labour Organization
IWAY	The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products

¹ Löhman, O. & Steinholtz, D. *Det ansvarsfulla företaget Corporate Social Responsibility i praktiken*. Ekerlids Förlag 2004, s 16.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING.....	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	9
1.3 FRÅGESTÄLLNING	10
1.4 SYFTE.....	10
1.5 AVGRÄNSNING	10
1.6 MÅLGRUPP.....	11
1.7 DISPOSITION.....	12
2 RESEARCH DESIGN	13
2.1 VAL AV METOD	13
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	14
2.2.1 Förstudie.....	14
2.2.2 Val av företag	14
2.2.3 Val av marknad.....	14
2.2.4 Datainsamling	15
2.2.5 Vetenskapligt angreppssätt.....	15
2.2.6 Val av intervjuteknik.....	16
2.2.7 Utformning av intervjufrågor.....	16
2.2.8 Utförandet av intervjuerna	17
2.3 KÄLLKRITIK	17
2.3.1 Intervjuer	17
2.3.2 Litterära källor	18
3 TEORETISK REFERENSRAM	19
3.1 BEGREPPET CSR VÄXER FRAM.....	19
3.2 CARROLLS CSR-PYRAMID.....	19
3.2.1 Ekonomiskt ansvar.....	20
3.2.2 Legalt ansvar	20
3.2.3 Etiskt ansvar	20
3.2.4 Filantropiskt ansvar	20
3.3 MARREWIJKS 3P-MODELL	21
3.3.1 Profit.....	21
3.3.2 People.....	22
3.3.3 Planet.....	22
3.4 RELATIONEN MELLAN DE TRE P:NA, CS OCH CSR	23
3.5 PORTER OCH KRAMER.....	23
3.5.1 Identifying the points of intersection	24
3.5.2 Choosing which social issues to address	24
3.5.3 Creating a corporate social agenda	24
3.5.4 Creating a social dimension to the value proposition	24
3.6 OMVÄRLDENS PÅVERKAN	24
3.6.1 Ägarna	25
3.6.2 Intresseorganisationer.....	25
3.6.3 Anställda.....	26
3.6.4 Företagsledningen.....	26
3.6.5 Kunderna	26
3.6.6 Leverantörer	26
3.6.7 Långivarna	26
3.6.8 Staten och kommunen.....	27
3.6.9 Opinionsbildande grupper.....	27

3.7 DEFINITION AV BEGREPP	28
3.7.1 Värderingar	29
3.7.2 Kultur.....	29
3.7.3 Kulturella skillnader.....	30
3.7.4 Etik.....	30
3.8 HOFSTEDES FYRA DIMENSIONER	31
3.8.1 Maktjämskhet.....	32
3.8.2 Kollektivism kontra individualism	33
3.8.3 Feminint kontra maskulint.....	34
3.8.4 Osäkerhetsundvikande.....	35
3.9 BALANCE SCORECARD	35
3.9.1 Translating the vision	36
3.9.2 Communicating and linking.....	37
3.9.2.1 Communicating and educating	37
3.9.2.2 Setting goals	38
3.9.2.3 Linking and rewards to performance measures.....	38
3.9.3 Business planning.....	38
3.9.4 Feedback and learning	39
4 EMPIRI.....	41
4.1 BAKGRUND TILL IKEA	41
4.2 IWAY	42
4.2.1 IWAY är baserad på följande	44
4.2.1.1 FN:s konvention om mänskliga rättigheter 1948.....	44
4.2.1.2 ILO:s deklaration om rättigheter i arbetet 1998.....	44
4.2.1.3 Rio-deklarationen om miljö och utveckling 1992.....	45
4.3 INTERVJU MED THOMAS BERGMARK.....	45
4.3.1 Bergmark om skillnader mellan Kina och Sverige	48
4.4 INTERVJU MED AMANDA CHEN	49
5 ANALYS	52
5.1 DEFINITIONSFRÅGAN ÄR EN SVÅRIGHET I SIG.....	52
5.2 LAGSTIFTNING	53
5.3 BARNARBETE	54
5.4 FACKFÖRENINGAR.....	54
5.5 VÄRDERINGAR	55
5.6 UNDERLÄTTA IMPLEMENTERING AV CODE OF CONDUCT	55
5.7 ALLMÄNISERING	56
6 SLUTSATS	57
6.1 HYPOTESER	57
6.2 SLUTDISKUSSION.....	59
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	59
7 KÄLLFÖRTECKNING	61
7.1 TRYCKT LITTERATUR	61
7.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	61
7.3 INTERVJUER	62
7.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	62
BILAGA 1.....	64
BILAGA 2.....	65

1 Inledning

I detta avsnitt presenterar vi en bakgrund till problematiken kring den frågeställning som vi vill utreda. Därefter motiverar vi vårt syfte med uppsatsen och den avgränsning vi gör för att få en djupare och snävare inriktning på uppsatsen. Slutligen presenterar vi den målgrupp som kan tänkas finna intresse i att läsa uppsatsen samt dispositionen som ska ge läsaren en god överblick av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Enligt Löhman och Steinholtz har det skett en värderingsförskjutning i samhället från att de materiella värderingarna var viktigast till att fokus numera ligger på immateriella värderingar.² Detta innebär att företag inte längre förväntas att endast ha ett ekonomiskt och legalt ansvar utan även ett socialt ansvar för den omgivande miljön. Företag förväntas att ha som ambition att arbeta mot *Corporate Sustainability*, det vill säga mot hållbar utveckling.³

”Varaktig hållbar utveckling innebär att tillgodose dagens behov utan att äventyra kommande generationers förmåga att klara sina behov.”⁴

Det har under en längre tid förts en diskussion om vilken roll och vilket ansvar som företagen har i samhället. Det finns ingen uppenbar definition om vad företagens sociala ansvar innefattar, trots detta har det sociala ansvarstagandet fått en ökad spridning runt om i världen. Vetskapen om att företagen har ett ekonomiskt ansvar som parallellt verkar med ett socialt ansvar har fått fotfäste i USA. Detta är även väletablerat i Europa och Asien och har introducerats i Afrika och Latinamerika.⁵ Den utlösande faktorn till den aktuella diskussionen om socialt ansvarstagande anses vara de företagsskandaler som inträffade under 1990-talet och 2000-talet.⁶ I takt med den eskalerande diskussionen om företagens sociala ansvar har flera begrepp etablerat sig i samhället. Ett av dessa begrepp benämns CSR och står för

² Löhman, s 15.

³ Löhman, s 16.

⁴ Löhman, s 21.

⁵ Grafström, M. & Göthberg, P. & Windell, K. *CSR: Företagsansvar i förändring*, Liber 2008, s 16.

⁶ Ibid

Corporate Social Responsibility.⁷ Den svenska översättningen lyder ”företagens sociala ansvar” eller ”företagens samhällsansvar”.⁸

*"Amongst the frenetic economic and trade activity of the last decade, the emergence of corporate initiatives to address the voluntary labour, social and ethical commitments embodied in Codes of Conduct grew increasingly important"*⁹

Uppförandekoder används av företag för att klargöra det etiska ansvar som företag har gentemot sina medarbetare och leverantörer. Uppförandekoder är inte lagstadgade utan är ett frivilligt ansvarstagande av företagen och det är företagen själva som bestämmer vad deras uppförandekoder ska innehålla.¹⁰

1.2 Problemdiskussion

Under det senaste århundradet har även globaliseringen blivit allt mer betydelsefull på grund av att allt fler företag etablerar sig utomlands. När ett företag etablerar sig på den globala marknaden kan det uppstå en del svårigheter som inte skulle förekomma om företaget endast opererade på den nationella marknaden.

Vi har observerat att även om företag har en Code of Conduct så är det inte alltid att den följs. I november 2008 avslöjade tysk public-service tv att det på en H&M-fabrik i Dhaka, Bangladesh rådde missförhållanden. De anställda arbetade för svältlöner, de kvinnliga medarbetarna fick förmåner om det ställde upp på sexuella aktiviteter med förmännen och det förekom även våld på arbetsplatsen. Detta förekom trots att H&M har en etisk kod som de arbetar med i Bangladesh.¹¹ Exemplet ovan illustrerar problem och svårigheter som företag kan komma att möta när de etablerar sig i andra länder.

De svårigheter som globala företag möter i sitt dagliga arbete kan ha flera orsaker. En huvudorsak är att kulturen och därmed de kulturella skillnaderna skiljer sig åt mellan till exempel Sverige och Bangladesh och försvårar det gemensamma arbetet.

⁷ Grafström, s 17f.

⁸ Grafström, s 27.

⁹ http://www.ilo.org/images/empent/static/mcc/download/supply_chain.pdf 2009-01-22

¹⁰ Ibid

¹¹ <http://www.sr.se/Ekot/artikel.asp?artikel=2437766> 2009-01-18

Vi kommer att utreda vilka svårigheter vid implementering av Code of Conduct som kan uppstå för ett svenskt företag som verkar på en global marknad. Vi kommer även att utreda hur detta företag skulle kunna gå till väga för att övervinna dessa svårigheter.

1.3 Frågeställning

- Vilka svårigheter möter ett svenskt företag vid implementering av Code of Conduct i Kina?
- Hur skulle detta företag kunna gå tillväga för att underlätta implementeringsarbetet av Code of Conduct?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka svårigheter ett svenskt företag kan konfronteras med när de implementerar sitt Code of Conduct i Kina. Syftet är även att försöka hitta en modell som företaget skulle kunna tillämpa för att underlätta implementeringen av sitt Code of Conduct. Ambitionen är att kunna bidra med rekommendationer till andra företag om hur de på ett effektivare sätt skulle kunna gå tillväga för att implementera sina värderingar hos sina leverantörer.

1.5 Avgränsning

I denna typ av uppsats är det nödvändigt att avgränsa det material som insamlas dels på grund av plats- och tidsbrist men även för att allt inte är relevant för frågeställningen. Vi kunde ej beröra alla aspekter som vi ansåg intressanta och var därmed tvungna att avgränsa oss i flera aspekter. Vi valde till exempel ut några teorier som skulle stödja uppsatsen frågeställning och avgränsade oss inom dessa.

I förklaringen av CSR har vi gjort ett medvetet val att endast presentera teorier av Carroll och Van Marrewijk. Detta leder till att förklaringen av begreppet CSR vilar på dessa två

teoretikers ideér. Vi har därmed avgränsat oss ifrån andra teoretiker som skulle ha bidragit med andra infallsvinklar till begreppet CSR.

I intressentmodellen har vi presenterat alla intressenter med kopplingar till företaget. Vi har dock valt att lägga fokus på leverantörer eftersom det är hos denna intressent vi vill se om företag möter svårigheter vid implementering av Code of Conduct. Vi kommer därmed inte att presentera de svårigheter som ett företag kan möta i samarbetet med andra intressenter .

Vi har vidare valt att endast se på de svårigheter som kan uppkomma vid implementering av ett företags Code of Conduct, dock är vi väl medvetna om att det finns flera problemområden som globala företag möter. De ekonomiska aspekterna kan till exempel utgöra svårigheter vid implementering av värderingar men i uppsatsen väljer vi att inte belysa dessa. En orsak till att utesluta till exempel den ekonomiska aspekten är att vi anser att det inte finns mätinstrument som kan mäta om CSR-arbetet har bidragit till den ekonomiska lönsamheten. Lönsamheten kanske inte har påverkats av ett mer utbrett CSR-arbete utan av andra faktorer.

Kulturer skiljer sig åt mellan nationer till exempel har skilda länder olika perspektiv på olika saker. Vi utgår från kulturforskaren Geert Hofstede när begreppet kultur, kulturella skillnader och värderingar nämns i vår uppsats. Vi menar att en viss kultur förknippas med ett visst land och detta innebär att vi utgår från antagandet att människor inom en nation präglas av samma kultur och värderingar. När vi nämner kulturella skillnader syftar vi på de skilljaktigheter som råder mellan olika nationer.¹²

1.6 Målgrupp

Uppsatsen riktar sig främst till studenter och lärare vid Ekonomihögskolan i Lund, men även till andra universitet och högskolor i Sverige. Uppsatsen ger även möjlighet för IKEA-koncernen att reflektera över de svårigheter som de konfronteras med vid implementering Code of Conduct. Även företag som verkar på en global marknad kan få inspiration av uppsatsen vid initiering av CSR-arbete på en internationell marknad.

¹² Hofstede, G & Hofstede G. J. *Organisationer och kulturer*, 2a upplagan. Studentlitteratur, Lund 2005, s 16ff.

1.7 Disposition

- Kapitel 1:** I *inledningen* presenterar vi uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, frågeställning, syfte, avgränsning och målgrupp.
- Kapitel 2:** I *research design* presenteras uppsatsens val av tillvägagångssätt, intervjuteknik, fallföretag, marknad samt intervjupersoner.
- Kapitel 3:** I kapitlet *teoretisk referensram* presenterar vi definitioner på CSR och teorier och modeller som är relevanta för att besvara vår frågeställning och syfte med uppsatsen.
- Kapitel 4:** Under kapitlet som benämns *empiri* presenterar vi IKEAs bakgrund och deras Code of Conduct. Vi sammanfattar de intervjuer som vi använder för att ta reda på vilka svårigheter IKEA möter i Kina.
- Kapitel 5:** I *analysen* analyserar vi de främsta svårigheterna som IKEA möter i Kina med hjälp av den teoretiska referensramen. Vi kommer även att diskutera hur implementeringen av Code of Conduct kan underlättas.
- Kapitel 6:** I *slutsatsen* ställer vi hypoteser om vad som skulle kunna vara orsaker till de svårigheter som svenska företag möter vid implementering av Code of Conduct i Kina. Vi ställer även en hypotes om möjligt tillvägagångssätt för att underlätta implementeringsprocessen av Code of Conduct.
- Kapitel 7:** *Källförteckningen* innehåller de referenser som använts i uppsatsen.

2 Research Design

I detta avsnitt är vår avsikt att förklara för läsaren hur vi gick tillväga för att insamla material till uppsatsen. Vi förklarar inledningsvis valet av metoden samt hur vi gick tillväga när vi valde företag och marknad. Sedan fortsätter vi med att beskriva valet av datainsamlingsmetod och intervjutekniker för att avslutningsvis kritiskt granska källornas trovärdighet.

2.1 Val av metod

Det första vi gjorde när vi började med uppsatsarbetet var att konstatera att uppsatsen skulle bli en empirisk studie av ett fallföretag. En empirisk studie innebär att frågor och hypoteser konfronteras och testas mot verkligheten.¹³ I Gösta Wijks *PM om kunskapsproduktion*¹⁴ är den empiriska studien uppdelad i tre olika kategorier: kartläggande, testande och utvecklande. Vår uppsats passade in under utvecklingskategorin. Det betyder att vi i vår studie ska försöka kartlägga ett okänt fenomen genom en explorativ ansats. Detta i sin tur leder till att uppsatsen bygger på en case studie och genom att utföra denna studie har vi som ambition att komma fram till nya hypoteser och frågeställningar.¹⁵

Det finns två dominerande val av metoder i företagsekonomisk forskning, den kvantitativa och den kvalitativa metoden. Dessa metoder skiljer sig åt då olika insamlingstekniker tillämpas. Beroende på vilken metod som används kommer resultaten att skilja sig åt.¹⁶ Den kvantitativa metoden är inriktad på siffror och är lämplig när man vill få fram ”hårda” och reliabla data. I den kvantitativa metoden utgår uppsatsen ifrån en teori som sedan prövas genom till exempel strukturerade intervjuer.¹⁷ Den kvalitativa metoden är mer inriktad på ord än på siffror och tyngdpunkten ligger på att försöka förstå verkligheten utifrån hur andra

¹³ Jacobsen D. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund 2002, s 14.

¹⁴ Wijk, Gösta. *PM om kunskapsproduktion*. Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 2007.

¹⁵ Ibid

¹⁶ Bryman, A. & Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber 2005. Sidan 85ff.

¹⁷ Ibid

människor upplever den.¹⁸ I denna metod genereras teorier utifrån vad som framgår av datainsamlingen som oftast är ostrukturerade för att deltagarna ska ha större frihet i svaren.¹⁹

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Förstudie

Vårt arbete började med att försöka hitta en definition på CSR. Detta visade sig vara problematiskt eftersom CSR är ett svårdefinierat begrepp med varierande betydelser. För att öka förståelsen för CSR studerade vi tidigare forskning som gjorts kring begreppet, genom att läsa artiklar och böcker. De vetenskapliga artiklarna fann vi främst i artikeldatabasen ELIN, som finns att tillgå genom Lunds Universitet, men även genom att söka på Internet. Vi tog även del av böcker som innehöll mer traditionella teorier om CSR. Fördelen med att använda både böcker och artiklar är att datainsamlingen blir aktuell och tidsenligt samt att traditionella teorier belyses.

2.2.2 Val av företag

Efter att ha insamlat information om CSR-begreppet, fortsatte arbetet med att välja ut fallföretag och marknad. Vi har valt att uteslutande koncentrera oss på det svenska företaget IKEA. Vi valde IKEA som fallföretag eftersom det är ett välkänt företag med både försäljning och produktion i Sverige och utomlands. En annan orsak till valet av IKEA grundar sig i det faktum att IKEA ofta figurerade i texter om företagens ansvar och det väckte vårt intresse för vidare studier. För vårt syfte var det väsentligt att välja ett väletablerat företag med utbredd CSR-arbete då vi strävar efter att allmänna vår studie. Detta innebär att vi använt oss av IKEA som fallföretag och utgått från att företag vill arbeta med CSR såsom IKEA gör. Vi ville utifrån det valda företaget konstruera en mall över de svårigheter ett globalt företag kan möta när de implementerar sina värderingar.

2.2.3 Val av marknad

I IKEAs miljörapport från 2007 framgår det att Kina är det land som försämrar statistiken för implementeringen av deras Code of Conduct i Asien.²⁰ Allt fler företag lägger sin produktion i

¹⁸ Bryman et al. s 300ff.

¹⁹ Bryman et al. s 322.

Kina eftersom det är en snabbt växande marknad. Enligt Exportrådet är Kina Sveriges största affärspartner i Asien sedan 2003 och varje år investeras miljarder kronor i Kina.²¹ Utifrån ovanstående uppgifter valde vi att fokusera på den kinesiska marknaden.

2.2.4 Datainsamling

Uppsatsen är baserad på både primärdata och sekundärdata. Primärdata är information som samlas in direkt från informationskällan. Primärdata är skräddarsydd för en frågeställning och informationen samlas in för första gången. Vanligen anskaffas primärdata genom intervjuer, enkätundersökningar eller observationer.²² I denna uppsats har vi anskaffat oss primärdata genom en personlig intervju med Thomas Bergmark och en mailintervju med Amanda Chen, båda anställda på IKEA.

Sekundärdata är data som redan existerar och som har samlats in av andra forskare för att passa deras frågeställningar.²³ De teorier som vi har använt oss av för att definiera begreppet CSR är insamlade genom vetenskapliga artiklar, böcker och Internetkällor och är därmed sekundärdata. Vi har även använt IKEAs hemsida för att skriva om företaget och detta utgör också sekundärdata. Efter att ha tagit del av sekundärdatan kunde vi sedan formulera frågeställningar och problem som vi ville ha svar på genom att anskaffa primärdata.

2.2.5 Vetenskapligt angreppssätt

Det finns två vanliga vetenskapliga angreppssätt, deduktiv och induktiv.²⁴ Den deduktiva strategin går ut på att först samla in information om omvärlden, sedan formulera problemställningar och därpå samla in empiri. Denna strategi skulle även kunna benämnas teoriprövning eller att man går ”från teori till empiri”.²⁵ I den induktiva metoden görs detta i motsatt ordning. Forskaren ska helt utan förväntningar gå ut i verkligheten och samla in information, för att sedan utveckla teorier utifrån den insamlade informationen. Induktion kan ses som teorigenerering eller att gå ”från empiri till teori”.²⁶

²⁰ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/read_our_materials/IKEA_SER_07.pdf IKEAs hemsida, 2008-11-18.

²¹ <http://www.swedishtrade.se/kina/?objectID=617> Exportrådets hemsida, 2008-12-15.

²² Jacobsen, s 23.

²³ Jacobsen, s 153.

²⁴ Jacobsen, s 34.

²⁵ Ibid

²⁶ Jacobsen, s 35.

Det föreföll sig naturligt att använda en kombination av det deduktiva och det induktiva angreppssätten. Vi samlade först in information om CSR och IKEA för att sedan formulera intressanta problemformuleringar. För att få svar på dessa problemformuleringar inskaffade vi empiri genom intervjuer, vilket överrensstämmer med den deduktiva strategin. Under arbetets gång ändrade vi både i det teoretiska och i det empiriska materialet eftersom vi märkte att allt inte var relevant samt att uppsatsen ändrade riktning. Detta följer den induktiva strategin.

2.2.6 Val av intervjuteknik

Det finns olika intervjutekniker som kan användas när en intervju konstrueras. Den strukturerade intervjun har som syfte att komma fram till specifika svar på frågeställningar och där finns inget utrymme för den tillfrågade att sväva ut. Ett vanligt exempel är enkätundersökningar.²⁷ Den ostrukturerade intervjun brukar mest likna ett samtal eftersom den som intervjuar endast har ett par lösa punkter och ställer följdfrågor till sådant som väcker intresse.²⁸

Vi valde att använda oss av en semi-strukturerad intervju, även kallad intervjuguide, när vi intervjuade Thomas Bergmark.²⁹ Intervjuprocessen är flexibel och den som intervjuar har endast en del specifika teman som denne vill belysa under intervjun. Intervjupersonen har stor frihet i sina svar, denne kan utforma svaren på sitt eget sätt och den som intervjuar har friheten att ställa följdfrågor eller be intervjupersonen att utveckla något.³⁰ De andra intervjuerna som vi utförde var med Amanda Chen och dessa skedde via mail. Dessa intervjuer kan också kallas för semi-strukturerade intervjuer eftersom vi i första intervjun bad Amanda Chen att förklara processen med hur IKEA väljer ut leverantörer och i den andra ställde mer specifika frågor angående Kina. Detta medförde att hon hade teman att utgå ifrån men kunde vara öppen i de svar som hon lämnade.

2.2.7 Utformning av intervjufrågor

Vi formulerade olika frågor till var och en av våra intervjupersoner eftersom vi ville lyfta fram dessa personers huvudkompetenser. Den intervjuguide som vi formulerade till Thomas Bergmark innehöll generella frågor om IKEA och deras CSR-arbete med tyngdpunkt på

²⁷ Bryman et al. s 361.

²⁸ Bryman et al. s 363.

²⁹ Bryman et al. s 362.

³⁰ Ibid

IKEAs Code of Conduct. Dessa frågor var relativt öppna eftersom vi ville att Thomas skulle kunna rikta sina svar åt det håll han själv ville. När vi formulerade frågor till Amanda Chen var dessa specifika för Kina. Först förklarade hon processen av hur IKEA väljer leverantörer för att sedan gå in djupare på de svårigheter som IKEA ställs inför.

2.2.8 Utförandet av intervjuerna

Thomas Bergmark intervjuade vi genom en personlig intervju på IKEAs kontor i Helsingborg. Några dagar innan intervjun skickade vi vår intervjuguide till Thomas Bergmark (se bilaga 1). Intervjuguiden använde vi sedan under intervjun som stöd när vi ställde frågor till Bergmark. Själva intervjun skedde under informella förhållanden med tanke på att vi satt i ett caféliknande område med människor runt omkring. Innan intervjun utsåg vi en person till att utföra intervjun samtidigt som två personer antecknade vad Thomas Bergmark sa.

Amanda Chen intervjuade vi per mail. Detta för att hon befinner sig i Kina och det var det smidigaste sättet för båda parter. I sitt första mail förklarade hon begrepp som är relaterade till Kina och IKEAs Code of Conduct. I det andra mailet ställde vi frågor till henne som var av relevans för uppsatsen (se bilaga 2). Vi mailade med Amanda på engelska eftersom hon inte behärskar det svenska språket och vi inte behärskar kinesiska.

2.3 Källkritik

Vi har som ambition att presentera en opartisk uppsats och därför reflekterar vi i nedanstående stycken över valet av källor. Därmed vill vi belysa de aspekter som kan ha haft inverkan på uppsatsens opartiskhet.

2.3.1 Intervjuer

Intervjun med Thomas Bergmark var subjektiv eftersom han som anställd på IKEA återspeglar det IKEA vill framföra till allmänheten. Han kändes dock väldigt genuin och vi fick möjligheten att återkomma med frågor efter intervjun om det var något som var oklart eller om vi behövde mer empiriskt material. Bergmark var en högst relevant person att intervjua med tanke på att han är CSR-ansvarig på IKEA. Bergmark var därför oerhört

kompetent och kunnig inom ämnet CSR och vi skulle inte ha kunnat intervjua en bättre lämpad person i vår uppsats.

I mailintervjuerna med Amanda Chen kan det ha förekommit kommunikationssvårigheter. Vi kommunicerade med Chen på engelska och eftersom detta varken är hennes eller vårt modersmål kan det ha hänt att vi missuppfattade varandra. Chen kan ha misstolkat våra frågor och vi kan ha missuppfattat de svar Chen skickade till oss. Vi försökte dock hålla engelskan på en enkel nivå för att undvika möjligheten till missförstånd.

2.3.2 Litterära källor

Vi anser att källorna är trovärdiga eftersom vi i den mån det har varit möjligt använt oss av ursprungskällor. Detta gjorde vi för att vi skulle kunna göra egna kopplingar och tolkningar av den ursprungliga texten. Vid användning av elektroniska källor har vi varit kritiska och därför valt att använda oss av hemsidor som upprättats av trovärdiga organisationer. Vi förlitar oss dock på att den information vi har tagit fram från de använda hemsidorna är både aktuell och korrekt.

3 Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenterar vi de teorier som vi anser vara relevanta för vår studie. Vi kommer även att klargöra våra definitioner av de begrepp som vi löpande kommer att använda oss av i uppsatsen.

“The term [social responsibility] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody.”³¹

3.1 Begreppet CSR växer fram

Begreppet CSR går att urskilja ända tillbaka till 1930-talet medan den moderna versionen av CSR härstammar från 1950-talet. Bristen på en exakt tolkning av CSR resulterade i att ett flertal definitioner av begreppet har åstadkommits.³² Som resultat av den mångfald av definitioner som finns av CSR är det svårt att få en överblick av dess innebörd.³³ Vi kommer i uppsatsen referera till två teoretiker, Carroll och Van Marrewijk som har publicerat erkända definitioner av CSR.

3.2 Carrolls CSR-pyramid

År 1979 definierar Archi B Carroll begreppet CSR *“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.”³⁴* Med utgångspunkt i tidigare forskning konstruerar Carroll en modell för att specificera begreppet CSR. Modellen inkluderar fyra ansvarsområden: *ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt*. De olika ansvarsområdena har

³¹ Carroll, Archi B (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business Society*, Vol 38, Issue 3, s. 280

³² Carroll, Archi B (1979) *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *The Academy of Management Review*, Vol 4, Nr. 4, s 497-505.

³³ Ibid

³⁴ Ibid

olika prioriteringar, där det ekonomiska ansvaret har högst prioritet,³⁵ och därefter kommer de resterande områdena i den ordning som beskrivs nedan, samt illustreras i figur 1.

3.2.1 Ekonomiskt ansvar

Det första ansvaret som ett företag måste verka efter i Carrolls modell är det ekonomiska. Det är viktigt att ett företag producerar varor och tjänster för att sedan kunna sälja dessa och därmed inbringa lönsamhet till företaget.³⁶ För ett företag är det bland annat viktigt att öka vinsten per aktie, besitta en stark konkurrenskraftig position på marknaden samt en hög verksamhetseffektivitet. Det ekonomiska ansvaret är det viktigaste eftersom ett företag först och främst måste vara lönsamt för att kunna axla de resterande ansvarsförpliktelserna gentemot samhället.³⁷

3.2.2 Legalt ansvar

Ett samhälle är uppbyggt på regler och lagar och dessa måste alla som verkar i samhället efterleva. För att kunna uppnå lönsamhet måste ett företag följa de lagar som finns i det samhälle där företaget opererar.³⁸

3.2.3 Etiskt ansvar

Förutom det legala ansvaret som ett företag måste rätta sig efter finns det från samhället och företagets omgivning även krav på att verka etiskt korrekt. Dock är det etiska ansvaret det svåraste för ett företag att samverka med, bland annat beroende på att det är svårt att veta vad som är etiskt respektive oetiskt.³⁹

3.2.4 Filantropiskt ansvar

Det finns inget specifikt krav från samhället som säger att ett företag ska ta ett filantropiskt ansvar. Det ligger i ett företags egna vilja att engagera sig inom välgörenhet. Vidare finns det ingen optimalt detaljerad plan för hur alla företag bör agera, utan varje företag måste individuellt bedöma sina resurser och sin välvilja.⁴⁰ Det är viktigt att ett företag agerar som en

³⁵ Ibid

³⁶ Carroll 1979, s 497-505.

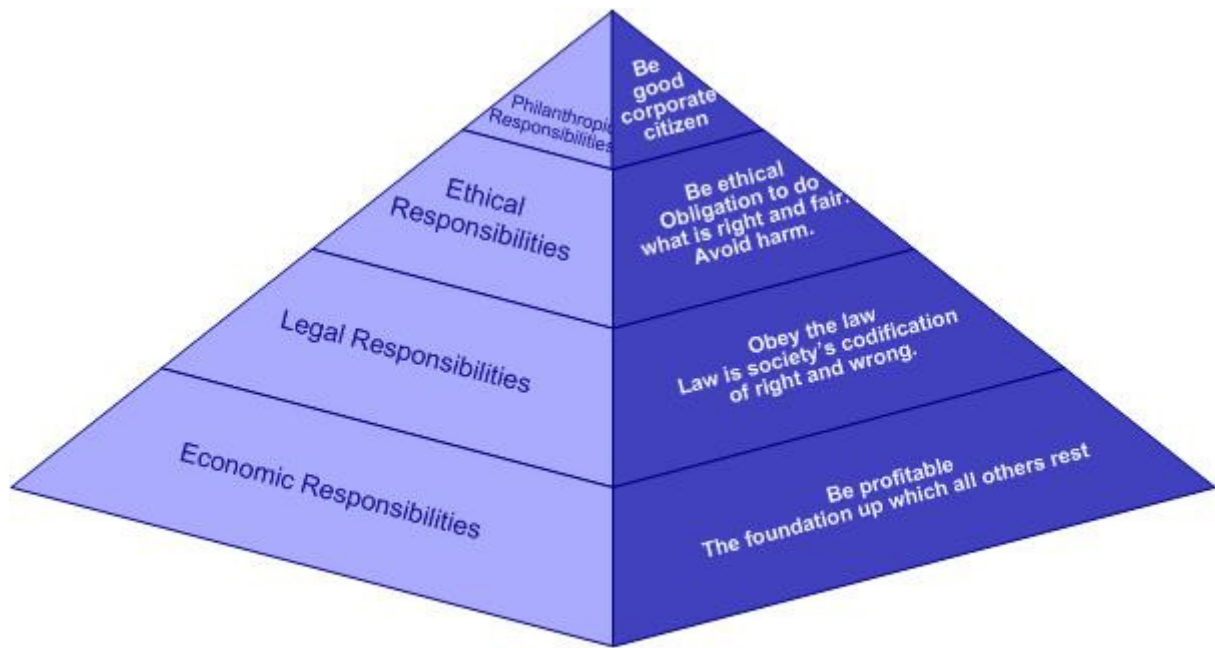
³⁷ Carroll 1999, s 268-296.

³⁸ Carroll 1979, s 497-505.

³⁹ Ibid

⁴⁰ Carroll 1979, s 497-505

god medborgare i samhället. För att uppfattas som en god medborgare kan ett företag engagera sig i program eller aktioner för att främja mänsklig välfärd eller goodwill.⁴¹ Ett företag kan främja samhället till exempel genom donationer.⁴²



Carroll's CSR Pyramid

Figur 1:⁴³ Carrolls CSR-pyramid.

3.3 Marrewijks 3P-modell

Marcel Van Marrewijk har konstruerat en modell som han namngett 3P-modellen. De tre P:na står för *profit, people och planet* och är tre olika perspektiv att se på hållbarhet.⁴⁴

3.3.1 Profit

Profit betyder vinst och är en benämning av det ekonomiska perspektivet på hållbarhet. Fokus på det ekonomiska perspektivet fick sin början i insikten av att jordens resurser inte kommer att räcka för evigt. Jordens befolkning ökar, världens befolkning förbrukar mer resurser och föroreningarna ökar konstant i dagens samhälle. Inte heller detta är hållbart för framtida

⁴¹ Carroll 1999, s 268-296.

⁴² Carroll 1979, s 497-505.

⁴³ <http://www.csrquest.net/imagefiles/CSR%20Pyramid.jpg> 2008-11-27

⁴⁴ Crane A, and Matten, D. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Oxford University Press 2007, s 23ff.

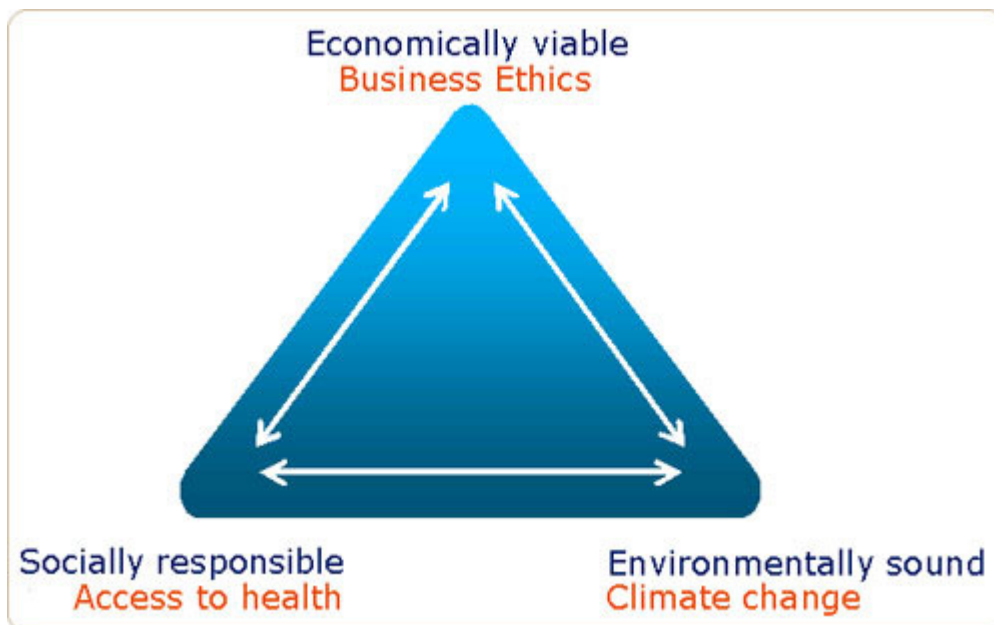
generationer och tvingar därför företag att arbeta med den långsiktiga lönsamheten. För företag betyder detta att de behöver börja använda sig av tekniker som reducerar kostnader samtidigt som de utvecklar nya produktionssätt som är hållbara. Allt detta för att maximera företagets vinst.⁴⁵

3.3.2 People

People betyder människor och står för det sociala perspektivet. Detta är det "P" som företagen hittills har lagt minst vikt vid. Social rättvisa är ett centralt begrepp som betyder att företag ska arbeta mot bättre liv för anställda världen över. Detta betyder bland annat att de anställda måste arbeta under rättvisa arbetsförhållanden och att företaget ska jobba mot diskriminering.⁴⁶

3.3.3 Planet

När hållbarhetsbegreppet först utvecklades var det miljöperspektivet som först togs upp, i synnerhet miljöfrågorna inom skogsindustrin. *Planet* betyder planeten och miljöperspektivet belyser hur företag bör ta hänsyn till miljön för att i största möjliga mån skapa en hållbar miljö för framtida generationer.⁴⁷



Figur 2⁴⁸ Hur de tre P:na är sammanlänkade

⁴⁵ Crane 23ff.

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ http://www.novonordisk.com/images/annual_report/AR_07/TBL.jpg 2009-01-10

3.4 Relationen mellan de tre P:na, CS och CSR

De tre P:na, CS (Corporate Sustainability) och CSR är tre viktiga begrepp som utgör grunden för en modell som ska förklara ett företags hållbarhetsarbete.⁴⁹ I denna modell ser man CS som det högsta målet som ett företag strävar efter. Det ultimata målet blir därmed att möta dagens behov utan att riskera kommande generationers behov. För att göra detta måste ett företag först tillämpa de tre P:na och genom detta komma in på CSR och sedan till slut nå det slutgiltiga målet, CS.⁵⁰

3.5 Porter och Kramer

”CSR can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed- it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage.”⁵¹

I en artikel av Michael E. Porter och Mark R. Kramer understryker författarna vikten av att företag implementerar CSR i sina strategier. De menar att företag borde arbeta med CSR på samma sätt som de gör med övriga mål i företaget, det vill säga med ett långsiktigt perspektiv. De menar även att om företag arbetar kortsiktigt med CSR eller använder det för marknadsföringssyften eller dylikt är det en stor förlust för den långsiktiga vinsten, både för företaget och samhället.⁵²

Företag och samhälle är beroende av varandra. Framgångsrika företag behöver stabila samhällen med till exempel utbildning och sjukvård för att garantera en bra arbetskraft. Samtidigt som samhället behöver företag som genererar arbetstillfällen och genom detta även höjer levnadsstandarden.⁵³ Porter och Kramer föreslår fyra principer för att företag och samhälle ska kunna samarbeta på ett bättre och effektivare sätt för att uppnå mervärde.

⁴⁹ Van Marrewijk M., 2003, *Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, Journal of Business Ethics 44: 95-105

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review December 2006, s 1.

⁵² Porter et al, s 4.

⁵³ Porter et al, s 7.

3.5.1 Identifying the points of intersection

Primärt bör företag identifiera dimensioner som berör både företaget och det samhälle det verkar i. Det är viktigt för företag att komma till insikt med hur de påverkar samhället och hur samhället påverkar dem.⁵⁴

3.5.2 Choosing which social issues to address

Den andra punkten är att företaget ska välja ut de huvudämnena som de anser är väsentliga att arbeta med. Det är bättre att fokusera på ett par aspekter som företaget vill förändra än att arbeta lite med mycket.⁵⁵

3.5.3 Creating a corporate social agenda

Den tredje punkten inriktar sig på hur företaget genom de valda huvudämnena ska kunna uppnå både ekonomiska och sociala fördelar. Ett exempel är Nestle som genom att etablera sin mjölkproduktion i ett område i Indien har bidragit till att hela regionen blomstrar.⁵⁶

3.5.4 Creating a social dimension to the value proposition

Den fjärde dimensionen handlar om att företaget ska göra socialt värdeskapande till en del av företagets totala strategi. Det ska inte vara en egen del att arbeta med CSR utan det ska vara en komponent i hela strategin.⁵⁷

3.6 Omvärldens påverkan

CSR-arbetet påverkas av de intressenter ett företag tar hänsyn till. I avsaknad av en generell definition av CSR har företag möjlighet att göra en egen tolkning av dess innebörd.⁵⁸ Företagens syn på CSR påverkas av den omgivande miljön. Beroende på vilken verksamhet företagen bedriver och vilka aktörer i samhället som företagen samverkar med är de på olika sätt delaktiga i intresset att driva fram frågorna som berör CSR. Ett företags intressenter är

⁵⁴ Porter et al, s 7.

⁵⁵ Porter et al, s 8.

⁵⁶ Porter et al, s 9.

⁵⁷ Porter et al, s 12.

⁵⁸ Grafström et al, s 39.

delaktiga i företagets CSR-arbete i och med att de är med och sätter gränser i det sociala ansvarstagandet.⁵⁹

Chester I. Barnard publicerade år 1938 boken *"The Functions of the Executive"* som blev en betydande bok inom organisationsteori och intressentteori. Barnard definierar intressenter som *"de som med sina handlingar bidrar till organisationens verksamhet och som samordnar sina aktiviteter"*.⁶⁰ Det var först när Freeman genom sitt verk, *"Strategic management"*, som fokus verkligen sattes på intressentbegreppet.⁶¹ I en organisation finns det flera olika typer av intressenter och dessa intressenter har var för sig en utbytesrelation med organisationen och relationen kan även ses som en form av ett beroendeförhållande. De olika intressenterna kan delas in i kategorier: *ägare, intresseorganisationer, de anställda och deras organisationer, kunderna, leverantörerna, långivarna, staten och kommunen och opinionsbildande grupper*.⁶² Det är viktigt att relationen mellan organisationen och respektive intressent innehar en balans mellan bidrag och belöning för att samspelet ska upprätthållas. Varje intressent bidrar på något sätt till företaget samtidigt som företaget ger tillbaka något i form av en belöning till intressenterna. Det är viktigt att förstå på vilket sätt varje intressent bidrar till organisationen för att kunna få en helhetsbild av hur beroendeförhållandet ser ut.⁶³

3.6.1 Ägarna

I och med att ägarna tar en stor risk i att satsa kapital i företaget, som de dessutom kan förlora, kräver de en hög kompensation. Kraven ligger i att företaget ska förvalta kapitalet och resurserna väl för att ägarna på så vis ska få avkastning på sitt investerade kapital, samt eventuell aktieutdelning.⁶⁴

3.6.2 Intresseorganisationer

Det är vanligt att ett företag är med i olika intresseorganisationer. Dessa kan vara arbetsgivare- och branschorganisationer och de har som uppgift att framföra medlemmarnas, alltså det enskilda företagets intressen.⁶⁵

⁵⁹ Grafström et al, s 65.

⁶⁰ Bruzelius, Lars & Skärvad, Per-Hugo. *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund 2004, s 59.

⁶¹ Grafström et al, s 68.

⁶² Bruzelius et al, s 73.

⁶³ Bruzelius et al, s 74.

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

3.6.3 Anställda

De anställda i en organisation bidrar med sin arbetskraft och vill självfallet ha ersättning för detta. Förutom ersättning i form av en tillfredställande lön vill de anställda även arbeta i en organisation där arbetsmiljön är god, sysselsättningen är jämn etc. Ur de anställdas synvinkel är det också viktigt med medbestämmande. Relationen mellan företaget och de anställda regleras med hjälp av fackliga organisationer.⁶⁶

3.6.4 Företagsledningen

Företagsledningen bidrar genom sina arbetsinsatser till organisationen och som kompensation för detta har de ett löneanspråk. En annan viktig belöning kan vara känslan av att leda ett företags verksamhet.⁶⁷

3.6.5 Kunderna

Kunderna kan ses som ett företags viktigaste intressentgrupp. Utan kunder skulle inte ett företag ha någon som köpte deras produkter och därmed skulle inte företaget överleva. Genom att köpa produkter eller tjänster bidrar kunderna till organisationen och i belöning vill de bland annat ha bra produkter till överkomliga priser och leveranssäkerhet.⁶⁸

3.6.6 Leverantörer

I intressentmodellen är det leverantörerna som fyller funktionen att förse företaget med varor. Som belöning vill leverantörerna göra affärer med ett företag som är pålitligt, troget och betalar i tid. Genom tillgången på de resurser som ett företag behöver i sin verksamhet har leverantörerna möjlighet att ställa krav på företaget och påverka verksamheten.⁶⁹

3.6.7 Långivarna

Långivarna bidrar med kapital till företaget och i utbyte erhåller de ränta samt amorteringar på förutbestämd tid.⁷⁰

⁶⁶ Bruzelius et al, s 74.

⁶⁷ Bruzelius et al, s 75.

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Ibid

3.6.8 Staten och kommunen

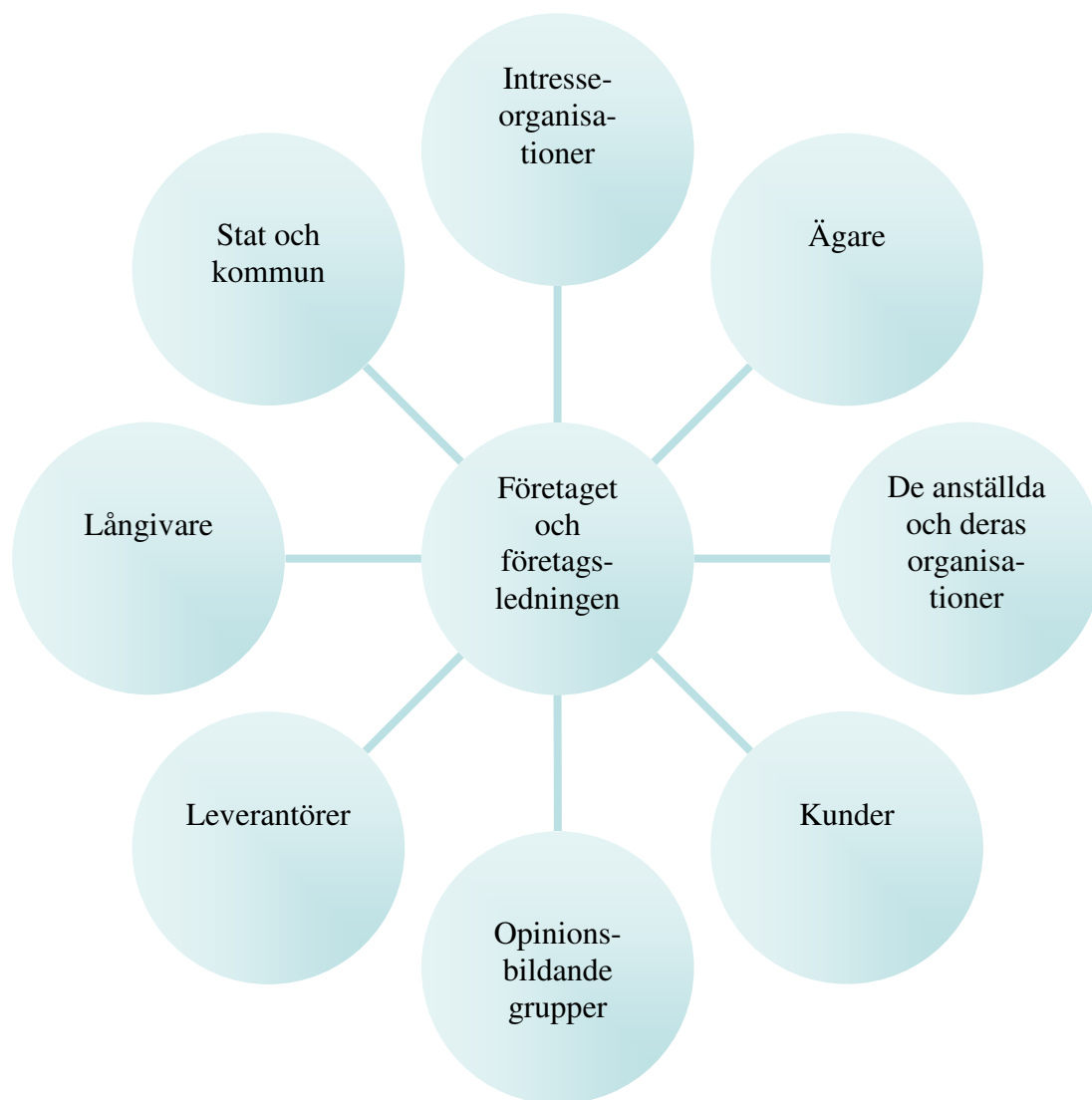
Staten och kommunen kan bidra till företaget på olika sätt. De kan till exempel bidra med bostäder, infrastruktur, utbildningsmöjligheter men även med annan samhällsservice. Som kompensation vill staten och kommunen få företag med ett samhällsansvar och som skattar för sina vinster samt håller en jämn sysselsättning.⁷¹

3.6.9 Opinionsbildande grupper

Opinionsbildande grupper är en kategori i intressentmodellen som har blivit allt viktigare. Miljörörelser såsom Greenpeace kan inrikta sig på enskilda projekt och ser till att företag är miljövänliga och inte dumpar miljöavfall i naturen. Trycket på företaget minskar om de vidtar åtgärder för att tillmötesgå kraven från den opinionsbildande gruppen.⁷²

⁷¹ Bruzelius et al, s 75.

⁷² Bruzelius et al, s 76.



Figur 3:⁷³ Intressentmodellen

3.7 Definition av begrepp

I vårt arbete kommer begreppen *värderingar*, *kultur*, *kulturskillnader* och *etiskt riktigt* att omnämnas. I nedanstående stycken kommer vi att klargöra vår definition av dessa begrepp. Vi anser att de definitioner som Hofstedes tillämpar i sin bok; *Organisationer och Kulturer*⁷⁴ överensstämmer med vår uppfattning och vi kommer därför att referera till honom.

⁷³ Bruzelius et al, s 74.

⁷⁴ Hofstede, G & Hofstede G. J. *Organisationer och kulturer*, 2a upplagan. Studentlitteratur, Lund 2005

3.7.1 Värderingar

”En av orsakerna till varför så många lösningar inte fungerar eller inte kan genomföras är att man bortsett från olikheterna i parternas tänkesätt.”⁷⁵

Hofstede påstår att människan skapar ett mönster av tankar och känslor som kommer att prägla dennes beteende. Detta mönster skapas av den information som vi absorberar ifrån vår närmiljö. Människor har möjligheten att ta till sig nya lärdomar under hela livet, men är mest mottagliga för ny information som barn. Det beror på att när ett mönster har skapats är människan inte längre lika mottaglig för information som disharmonierar det redan etablerade mönstret. Det mönster som programmeras kallar Hofstede för ”mental mjukvara”. De egenskaper som karaktäriserar mjukvaran påverkas av den miljön som den utvecklats i, den influeras alltså av den kultur som präglar samhället.⁷⁶

Hofstede anser att värderingar är kärnan i en kultur och de skapas genom den information som människan tar till sig i de tidiga stadierna i livet, från noll till tolv års ålder.⁷⁷ Värderingar är mycket stabila och modifieras därför mycket långsamt.⁷⁸

Värderingar är åsikter om vad människan anser vara gott och ont, moraliskt och omoraliskt samt anständigt och oanständigt.⁷⁹ Eftersom värderingar tidigt tar form i den mentala mjukvaran råder en viss ovisshet bland människor om varför vi agerar som vi gör. Många beteenden är omedvetna och motiveras med att det för människan är självklara sätt att agera på.⁸⁰ Olika värderingar resulterar i ett mångfaldigt beteende och eftersom människor har differentierade värderingar kan samma problem få många olika lösningar.⁸¹

3.7.2 Kultur

Hofstede anser att det finns olika nivåer i en kultur. Han åsyftar att människor har flera lager av mental mjukvara och varje lager utgör en nivå. Några nivåer han nämner är nationell-, regional-, köns-, generations- och samhällsklassnivå. Detta innebär att en persons värderingar

⁷⁵ Hofstede et al, s 16.

⁷⁶ Hofstede et al, s 16f.

⁷⁷ Hofstede et al, s 21f.

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Hofstede et al, s 24.

⁸¹ Hofstede et al, s 15f.

är lika inom den nationella kulturnivån men kan skilja sig åt inom den regionala kulturnivån.⁸² Värderingar har främst en betydande inverkan i det nationella och könsbaserade kulturlagret.⁸³ Detta betyder att värderingarna kan vara differentierade inom ett och samma land vilket resulterar i att människors mentala mjukvara kan skiljas åt inom en nation.⁸⁴ Trots att medborgare i samma nation har differentierade värderingar är det vanligt förekommande att en nation tillskrivs samma värderingar eftersom det finns likartade institutioner i hela nationen som präglar människan under dess livstid.⁸⁵ Dock ska nämnas att de värderingar som människan tar till sig senare i livet, till exempel värderingar som förknippas med organisationskulturer är lättare att förändra, eftersom de värderingarna inte blir lika djupt förankrade i den mentala mjukvaran.⁸⁶

3.7.3 Kulturella skillnader

Hofstede skriver att kulturella skillnader inte haft någon inverkan vid fastställandet av landsgränser, utan bestämts av andra makter. Därför tillhör inte medborgare i ett land alltid samma kultur och har därför inte heller samma värderingar. Länder präglas av vissa gemensamma faktorer, till exempel politiska system och lagar, föreningar, skolsystem och familjestrukturer. Även om det finns olika kulturella grupper inom en nation skriver Hofstede att det ändå finns en del likheter mellan kulturer inom en nation.⁸⁷ Vid forskning om kulturskillnader bör nationer betraktas med försiktighet, men Hofstede skriver:

*”Kultur är alltid ett kollektivt fenomen därför att människor som lever eller har levat i samma sociala miljö åtminstone delvis har den gemensamt, eftersom det är i den sociala miljön som kulturen lärts in.”*⁸⁸

3.7.4 Etik

Människors värderingar och beteende kan klassificeras i två grupper, önskvärda och önskade. Ett önskvärt beteende kan karaktäriseras av rätt eller fel och indikerar hur människor i allmänhet tycker att världen borde se ut. Det önskade beteendet förknippas med vad

⁸² Hofstede et al, s 24.

⁸³ Hofstede et al, s 26.

⁸⁴ Hofstede et al, s 24.

⁸⁵ Hofstede et al, s 32.

⁸⁶ Hofstede et al, s 26.

⁸⁷ Hofstede et al, s 32.

⁸⁸ Hofstede et al, s 17.

människan själv vill få ut av en situation samt våra önskningar som anses vara syndiga, det vill säga det beteende som inte anses vara önskvärt.⁸⁹

De normer som utvecklas i en kultur indikerar vilka beteenden som accepteras eller förkastas. Om människans faktiska beteende överensstämmer med det önskvärda anses detta beteende vara etiskt riktigt.⁹⁰

Då vi talar om andra kulturer beskriver vi ofta de beteenden som präglar dessa kulturer med orden rätt eller fel, vi gör bedömning utefter våra värderingar om vad som är rätt eller fel. Om deras faktiska beteenden är i symbios med de beteenden som vi anser är önskvärda klassar vi de som etiskt riktiga, i annat fall definieras beteendet som oetiskt.⁹¹

3.8 Hofstedes fyra dimensioner

Hofstede påstår att människor tror sig ha en instinkt som gör att de i grund och botten beter sig likvärdigt, men han menar att det inte är så. Därför anser han att det kan uppstå problem när ett företag etablerar sig på en ny nationell marknad och tror att de kan agera på samma sätt som tidigare. Hofstede presenterar en studie som skall generera kunskap om kulturella skillnader och därmed effektivisera samarbete över nationsgränserna.⁹²

Genom en enkätundersökning presenterade Hofstede olika dimensioner som behandlar människors värderingar. Som ett resultat av undersökningen kunde Hofstede konstatera att det fanns gemensamma problem, men att lösningsförslagen i de olika länderna skilde sig åt. Han kunde urskilja fyra dimensioner i resultatet: *maktavstånd*, *kollektivism kontra individualism*, *feminism kontra maskulinitet* och *osäkerhetsundvikande*.⁹³

Varje definierad dimension tilldelades frågor som ansågs vara relevanta för den specifika dimensionen. Personer som besvarade frågorna var tvungna att ranka frågorna utefter hur viktiga de ansågs vara. Med hjälp av svaren konstruerade Hofstede ett index mellan noll till

⁸⁹ Hofstede et al, s 35.

⁹⁰ Ibid

⁹¹ Ibid

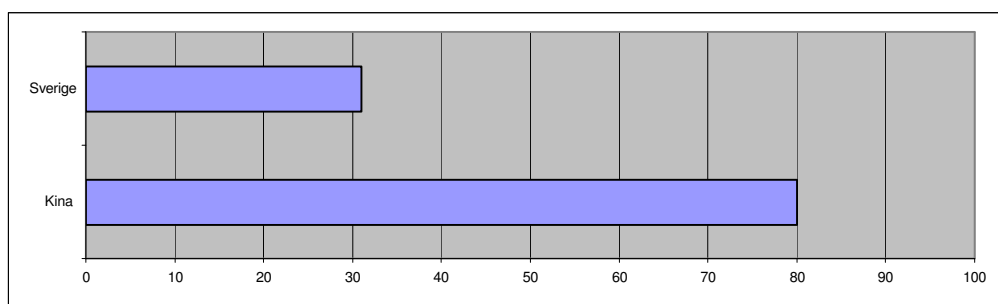
⁹² <http://www.geert-hofstede.com/> 2009-12-01

⁹³ Hofstede et al, s 36f.

hundra.⁹⁴ Enligt Hofstede skiljer sig Sverige och Kina åt i alla dimensioner förutom i osäkerhetsundvikandet. Hofstede påstår även att det finns stora kulturskillnader mellan Sverige och Kina, dessa bör beaktas eftersom svårigheter vid förhandlingar om framtida samarbete kan komma att realisera sig.⁹⁵

3.8.1 Maktdistans

Med maktdistans vill Hofstede belysa att kulturer förhåller sig till makt och auktoritet på olika sätt. Beroende på hur individerna i samhället uppfattar och förhåller sig till makt påverkas deras beteende.⁹⁶ Utifrån hur frågorna i enkäten har besvarats får nationen ett indexantal som visar vilka värderingar som återfinns i kulturen. Noll poäng innebär att maktdistansen är liten och hundra poäng att maktdistansen är stor.⁹⁷ I Sverige är maktdistansen liten, medan den är stor i Kina.⁹⁸



Figur 4⁹⁹ illustrerar hur Sverige och Kina förhåller sig till dimensionen maktdistans.

Det finns vissa egenskaper som enligt Hofstede kan förknippas till länder vars maktdistans är stor. Att anställda på ett företag känner ett visst beroende av sina överordnade och de bestämmer även vad de underordnade skall göra. Anställda känner stor tillit för formella regler och högre rankade personer som till exempel deras chefer. Relationer mellan personer på olika positioner i rangordningen i länder med stor maktdistans är ofta ”känslomässigt laddade” och underordnade anses inte ha rätt att kontakta sina överordnade utan detta skall tas

⁹⁴ Hofstede et al, s 54.

⁹⁵ <http://www.geert-hofstede.com/> 2008-12-01

⁹⁶ Hofstede et al, s 59.

⁹⁷ Hofstede et al, s 55.

⁹⁸ Hofstede et al, s 56f.

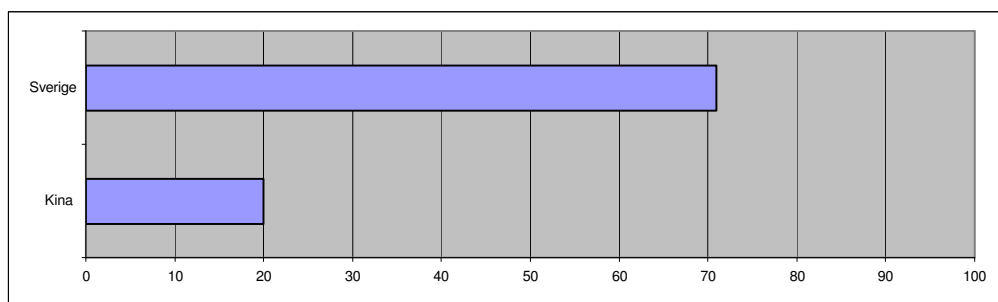
⁹⁹ Egen modell utefter Hofstede et al, s 56f.

på initiativ ifrån de överordnade.¹⁰⁰ I de länder där maktdistansen är stor skriver Hofstede att ”makt går före rätt”.¹⁰¹

Vid liten maktdistans är relationen mellan under- och överordnade mer avslappnad, ingen större skillnad tillkännages mellan olika befattningar och personer inom en organisation ser sig ofta som jämlika, löneskillnaderna är mindre än i de länder där maktdistansen är stor. De anställda förväntar sig att de överordnade frågar om deras åsikter innan till exempel nya arbetsuppgifter delegeras.¹⁰²

3.8.2 Kollektivism kontra individualism

Kollektivism respektive individualism behandlar förhållandet mellan individen och gruppen. I Hofstedes index innebär noll att det utmärker ett kollektivistiskt samhälle, medan hundra innebär att landet är starkt individualistiskt.¹⁰³



Figur 5¹⁰⁴ visar hur Sverige respektive Kina förhåller sig till kollektivism kontra individualism.

Beroende på om samhället utmärks av individualism eller kollektivism påstår Hofstede att människor har olika prioriteringar¹⁰⁵. Individualism innebär att personen ifråga är mer fokuserad på sig själv och sitt eget välmående, varje person tar mer ansvar för sin egen situation. De önskar även att deras arbete tillåter dem relativt mycket fritid.¹⁰⁶ Medan de

¹⁰⁰ Hofstede et al, s 68ff.

¹⁰¹ Hofstede et al, s 73.

¹⁰² Hofstede et al, s 70ff.

¹⁰³ Hofstede et al, s 88ff.

¹⁰⁴ Egen modell utefter Hofstede et al, s 91f.

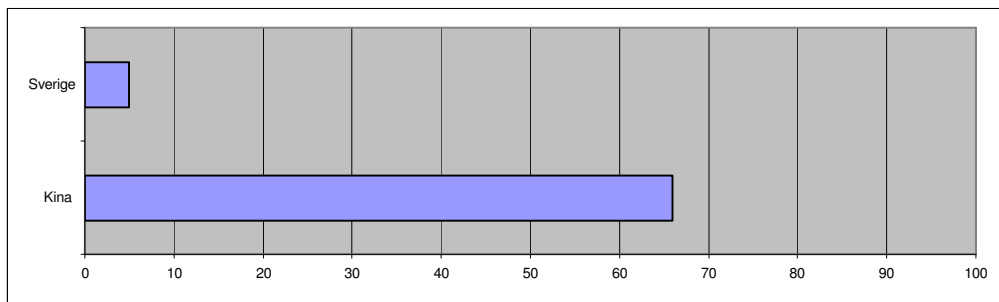
¹⁰⁵ Hofstede et al, s 89f.

¹⁰⁶ Ibid

människor som bor i kollektivistiska länder anser att gruppens intresse är viktigare än deras egna.¹⁰⁷

3.8.3 Feminint kontra maskulint

I dimensionen där Hofstede belyser feminint kontra maskulinitet lyfter han fram de egenskaper som anses vara kvinnliga respektive manliga.¹⁰⁸ I Hofstedes index innebär noll att ett land präglas av feminism och hundra innebär ett land som är väldigt maskulint präglad.¹⁰⁹



Figur 6¹¹⁰ visar hur Sverige och Kina förhåller sig till feminint och maskulinitet.

Män anses ha attityder som präglas av ett hårt och känslolöst beteende där det är viktigt att hela tiden hävda sig och sträva efter en karriär. De egenskaper som brukar tillskrivas kvinnor är till exempel blygsamhet, ömhet, att de är vårdande samt att de anser att livskvalité är en viktig faktor i livet.¹¹¹

Hofstede skriver att emotionella roller är starkt åtskilda i ett maskulint samhälle, med detta menar han att det finns vissa egenskaper som anses vara maskulina respektive feminina. I ett maskulint land skiljer sig männens och kvinnornas egenskaper åt mer än i ett feministiskt samhälle.¹¹²

Hofstede hävdar att statens prioriteringar skiljer sig åt beroende på vilka värderingar som återfinns i kulturen. Han påstår att feminina länder ger mer bistånd till andra utsatta länder samt att de tänker på miljön mer än maskulina länder som istället oftast prioriterar att

¹⁰⁷ Hofstede et al, s 88.

¹⁰⁸ Hofstede et al, s 130ff.

¹⁰⁹ Hofstede et al, s 133.

¹¹⁰ Egen modell utefter Hofstede et al, s 133f.

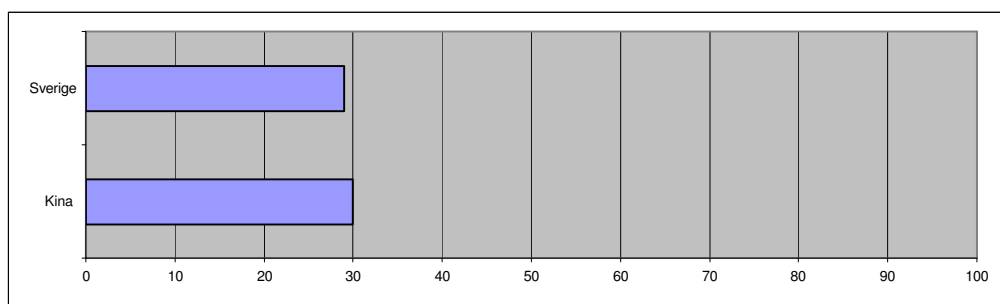
¹¹¹ Hofstede et al, s 133.

¹¹² Ibid

investera i krigsmakten, ekonomisk tillväxt samt att belöna ”starka” människor. Han konkludera detta genom att konstatera att maskulina länder strävar efter att bli ett prestationssamhälle medan feminina länder strävar efter att leva i ett välfärdssamhälle.¹¹³

3.8.4 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande är den dimension där Hofstede vill belysa hur människor i en nation ställer sig till situationer är okända eller mångtydiga.¹¹⁴ Hofstedes index antar här ett värde från 0 till 112. Det lägre värdet innebär att landet har ett svagt osäkerhetsundvikande och hundra att osäkerhetsundvikande är starkt. Resultatet visar att Sverige och Kina ligger väldigt nära varandra på skalan.¹¹⁵



Figur 7¹¹⁶ illustrerar förhållandet i Sverige och Kina gällande osäkerhetsundvikande.

Osäkerhetsundvikandet är lågt i både Sverige och Kina vilket innebär att rädslan för att ta risker är låg och till exempel anställda byter arbetsgivare oftare. I länder där osäkerhetsundvikande är högt byter inte de anställda arbetsgivare i samma utsträckning.¹¹⁷

3.9 Balance Scorecard

Vi ser ett behov av att använda Balance Scorecard (BSC) eftersom den sammanlänkar kortsiktigt agerande med långsiktiga mål och bidrar med att kongruera dessa handlingar med deras vision.

¹¹³ Hofstede et al, s 161ff.

¹¹⁴ Hofstede et al, s 183.

¹¹⁵ Hofstede et al, s 183ff.

¹¹⁶ Egen modell utefter Hofstede et al, s 183f.

¹¹⁷ Hofstede et al, s 205.

När företag tillämpar BSC ska de välja ut fyra perspektiv att fokusera på. För varje perspektiv ska de välja ut faktorer som de anser vara väsentliga att mäta samt ett mål för dessa. Därefter skall de utse mätinstrument som är relevanta för de mål som satts upp. Sedan ska de handlingar som krävs för att nå målen kartläggas. För att företaget ska nå sitt långsiktiga mål krävs även att de sätter upp kortsiktiga mål, i artikeln benämns dessa som milstolpar. När företaget uppnår dessa milstolpar indikerar det att företaget rör sig i rätt riktning.¹¹⁸

Balance Scorecard innefattar fyra olika perspektiv och skiljer sig därför från traditionella mätinstrument som generellt endast består av ett finansiellt perspektiv. Allmänt karakteriserar BSC av *finansiellt-, kund-, interna process- samt lärande- och tillväxtperspektiven*. I introduktionsfasen sågs Balance Scorecard som ett komplement till de finansiella mätinstrumenten, men dess utveckling har lett till att ett flertal människor numera betraktar det som ett nytt strategiskt managementsystem. En fördel med BSC som lyfts fram är dess förmåga att länka samman kortsiktiga handlingar med långsiktiga mål.¹¹⁹

BSCs implementeringsprocess är uppdelad i fyra delar och dessa kommer enskilt och i kombination med varandra att hjälpa managern att länka kortsiktiga strategiska handlingar med långsiktiga strategiska mål med fokus på de fyra perspektiven. Processerna är följande: *Translating the vision, Communicating and linking, Business planning* samt *Feedback and learning*. Dessa processer kommer tillsammans att översätta företagets vision till operationella termer samt utse relevanta mätinstrument till de mål som sätts upp. Syftet är att vägleda arbetet som utförs inom verksamheten mot företagets långsiktiga mål och vision.¹²⁰

3.9.1 Translating the vision

Företagets strategier och visioner skall inte bara uttryckas verbalt. För att personalen på ett företag skall kunna agera utefter de långsiktiga strategierna och visionen krävs det att de uttrycks i operationella termer med mål samt att mätinstrument är väl integrerade med dessa.¹²¹ Dessa mål och mätinstrument måste sedan delegeras ut till avdelningar och individer inom organisationen. Det är många gånger svårt att översätta en vision i operationella termer. I brist på kopplingar mellan företagets vision och den operativa verksamheten kommer

¹¹⁸ Ibid

¹¹⁹ Ibid

¹²⁰ Kaplan et al, s 76ff.

¹²¹ Ibid

kunskap om hur visionen skall realiseras att saknas. Även om alla i företaget är överens om att de ska arbeta utefter en specifik strategi för att nå visionen förekommer det att medarbetarna definierar och tolkar strategin annorlunda. Detta leder till att det uppstår en risk att verksamheten omedvetet strävar mot olika mål. BSC tydliggör innebörden av strategin genom att managers definierar specifika mål, mätinstrument och handlingar för de fyra perspektiven.¹²²

BSC bidrar även till att företagsledarna lättare uppmärksammar de brister som finns i humankapitalet. En väsentlig faktor är att de personer som skall realisera visionen är införstådda med vad som krävs för att de ska kunna uppnå den.¹²³

3.9.2 Communicating and linking

Information om strategin bör spridas både vertikalt och horisontellt i organisationen. Därför är det viktigt att ett företag upprättar ett kommunikationsform. BSC hjälper därmed företaget att integrera avdelningarna mål med deras långsiktiga strategi och vision. BSC är ett hjälpmedel för managers att försäkra sig om att alla inom organisationen förstår deras långsiktiga strategi och vision.¹²⁴

Det krävs enligt BSC tre aktiviteter för att individuella prestationer skall alliera med den generella strategin, dessa är: *communicating and educating*, *setting goals* och *linking rewards to performance measures*.¹²⁵

3.9.2.1 Communicating and educating

Vid implementering av en strategi måste företaget börja med att utbilda anställda som skall arbeta med den. Det är även viktigt att det finns en väletablerad och spridd kommunikationsform i organisationen där information om vilka strategier samt mål som måste nås för att företaget ska lyckas. En kommunikationsform kan till exempel utformas med hjälp av nyhetsbrev eller broschyrer. BSC anses både obligera och motivera personalen att agera utefter deras långsiktiga strategi och vision.¹²⁶

¹²² Kaplan et al, s 78ff.

¹²³ Ibid

¹²⁴ Kaplan et al, s 76ff.

¹²⁵ Ibid

¹²⁶ Ibid

3.9.2.2 Setting goals

Att sätta mål är en väsentlig faktor i BSC eftersom det är viktigt att målen samordnas med företagets generella långsiktiga strategier och vision. De mål som måste uppfyllas delegeras ut till verksamhetens olika avdelningar och individer. Det är även viktigt att ta fram relevanta mätinstrument för de mål som sätts upp.¹²⁷

3.9.2.3 Linking and rewards to performance measures

Företag tillämpar ofta ett incitamentsystem som kopplar belöningar till de prestationer som förväntas. Vissa företag anser att finansiella kompensationer för prestationer har hög verkningsgrad och väljer därför att använda sig av denna metod.¹²⁸ Det är viktigt att incitamentsystemet allierar med företagets vision.¹²⁹

3.9.3 Business planning

Business Planning är en process som ger företaget möjlighet att länka samman sin verksamhet med deras finansiella plan. I företagen pågår ofta ett flertal projekt parallellt och många gånger kan det vara svårt att integrera projekten. Det är inte sällan de misslyckas med att uppnå företagets mål.¹³⁰ Problemet är att företag ofta har skilda processer och enheter för strategisk planering, allokalisering av resurser och budgetering.¹³¹

Tillämpas Balance Scorecard kommer managers lättare att kunna använda och koordinera de parallella projekt som ska leda företaget till deras långsiktiga mål. Processen skapar därmed ett ramverk för hur managers skall kunna hantera verksamhetens många olika projekt.¹³²

När ett företag väljer att skapa ett Balance Scorecard tvingas de att integrera deras strategiska planering med deras budgeteringsprocess vilket ökar sannolikheten att deras budget kommer att stödja deras långsiktiga strategier.¹³³ Företagets finansiella budget kommer alltså att integreras med deras vision.¹³⁴

¹²⁷ Kaplan et al, s 76ff.

¹²⁸ Kaplan et al, s 81.

¹²⁹ Ibid

¹³⁰ Kaplan et al, s 76ff.

¹³¹ Ibid

¹³² Ibid

¹³³ Kaplan et al, s 82ff.

¹³⁴ Ibid

3.9.4 Feedback and learning

BSC anses kunna ge managers information om hur verkningsfull deras strategi är. Med BSC kan företaget följa upp resultaten på de faktorer som anses vara relevanta oavsett var i implementeringsprocessen de befinner sig. De ges alltså möjlighet att lära sig under processens gång.¹³⁵ Denna process benämns *strategiskt lärande*.¹³⁶ Strategiskt lärande innefattar insamling av feedback, att testa de hypoteser som strategierna grundar sig i samt att göra nödvändiga justeringar.¹³⁷

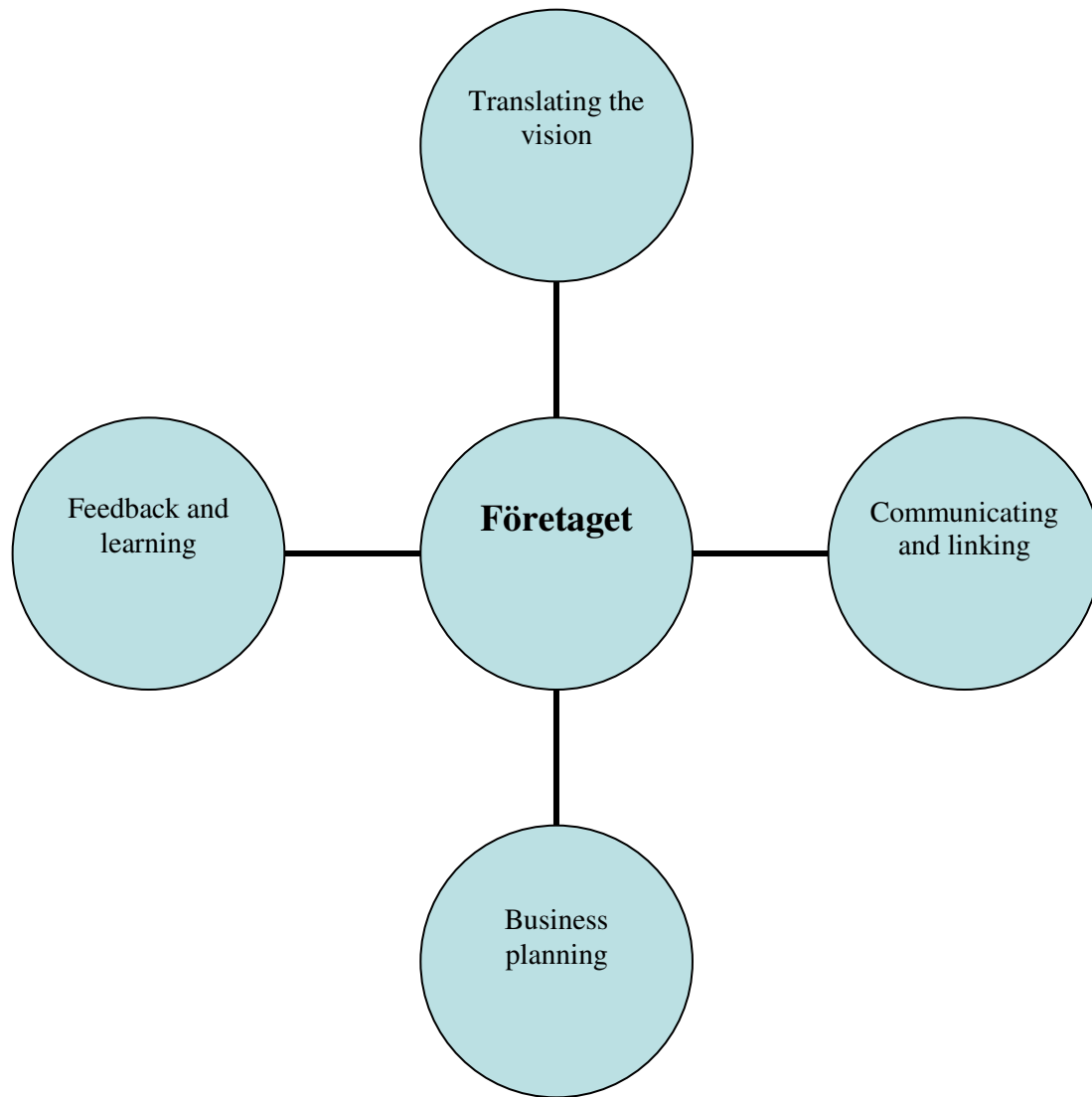
De tre ovanstående processerna: *Translating the vision*, *Communicating and linking*, samt *Business planning*, är viktiga för implementeringen av strategin och visionen. Men i dagens dynamiska värld anses dessa processer inte vara tillräckliga eftersom det ständigt dyker upp nya möjligheter och hot. Därför är strategiskt lärande en väsentlig faktor.¹³⁸

¹³⁵ Kaplan et al, s 84ff.

¹³⁶ Kaplan et al, s 77ff.

¹³⁷ Ibid

¹³⁸ Ibid



Figur 8:¹³⁹ En modell över de processer som används i Balance Scorecard.

¹³⁹ Inspirerad av Kaplan et al

4 Empiri

I kapitlet kommer vi att presentera IKEA och företagets Code of Conduct. Intervjuerna med Thomas Bergmark och Amanda Chen kommer att ges i en sammanfattning

4.1 Bakgrund till IKEA

IKEA grundades 1943 av entreprenören Ingvar Kamprad. Till en början såldes en salig blandning av produkter, allt från pennor till klockor, visionen var helt enkelt att sälja produkter som det fanns en efterfrågan på. Det var först år 1948 som möbler började säljas och några år senare, år 1958, invigdes IKEAs första varuhus i Älmhult.¹⁴⁰ I november 2008 fanns det 255 varuhus i 24 länder.¹⁴¹ Sedan 1997 har IKEA även funnits på Internet¹⁴² och under perioden 1 september 2007 till 31 augusti 2008 hade IKEAs hemsidor 450 miljoner besök.¹⁴³

I början av 1990-talet tog IKEA fram en miljöpolicy som går ut på att medarbetarna ska ta ansvar för miljön i alla led i företagets verksamhet.¹⁴⁴ IKEA har sedan skandalen om barnarbete i Pakistan på 1990-talet arbetat med etiska och sociala frågor.¹⁴⁵ För att vidga arbetet lanserades IKEAs Code of Conduct, IWAY år 2000. IWAY innebär i stora drag ett utbyte mellan ”vad leverantörerna kan förvänta sig av IKEA och vad IKEA förväntar sig av leverantörerna.”¹⁴⁶

IKEA har ett etablerat samarbete med UNICEF sedan mer än tio år tillbaka. IKEA har bistått UNICEFs program genom filantropiska donationer. Sedan 2001 har IKEA bidragit med över 25 miljoner dollar till UNICEFs verksamhet, främst inom olika projekt som ger barn och kvinnor bättre framtidsmöjligheter. IKEA bidrar även till riktade projekt som aktivt verkar för att eliminera barnarbete. För att komma till rätta med orsakerna till barnarbete bidrar IKEA

¹⁴⁰ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/1940_1950.html 2008-11-18

¹⁴¹ <http://www.ikea-group.ikea.com/index.php?ID=11> 2008-11-18

¹⁴² http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/1990.html 2008-11-18

¹⁴³ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/img/about_ikea/facts_figures/figures_08/FF08SE.pdf s 3 2008-11-18

¹⁴⁴ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/1990.html 2008-11-18

¹⁴⁵ Intervju med Thomas Bergmark 2008-11-25

¹⁴⁶ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/fullhistory.html 2008-11-13

till projekt som bland annat gör det möjligt för barn att gå i skolan.¹⁴⁷ Vid katastrofer såsom tsunamin 2005 och jordbävningen i Pakistan 2006 skänkte IKEA genom sitt samarbete med UNICEF olika produkter såsom täcken, madrasser och leksaker för att hjälpa de drabbade.¹⁴⁸

Under 2002 upprättade IKEA ett samarbete med WWF i syfte att främja ansvarsfullt skogbruk. Genom samarbetet har både IKEA och WWF kunnat uppnå mer tillsammans än de hade kunnat på egen hand. Därför har de valt att fortsätta att arbeta inom olika projekt för att tillsammans uppnå en större verkan.¹⁴⁹ IKEA engagerar sig i olika projekt som har till syfte att förebygga illegal avverkning, förbättrade metoder inom bomullsodling och diverse klimatfrågor.¹⁵⁰

4.2 IWAY

“IWAY is a Code of Conduct in our relation with suppliers approved by the board of IKEA”¹⁵¹

IWAY står för *The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products*. Det är en sammanställning av de krav som IKEA ställer på sina leverantörer och samtidigt vad leverantörerna kan förvänta sig av IKEA. IWAY introducerades år 2000, och den täcker flera områden inom IKEAs verksamhet. IWAY är grundat på internationella konventioner och deklARATIONER. Den är baserad på FN:s konvention om mänskliga rättigheter från 1948, ILO:s deklARATIONER om rättigheter i arbetet från 1998 och Rio-deklARATIONEN om miljö och utveckling från 1992.¹⁵²

Några av de områden som IWAY berör är att leverantörer ska följa landets lagstiftningar, att det inte ska förekomma tvångs- eller barnarbete och att ingen anställd ska diskrimineras. Genom IWAY kräver IKEA även att deras leverantörer ska tillhandahålla de anställda med

¹⁴⁷ http://www.unicef.org/corporate_partners/index_25092.html 2008-11-18

¹⁴⁸ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/2000.html 2008-11-18

¹⁴⁹ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_responsibility/partnerships/wwf_ikea_cooperation_leaflet_april2007.pdf 2008-11-19

¹⁵⁰ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/2000.html s 4. 2008-11-19

¹⁵¹ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/read_our_materials/IWAY_standard.pdf s 1. 2008-11-18

¹⁵² http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/read_our_materials/ikea_manniskor_miljo.pdf, 2008-11-18

minsta lagstadgade minimilöner samt kompensation för övertid och att arbetsmiljön ska vara säker och hälsosam. Leverantörerna ansvarar även för att hantering av avfall, utsläpp och kemikalier går rätt tillväga samt att det minimeras.¹⁵³ Kontroller av leverantörerna sker genom en tredje part för att garantera objektivitet¹⁵⁴. Om det är något som inte överensstämmer med IKEAs IWAY får leverantören möjlighet att åtgärda detta inom en rimlig tidsperiod innan en ny kontroll utförs. Denna tidsperiod är i regel mellan åtta till tolv månader beroende på vad som ska åtgärdas.¹⁵⁵ Leverantörerna har ett ansvar att själva upplysa sina anställda om de krav som ställs och även se till att deras underleverantörer fullföljer dessa krav. Om ett land som IKEA integrerar med sätter hårdare krav på sina regleringar än vad som nämns i IWAY, introducerar IKEA dessa strängare regleringar till att gälla alla IKEAs marknader.¹⁵⁶

IKEA utkommer varje år med en rapport om miljö och socialt ansvar, *Social and Environmental Responsibility Report*. I rapporten från 2007 skriver Thomas Bergmark som är CSR-ansvarig på IKEA, att implementeringen av IWAY i Asien utvecklas långsammare än vad företaget trott från början. I denna rapport om miljö och socialt ansvar tar IKEA upp hur väl leverantörerna i de olika områdena uppfyller de krav som IWAY ställer. I 2007 års rapport kan vi se att Asien är sämst på att uppfylla IWAYs krav jämfört med Europa och Amerika. Den stora skillnaden beror på att Asien är betydligt sämre på att uppfylla kraven på föreningsfrihet och i kollektivförhandlingar. I Europa och Amerika är uppfyllningskvoten nästan hundra procent medan den i Asien endast är runt fyrtio procent. I rapporten från 2007 finns det även ett diagram över uppdelning av uppfyllningskvoten mellan Kina, Sydostasien och Södra Asien. Detta diagram illustrerar att Kina kraftigt drar ner genomsnittet på uppfyllningskvoten i Asien. Kina är sämst på alla punkter och beaktansvärt är att Kina har noll procents uppfyllning i kravet om föreningsfrihet och kollektivförhandlingar. En annan punkt som Kina är mycket dålig på att uppfylla är krav om löner och övertidsarbete.¹⁵⁷ I rapporten från 2006 illustreras samma fenomen, Asien är sämre än både Europa och Amerika på att uppfylla dessa krav. Det finns ingen uppdelning om Asien men det kan antas att det ser ut på ett liknande sätt som året efter.¹⁵⁸

¹⁵³ Ibid

¹⁵⁴ Intervju med Thomas Bergmark 2008-11-25

¹⁵⁵ Intervju med Thomas Bergmark 2008-11-25

¹⁵⁶ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/read_our_materials/ikea_manniskor_miljo.pdf, 2008-11-17

¹⁵⁷ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/read_our_materials/IKEA_SER_07.pdf 2008-11-17

¹⁵⁸ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/read_our_materials/IKEA_SER_2006_2.pdf 2008-11-17

IWAY developers är till för att hjälpa leverantörerna att uppfylla kraven. Det är kostnadsfri konsulttjänst som IKEA tillhandahåller sina leverantörer. Det leder även till att deras processer effektiviseras och att deras leverantörer blir mer lönsamma.¹⁵⁹

4.2.1 IWAY är baserad på följande

4.2.1.1 FN:s konvention om mänskliga rättigheter 1948

FN, Förenta Nationerna har upprättade år 1948 en deklaration om människans rättigheter, *Universal Declaration of Human Rights*. Denna deklaration accentuerar att alla världens människor, oavsett kön och etiskt ursprung har samma värde och lika rättigheter. Alla människor ska kunna få vara fria och känna personlig säkerhet, ingen ska behöva utstå tortyr eller förnedring. I deklarationen framhävs även vilka förhållanden som ska gälla på världens alla arbetsplatser. Det fastställs att alla människor fritt ska kunna välja arbete samt få skydd mot arbetslöshet. På arbetsplatserna ska det råda rättvisa förhållanden, ingen diskriminering är tillåten. Arbetstagarna ska även ha möjlighet till att ansluta sig till en fackförening om de önskar det. De som arbetar är berättigade till en rättvis lön, lika arbete ska ge lika lön, kravet på lönen är att den ska kunna ge den arbetande och dess familj en människovärdig tillvaro.¹⁶⁰

4.2.1.2 ILO:s deklaration om rättigheter i arbetet 1998

ILO står för *International Labour Organization* och är ett fackorgan inom FN för sysselsättnings- och arbetslivsfrågor. ILO grundades 1919 och grundarna ville arbeta för humanare arbetsförhållanden och bekämpa den rådande fattigdomen.¹⁶¹ År 1998 antog ILO *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work* vilken är deklarationen om rättigheter i arbetet. Dessa rättigheter avser sådant som att avskaffa barnarbete och tvångsarbete, att avskaffa diskriminering i arbetslivet och att alla ska ha rättigheten till föreningsfrihet och rätten till kollektiva förhandlingar. ILO har ingen sanktionsrättighet och arbetet med att implementera rättigheterna går därför till genom att utbilda, rådgiva och bidra med bistånd.¹⁶²

¹⁵⁹ Intervju med Thomas Bergmark 2008-11-25

¹⁶⁰ http://www.manskligarattigheter.gov.se/extra/pod/?module_instance=7 2008-11-18

¹⁶¹ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---ebdev/documents/publication/wcms_082367.pdf 2008-11-18

¹⁶² http://www.manskligarattigheter.gov.se/extra/pod/?id=7&module_instance=6&action=pod_show 2008-11-18

4.2.1.3 Rio-deklarationen om miljö och utveckling 1992

Rio-deklarationen kommer från en FN konferens i Rio de Janeiro 1992 om miljö och utveckling. Deklarationen innehåller 27 principer som är grundläggande för utvecklings- och miljöarbetet i världen.¹⁶³ Dessa principer berör till exempel aspekter som att människa och natur måste arbeta i samklang, att företags utveckling ska ske på ett sådant sätt att det tillgodoser både nuvarande generationers och kommande generationers behov samt att miljön måste skyddas som en integrerad del av arbetet med hållbar utveckling. De olika principerna berör även saker som globalisering samt utvecklingsländer.¹⁶⁴

4.3 Intervju med Thomas Bergmark

Presentation av Thomas Bergmark

Thomas Bergmark ansvarar för miljö- och sociala frågor på en global nivå inom IKEA koncernen. Bergmark har arbetat på IKEA i drygt tjugo år och de senaste sju åren har han arbetat som CSR-ansvarig. Hans främsta arbetsuppgifter är att tydliggöra strategier som tillämpas för att nå IKEAs mål och vision. Vidare ansvarar han även för att målen följs upp, samt koordinerar internt för att de önskvärda resultaten ska uppnås.¹⁶⁵

Bergmark om IKEAs värderingar

Värderingar inom IKEA har byggts upp under närmare sextio år och det är ett naturligt sätt för IKEA att arbeta på. Det är även en del av deras vision, en bättre vardag för de många människorna. Denna vision innebär att IKEA måste ta ansvar för sociala- och miljömässiga frågor för att de många människorna ska kunna få det bättre. Det räcker inte bara med funktionella och designade produkter för att uppnå detta. Trovärdigheten leder till att fler affärer genereras över tiden. Med tanke på IKEAs vision passar det IKEA som företag att arbeta med CSR. De investeringar som IKEA gör inom CSR betalas tillbaka mycket snabbt. Detta eftersom deras miljöarbete och sociala ansvar innebär att deras processer effektiviseras och på så vis minskar kostnaderna. Thomas Bergmark framhäver även vikten av att det ska gå bra för IKEA; *”Är vi inte lönsamma kan vi inte investera i de här frågorna”*.¹⁶⁶

¹⁶³ <http://www.regeringen.se/sb/d/6936> 2008-11-18

¹⁶⁴ <http://www.regeringen.se/content/1/c6/01/86/84/42a35d54.pdf> 2008-11-18

¹⁶⁵ Intervju med Thomas Bergmark 2008-11-25

¹⁶⁶ Ibid

Bergmark om IKEAs synsätt på CSR

Bergmark betonar att IKEA ligger långt fram i sitt CSR-arbete i jämförelse med andra företag inom branschen. Vidare finns det ingen direkt konkurrent till IKEA inom detaljhandeln. Bergmark säger att IKEA har ett bra CSR-arbete, men att det finns andra företag som har ett bättre CSR-arbete. Dessa företag ser IKEA som förebilder på området och kan inspireras av dessa företags CSR-arbete för att själva bli bättre på området. För att kunna uppnå ett större resultat inom CSR är det viktigt att företag samarbetar. Bergmark säger under intervjun att man har ”*allt att vinna på att samarbeta*” och att ensam är svag. I ett framtidsperspektiv kommer företag att arbeta tillsammans för att unifiera sina mål och för att hitta gemensamma lösningar för ett bättre CSR-arbete.¹⁶⁷

Bergmark beskriver IKEAs sex huvudprioriterade områden

IKEA har sex huvudprioriterade områden som de fokuserar på mellan åren 2006 till 2009. Dessa områden förändras över tiden, men IKEA kastar sig inte från ett mål till ett annat, utan arbetar med dessa områden parallellt i takt med att nya områden blir aktuella att reflektera över. Det första av dessa huvudprioriterade områden är *produkt och material* som innebär att IKEA strävar efter att använda förnyelsebara och återvinningsbara material i så stor utsträckning som möjligt. Det är viktigt att arbeta med hela produktens livscykel och integrera miljötänkandet i hela företaget. Den andra av dessa områden är *leverantörer* och inom detta område arbetar IKEA med att utveckla och följa upp företagens IWAY. *Energi och transporter* är det tredje området och behandlar klimatfrågor. Det är viktigt att IKEA ställer krav på de olika transportmedel, vilka är bil, båt och tåg, som används för att frakta gods. IKEA har som mål att en dag kunna använda sig av enbart förnyelsebar energi. Satsning sker inom solpaneler för att de ska kunna överföra energin till elproduktion. Det fjärde området är *byggnader och infrastruktur* och detta område beaktas vid placering av nya varuhus. Varuhuset placeras på ett strategiskt optimalt sätt för att underlätta för alla intressenter, kunder såsom leverantörer och fokus ligger i att förbättra hemleveranser för kunderna. Det femte området är *samhällsansvar* och är IKEAs Code of Conduct. IKEA samarbetar med UNICEF och Rädda barnen. De utbildar barn och deras mödrar, samt vaccinerar människor. Det sista huvudprioriterade området är *ledarskap och kompetens*. Det är viktigt att utveckla chefer och ledare inom IKEA koncernen och för att få ökad kunskap och förståelse är det viktigt att integrera och utbilda medarbetarna.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Intervju med Thomas Bergmark 2008-11-25

¹⁶⁸ Ibid

Bergmark om IKEAs miljö- och sociala frågor

Miljöfrågor började ta form inom IKEA under mitten av 1980-talet. De hade tidigt börjat formulera och arbeta med miljöfrågor. Skandalen med Billy bokhyllan i Danmark och i Tyskland var det som på allvar satte fart på IKEAs miljöarbete.¹⁶⁹

Sociala frågor började ta fart 1994 i och med att dokumentären Mattan sändes av SVT. Dokumentären handlade om barnarbete i Pakistan som IKEA vid den tidpunkten inte hade någon kännedom om. Direkt efter avslöjandet började IKEA samarbeta med UNICEF, samt sattes kontrollanter in med hjälp av KPMG och oaviserade besök på fabrikerna ägde rum. Bergmark förtydligar att *”kontroller är bra, men vill man komma till roten måste man jobba förebyggande”*. Under de senaste två åren har det skett mer än vad som vad det har gjorts de senaste 18 år dessförinnan. Detta ser Bergmark ur sitt 20-åriga perspektiv som han har arbetat på IKEA.¹⁷⁰

Bergmark om barnarbete

Det finns tydliga gränser för huruvida barnarbete är tillåtet. I Kina är det femton år och åldersgränsen är utifrån en samsynlig lagstiftning som bygger på FNs och ILO barnkonventioner. I vissa länder i Asien är det vanligt med barnarbete, dock har inte IKEA problem med barnarbete i Kina utan det är förekommande i Pakistan och Indien.¹⁷¹

Bergmark förklarar att barn som går i skolan kan utföra lättare arbete efter skolan, om det inte är skadligt arbete. Detta är godtaget för att bidra till familjens inkomst. Vid förekomst om barnarbete säger Bergmark att ansvaret att lösa problemet ligger hos leverantörerna. Leverantörerna har en större helhetsbild av problemet och ska därför kunna komma fram till en lösning som är till barnens bästa. Det är inte en lösning att avlägsna barnen ifrån industrigolvet eftersom detta bara leder till att de går vidare till en ny leverantör. Lösningen är att bygga skolor eller att barnen får, som nämns ovan, ett lättare arbete som de kan utföra efter skoldagens slut.¹⁷²

¹⁶⁹ Intervju med Thomas Bergmark 2008-11-25

¹⁷⁰ Ibid

¹⁷¹ Ibid

¹⁷² Ibid

4.3.1 Bergmark om skillnader mellan Kina och Sverige

Arbetstiden i Kina och Sverige

I Kina är det enligt lag ungefär lika många arbetstimmar per vecka som i Sverige. I Kina är det 48 timmar per vecka och i både Kina och Sverige förekommer en gräns på maximalt sextio arbetstimmar per vecka.¹⁷³

Implementering tar tid

Ett annat problem som IKEA konfronteras med är att de ser saker med ”västerländska ögon”. IKEA måste förstå att allt inte går att förändra över en natt och ha respekt för att det tar tid. Det är viktigt att inte ge upp om det är svårt, utan det är något man ska fortsätta att kämpa med.¹⁷⁴

Fackföreningar

En skillnad mellan Kina och Sverige är att det inte finns några fackföreningar i Kina. De föreningar som finns kan mer liknas vid fritidsföreningar som anordnar fester och fixar tvål till de anställda. På denna punkt är det viktigt att IKEA tänker långsiktigt för att det ska kunna leda till en förändring eftersom det idag inte går att uppfylla föreningsavtal och kollektivavtal i Kina. Bergmark ställer sig själv en fråga om IKEA eller andra företag ska låta bli att handla i Kina på grund av bristen på fackföreningar. Det tycker Bergmark inte att IKEA ska göra. Kina är därmed ett land som IKEA handlar med där bristen på fackföreningar får ses som ett undantag. Detta är något som Kina får jobba med och det kommer att ta tid innan det implementeras några fackföreningar i Kina.¹⁷⁵

Om IWAY inte uppföljs

Om leverantörerna inte har vilja, intresse eller förståelse för IKEAs värderingar, eller om de via handlingar visar att de inte vill samarbeta, så vill inte IKEA samarbeta med dem. Detta blir leverantörerna uppmärksamma på först genom att IKEA inte ger dem någon ny order eller att de inte längre får vara med i produktutvecklingen.¹⁷⁶

¹⁷³ Intervju med Thomas Bergmark 2008-11-25

¹⁷⁴ Ibid

¹⁷⁵ Ibid

¹⁷⁶ Intervju med Thomas Bergmark 2008-11-25

Lagstiftning

IKEA möter flertalet svårigheter i Kina. En svårighet som Bergmark belyser är att lagstiftningen i Kina är bra, men de lokala myndigheterna gör sällan inspektioner och kontrollerar inte heller att lagstiftningen följs. Detta innebär ett merarbete för IKEA och andra köpare.¹⁷⁷

Skilda världar

I Kina råder en annan kultur och mentalitet. Den kinesiska befolkningen är bra på att finna lösningar, dessa lösningar skiljer sig dock åt vad gäller IKEAs svar på lösningar, men det kinesiska sättet kan vara optimalt i just Kina. Bergmark förtydligar att de helt enkelt har olika sätt att lösa identiska problem på, men det är viktigt att IKEA inte är fyrkantiga, utan de måste vara flexibla och se till vilken som är den bästa lösningen för dem själva och landet.¹⁷⁸

Bergmark säger att mognaden i Kina är lite efter och därmed är det viktigt att vi i västvärlden hjälper dem att lösa problemen, och skulle problemen vara svåra så kan inte IKEA bara lämna det. Detta ger upphov till varför IKEA samarbetar med UNICEF. UNICEF får mer tyngd i sina krav om de jobbar med affärsföretag som till exempel IKEA. Detta samarbete inger mer respekt. Tidigare för tio till femton år sedan var IKEA slarviga med sina leverantörer. De bytte leverantörer hela tiden, medan de idag har ett färre antal leverantörer och dessa vill IKEA utveckla och hjälpa långsiktigt.¹⁷⁹

4.4 Intervju med Amanda Chen

Presentation av Amanda Chen

Amanda Chen är från Taiwan och har arbetat på IKEA sedan 1994. Hon började sin karriär på IKEAs trading kontor i Taiwan och fortsatte sedan att arbeta i Kina, med ansvar för nordöstra Kinas leverantörer inom träproduktion. Hon arbetade även på IKEA i Älmhult i tre år och flyttade sedan till Peking år 2004 för att arbeta på IKEAs varuhus. Hon är nu stationerad i Wuhan, Kina där hon arbetar som affärsutvecklingschef av metallprodukter med huvudansvaret att undersöka IKEAs kapacitet att etablera sig i Kinas inland.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Ibid

¹⁷⁸ Ibid

¹⁷⁹ Ibid

¹⁸⁰ Intervju med Amanda Chen 2008-12-19

Chen om den kinesiska lagstiftningen

Amanda Chen säger att skillnaderna mellan Kina och Sverige är många. Enligt henne är den största skillnaden i hur lagar följs. I Sverige är lagen det som gäller medan lagarna i Kina kan förhandlas och diskuteras beroende på vem du är och vem du känner.¹⁸¹

Chen om implementering av IWAY

Amanda Chen ser själv inga stora hinder med att implementera IKEAs värderingar i Kina. Hon menar att svårigheterna är samma som IKEA kan möta i andra länder när de ska implementera IWAY. Chen tycker heller inte att det är skillnad på hur en kvinnlig västerländsk chef blir behandlad gentemot en lokal kvinna. Hon nämner dock att det kanske finns skillnader då hon ibland blir sedd som utlänning och ibland som en inföding. Begreppet CSR är inte välkänt i Kina enligt Amanda Chen. CSR används mestadels som en marknadsföringstaktik och människor känner inte till dess innebörd.¹⁸²

Chen beskriver processen hur IKEA väljer leverantörer i Kina

Amanda Chen beskriver även hur processen med att välja ut leverantörer går till i Kina. Det första steget är att matcha IKEAs behov med de lokala industriernas förmågor. Helt enkelt för att se om det område som IKEA väljer att koncentrera sig på kommer att kunna leverera det IKEA efterfrågar. Om detta område godkänns börjar letandet efter leverantörer. En lista över alla möjliga leverantörer sammanställs genom att leta efter dem hos lokala myndigheter. Det andra steget fungerar som ett filter där IKEA genom telefonintervjuer gör ett urval av lämpliga leverantörer. Det tredje steget i processen är att besöka dessa potentiella leverantörer. Under detta besök undersöks både de mjuka och hårda faktorerna.¹⁸³

De mjuka faktorerna innefattar företagets vision och strategi, ledningens inställning till IKEAs affärsidé samt tidigare erfarenheter av export. De hårda faktorerna inkluderar leverantörens finansiella ställning och deras möjlighet att följa IWAY samt produktions- och kvalitetsfaktorerna.¹⁸⁴

¹⁸¹ Ibid

¹⁸² Ibid

¹⁸³ Intervju med Amanda Chen 2008-12-19

¹⁸⁴ Ibid

Det fjärde steget är att tillsammans identifiera konkurrensfördelar både för IKEA och leverantören. För att vara säkra på att leverantören kan möta IKEAs grundläggande krav gör de ofta fler än ett besök hos potentiella leverantörer. Detta kan även vara nödvändigt för att få en mer realistisk bild av leverantörens verksamhet. Vid den slutgiltiga granskningen kontrolleras att de legala och ekonomiska aspekterna är i sin ordning innan företaget kan bli en leverantör till IKEA.¹⁸⁵

¹⁸⁵ Intervju med Amanda Chen 2008-12-19

5 Analys

I detta kapitel analyserar vi med hjälp av vår teoretiska referensram de svårigheter som vi utifrån empirin ser att IKEA möter när de ska implementera sina värderingar hos sina leverantörer i Kina. Vi kommer även att diskutera ett lösningsförslag på de svårigheter som IKEA möter.

5.1 Definitionsfrågan är en svårighet i sig

Som vi tidigare nämnt är CSR ett svårdefinierat begrepp. Amanda Chen beskriver problematiken med att människor i Kina ser CSR utifrån ett annat perspektiv än IKEA. Chen säger att i Kina används CSR mer i marknadsföringssyfte. Faktum att de kinesiska leverantörerna och IKEA tolkar betydelsen av CSR på olika sätt, anser vi är en svårighet för IKEA när de ska implementera sina värderingar hos sina leverantörer. Även Thomas Bergmark säger under intervjun att IKEA och Kina har olika perspektiv, då IKEA ser saker med ”västerländska ögon”.

De olika aktörerna i intressentmodellen ser på CSR utifrån olika perspektiv vilket försvårar implementeringsarbetet av IWAY. Detta innebär att de kinesiska leverantörernas synsätt på CSR inte alltid överensstämmer med IKEAs. Detta kan resultera i att de kinesiska leverantörerna inte förstår de mål och handlingar som krävs för att IWAY ska kunna uppfyllas. Detta anser vi kan bidra till att handlingar och mål inte kongruerar med varandra och försvårar därmed möjligheten att nå IKEAs vision, vilket lyder *en bättre vardag för de många människorna*.

Anledningen till att Sverige och Kina definierar CSR på olika sätt grundar vi utifrån Hofstedes teori om att nationella kulturlager präglas av olika värderingar. De kinesiska leverantörernas värderingar är djupt rotade sedan barndomen och därmed är de svåra att förändra. Vi anser vidare utefter Hofstede att den kinesiska kulturen ytterligare kan försvåra implementeringsarbetet eftersom det inte ligger i den kinesiska kulturen att tänka på miljön. Detta är normalt en egenskap som tillskrivs feminina länder som till exempel Sverige.

Faktum att CSR används i marknadsföringssyfte i Kina anser vi försvårar IKEAs implementeringsprocess av Code of Conduct. Detta antagande bygger vi på Porter och Kramers artikel där de understryker att användningen av CSR i marknadsföringssyfte kan leda till ett sämre resultat för den långsiktiga vinsten både för företaget och för samhället.

5.2 Lagstiftning

Hur väl lagstiftningen följs skiljer sig åt mellan Sverige och Kina. Amanda Chen nämner detta som den största skillnaden mellan länderna. Hon menar att lagarna följs i Sverige medan de i Kina är mer diskuterbara beroende på vem man är eller vem man känner. Thomas Bergmark tycker att lagstiftningen i Kina är bra och att den kan liknas med den i Sverige. Problemet i Kina är enligt Bergmark att det är i uppföljningen av lagstiftningen som brister.

Vi anser att uppkomsten till problemet kan förklaras med Hofstedes teori om maktdistans. Han skriver att i de länder där det råder hög maktdistans, som i Kina, är det vanligt förekommande att makt går före lag. Detta tolkar vi som att de personer som innehar makt lättare kan påverka lagen efter eget intresse. Detta faktum samt att Kina saknar institutioner som följer upp lagen anser vi försvårar möjligheten att uppfylla kriterierna i IWAY.

En aspekt som belyser problematiken för IKEA att implementera IWAY i Kina kan beskrivas utifrån Carrolls pyramid som bygger på fyra nivåer av ansvarstagande. Den andra nivån är det legala ansvaret och under den ligger den kinesiska lagstiftningen. Om inte den legala nivån uppfylls, vilket den till viss del inte gör i Kina, kan inte heller de övre nivåerna uppfyllas fullt ut. Detta betyder att IKEA inte fullständig kommer att kunna nå den filantropiska nivån på ett tillfredställande sätt för att uppnå IWAY.

Att lagstiftningen inte följs korrekt blir ett problem som genomsyrar hela IKEAs verksamhet i Kina. Det blir svårt för IKEA att verka i ett land med bristfällig uppföljning av lagstiftning. Detta är en komplikation som är genomgående i de svårigheter som vi i de nästkommande avsnitten analyserar.

5.3 Barnarbete

Thomas Bergmark säger att IKEA inte har några problem med barnarbete i Kina. I den kinesiska lagstiftningen är barnarbete inte accepterat. Med tanke på den brist på institutioner som kontrollerar att regelverken följs, anser vi att det kan finnas en viss risk att barnarbete förekommer i Kina. Utifrån detta resonemang väljer vi att analysera förekomsten av barnarbete eftersom det skulle kunna utgöra en svårighet.

Bergmark förklarar att i Kina ska barn kunna bidra till familjens försörjning genom att axla lättare arbetsuppgifter som de kan utföra efter skoldagens slut. Detta får ses som acceptabelt eftersom det inte innefattar arbetsuppgifter som är tunga eller skadliga för barnen.

Vi anser att denna acceptans gentemot lättare arbetsuppgifter kan utgöra en svårighet eftersom "lättare arbetsuppgifter" kan definieras olika samt att lagstiftningen kan modifieras beroende på vilken maktställning som en person innehar. Detta styrker vi genom Hofstede som påstår att värderingar leder till differenta definitioner samt att makt går före lag i ett kollektivistiskt land som Kina. Även Chen konstaterar att lagarna i Kina inte följs i samma utsträckning som i Sverige, detta eftersom människorna i Kina förhåller sig till maktdistans på ett annat sätt och lagar kan många gånger diskuteras beroende på vem du är och vem du känner.

5.4 Fackföreningar

Thomas Bergmark nämner att det inte finns några fackföreningar i Kina, de föreningar som finns kan liknas med fritidsföreningar. Vi anser att bristen på fackföreningar utgör en svårighet för IKEA eftersom det är ett kriterie som leverantörerna måste uppfylla enligt IWAY.

Utifrån intervjun med Thomas Bergmark uppfattar vi att det i Kina inte finns något intresse för fackföreningar. Detta är en svårighet för IKEA eftersom fackföreningar är enligt IWAY en organisation som måste finnas hos IKEAs leverantörer. Detta tyder på att vikten av fackföreningar värdesätts olika i den svenska och kinesiska kulturen, anledningen till att kulturer värdesätter faktorer på ett differentierat sätt har vi förklarat i ovanstående avsnitt *Definitionsfrågan är en svårighet i sig.*

5.5 Värderingar

Frånvaron av till exempel fackföreningar ser inte IKEA som ett tillräckligt allvarligt problem för att sluta samarbeta med Kina. Trots de svårigheter som IKEA konfronteras med på den kinesiska marknaden påpekar Bergmark att det inte är en lösning på problemet att avbryta samarbetet. Om IKEA vill uppnå en förändring måste de vara medvetna om att det kommer att ta tid eftersom det råder en annan kultur i Kina. Bergmark säger att det är viktigt att inte ge upp om det är svårt, utan man ska fortsätta att kämpa.

Värderingar som återfinns i en kultur har präglat människans mjukvara sedan födseln och utgör kärnan i kulturen. Detta anser Hofstede är en av anledningarna till att värderingar tar tid att förändra. Hofstede påstår även att det oftast saknas medvetenhet hos människan om de värderingar som denne besitter, vilket resulterar i att människan ofta inte kan förklara sina tankar eller beteenden. Denna omedvetenhet anser vi försvårar implementeringsprocessen ytterligare eftersom en människa inte kan förklara varför hon motsätter sig ett visst beteende.

Det är viktigt att vara medveten om att förändringsprocessen av värderingar är långsam och att båda parterna bör ha kunskap om och respekt för varandras värderingar för att ett samarbete ska kunna underlättas. Hofstede hävdar att *”En av orsakerna till varför så många lösningar inte fungerar eller inte kan genomföras är att man bortsett från olikheterna i parternas tänkesätt.”*¹⁸⁶

5.6 Underlätta implementering av Code of Conduct

De värderingar som präglar den svenska och kinesiska kulturen är djupt rotade. Dessa värderingar är svåra att förändra och det är en långsam process. Utifrån vår studie har vi iakttagit att de kulturella skiljaktigheterna kan ge upphov till svårigheter vid implementering av Code of Conduct. För att förbättra verksamheten anser Porter och Kramer att företaget bör fokusera på de huvudområden som de anser att de kan och vill förändra.

För att värderingar ska kunna förändras i den takt som krävs måste detta göras genom en evolutionerande process. För att en evolutionerande process ska vara genomförbar krävs små

¹⁸⁶ Hofstede et al, s 16.

kortsiktiga handlingar. När företag arbetar med CSR är det enligt Porter och Kramer viktigt att ha de långsiktiga målen i fokus och implementera CSR i företagets långsiktiga strategi. Det huvudsakliga långsiktiga målet inom CSR är enligt Van Marrewijk *Corporate Sustainability*.

Vi anser att IKEA med hjälp av BSC lättare kan kontrollera att deras kortsiktiga handlingar överensstämmer med deras vision. Som framgår av intervjun med Thomas Bergmark fokuserar IKEA redan nu på ett antal områden som de strävar efter att förbättra. Vi anser att IKEA i implementeringsprocessen bör välja att fokusera på de områden inom IWAY där kraven inte uppfyllts. För att IKEA ska nå dessa mål måste deras kinesiska leverantörer förstå innebörden av målen samt vilka handlingar som krävs. Detta kan uppnås genom de processer som omnämns i BSC, *Translating the vision* och *Communicating and linking*. Det är i dessa processer som fokus läggs på att översätta företagets vision till operationella termer samt att sprida kunskap om visionen ut i verksamheten. Till varje huvudområde måste de mätinstrument, mål och handlingar som krävs definieras. Vi anser att de mål som sätts upp för varje huvudområde har ambition att nås med hjälp av en väl utarbetad implementeringsprocess där hänsyn tas till de svårigheter som kan uppkomma.

5.7 Allmänisering

Vi anser att de svårigheter som vi har iakttagit grundar sig i kulturella skillnader. Eftersom vi antar att de grundläggande värderingar som råder i Kina respektive Sverige präglar alla medborgare i dessa länder, kan de svårigheter som IKEA konfronteras med i Kina även gälla andra svenska företag som verkar på den kinesiska marknaden. Dock är vi medvetna om att det inte behöver gälla alla svenska företag eller leverantörer i Kina utan det kan förekomma undantag.

6 Slutsats

I detta kapitel presenterar vi ett antal hypoteser som vi grundar på de svårigheter vi iakttagit i vår studie. Även en hypotes hur implementeringsprocessen av Code of Conduct kan underlättas presenteras. Utifrån vad vi har kommit fram till kommer vi även att föreslå förslag på fortsatt forskning inom området.

6.1 Hypoteser

I vår studie har vi iakttagit faktorer som vi tror kan försvåra företagens implementeringsprocess av Code of Conduct.

Kulturella skillnader ger upphov till differentierade värderingar som leder till att människor tänker och agerar olika i likartade situationer. Detta innebär även att begrepp som till exempel CSR kan definieras olika beroende på vem betraktaren är.

Hypotes 1: Desto större kulturella skillnader desto mer differentierad blir innebörden av CSR.

Eftersom värderingar utgör kärnan i en kultur och etableras tidigt under människornas första levnadsår är de svåra att modifiera. Det går inte att förändra de värderingar som råder i en kultur över en natt. Företag måste ha förståelse och respekt för att det tar lång tid att förändra värderingar.

Hypotes 2: Desto djupare rotade värderingar desto längre tid tar det att modifiera.

Vissa lagar i det kinesiska regelverket stödjer en del av de kriterier som är vanligt förekommande i företagens Code of Conduct, till exempel förbud mot barnarbete och overtidsarbete. Brist på institutioner som kontrollerar huruvida lagar följs upp eller ej försvårar att företagens Code of Conduct uppfylls.

Hypotes 3: Brist på institutioner som följer upp lagstiftningen i Kina försvårar svenska företags implementeringsprocess av Code of Conduct i Kina.

Det är viktigt att företaget lyckas skapa förståelse och acceptans för sina värderingar hos leverantörerna för att deras Code of Conduct ska kunna få någon inverkan i leverantörernas verksamhet. Eftersom värderingar etableras tidigt hos människor råder en viss omedvetenhet om varför de tycker och agerar på ett visst sätt. Vi anser att detta leder till att insikt och acceptans för andra människors värderingar är bristfällig och försvårar därmed samarbete över nationsgränserna.

Hypotes 4: Desto mer omedvetenhet som råder bland människor om deras värderingar, desto svårare är det att Code of Conduct vinner acceptans.

Att värderingar är svåra att förändra och att det tar tid indikerar på att implementeringsprocessen av Code of Conduct är långsam. En förändringsprocess kan inte vara revolutionerande utan en modifiering av värderingar och därmed även kulturen måste vara av evolutionerande karaktär. Det krävs därför handlingar som kortsiktigt kan bidra till dessa små förändringar som en evolutionerande utveckling kräver.

Hypotes 5: Desto större kulturella skillnader desto mer evolutionerande implementeringsarbete krävs.

Hypoteserna ovan lyfter fram vissa svårigheter som ett företag bör ta hänsyn till vid implementering av Code of Conduct. Om ovanstående hypoteser stämmer, anser vi att företag skulle kunna utgå ifrån BSC för att underlätta denna implementeringsprocess.

Balance Scorecard är en lämplig modell att använda när Code of Conduct ska implementeras, eftersom ett företag med hjälp av denna modell kan fokusera på att förbättra ett fåtal huvudområden, samtidigt som den ger företaget möjlighet att följa upp huruvida deras kortsiktiga handlingar kongruerar med deras långsiktiga strategi. Processen kan därför ske på ett evolutionerande sätt samtidigt som de långsiktiga målen, *Corporate Sustainability*, är i fokus.

Hypotes 6: BSC är en modell som skulle kunna tillämpas för att företag ska kunna vinna acceptans hos leverantörerna för sina värderingar och därmed underlätta implementeringen av Code of Conduct.

6.2 Slutdiskussion

Hofstede påpekar att samarbetsvärdigheter mellan företag många gånger grundar sig i att företagen saknar kunskap om andra nationers värderingar. Denna kunskap krävs för att effektivisera samarbete mellan företag. Företag måste även ha respekt för att värderingar förändras långsamt och att det inte går att förändra värderingar över en natt eftersom de utgör kärnan i den kultur som präglat nationen under många år. Detta anser vi att alla företag på den globala marknaden bör ha insikt i och förståelse för.

Det är viktigt att företagen lyckas med att implementera sina värderingar på ett sådant sätt att de får slagkraft hos leverantörerna. Om deras leverantörer inte är införstådda med dess betydelse samt inte agerar utefter dessa stadgar anser vi att företagens arbete med att nå sin vision försvåras.

Förändring av värderingar är en process som tar lång tid. Det är dock en process som svenska företag bör arbeta med för att kunna vinna acceptans för sitt Code of Conduct hos sina leverantörer i Kina.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

För att företag ska kunna nå sitt mål anser vi att det är viktigt att deras leverantörer är införstådda med vad visionen innebär samt vilka strategier och handlingar som krävs för att företagen skall nå dit. Vid brist av kopplingar mellan vision och den operativa verksamheten anser vi att de kommer att stöta på svårigheter. I BSC nämns processen *Translating the vision* vilket vi ser som en väsentlig del av implementeringen av företagets Code of Conduct.

Ett viktigt komplement till denna ovanstående process skulle kunna vara *Communicating and linking*. Denna process ska se till att innebörden av BSC och de handlingar som krävs för att

företagen ska nå sin vision och kommuniceras ut i hela organisationen. Kommunikationen i verksamheten tror vi är högst relevant för implementering av Code of Conduct så att alla medarbetare kan få kunskap och förståelse för visionen och de handlingar som krävs för att uppnå visionen.

Utefter våra hypoteser drar vi slutsatser att ovanstående processer bör vara relevanta, det är dock inget som vi har kunnat fastställa i vår studie. Vi tror att vidare forskning kring dessa processer skulle kunna generera kunskap om hur implementeringsprocessen ytterligare skulle kunna underlättas.

Som vi har konstaterat i vår uppsats besitter de kinesiska leverantörer inte alltid samma värderingar som svenska företag. Detta kan leda till att leverantörerna motsätter sig de krav som svenska företag ställer. Motsättningarna är en svårömd aspekt men högst väsentlig att förstå för att attitydförändringar under implementeringsprocessen kontinuerligt ska kunna följas upp. Ett förslag på hur företag skulle kunna följa upp attitydförändringar är med hjälp utav till exempel enkätundersökningar. Vi vill dock understryka vikten av att dessa enkätundersökningar bör vara anonyma med tanke på den maktdistans som råder i Kina. Ett intressant område som kräver vidare forskning är hur attitydförändringar skulle kunna mätas eftersom vår studie visar att svårigheter ofta grundar sig i att värderingar och attityder skiljer sig åt mellan kulturer.

En annan intressant aspekt som det kan finnas intresse för anser vi vara att studera lönsamheten ur ett CSR-perspektiv. Detta för att förstå vilken inverkan det skulle kunna få för ett företag som arbetar respektive inte arbetar med CSR.

7 Källförteckning

7.1 Tryckt litteratur

Bruzelius, Lars & Skärvad, Per-Hugo. *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund 2004.

Bryman, Alan och Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber 2005.

Crane A, and Matten, D. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press 2007.

Grafström, M. & Göthberg, P. & Windell, K. *CSR: Företagsansvar i förändring*, Liber 2008.

Hofstede, G & Hofstede G. J. *Organisationer och kulturer*, 2a upplagan. Studentlitteratur, Lund 2005.

Jacobsen D. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund 2002.

Löhman, O. & Steinholtz, D. *Det ansvarsfulla företaget Corporate Social Responsibility i praktiken*. Ekerlids Förlag 2004.

Wijk, Gösta. *PM om kunskapsproduktion*. Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 2007.

7.2 Vetenskapliga artiklar

Carroll, Archi B (1979) *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, The Academy of Management Review, Vol 4, Nr. 4 s.497-505

Carroll, Archi B (1999) *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, Business Society, Vol 38, Issue 3, s. 268-296

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review (January – February)

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review December 2006.

Van Marrewijk M., 2003, *Concepts and definitions of CSR and and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, Journal of Business Ethics 44: 95-105.

7.3 Intervjuer

Personlig intervju med Thomas Bergmark, 2008-11-25

Mailintervju med Amanda Chen, 2008-11-19 och 2008-12-19

7.4 Elektroniska källor

Exportrådets hemsida

<http://www.swedishtrade.se/kina/?objectID=617>, 15 december 2008.

Geert Hofstedes hemsida

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=18, 20 november 2008.

IKEAs hemsida

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/read_our_materials/IKEA_SER_07.pdf, 17 november 2008

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/read_our_materials/IKEA_SER_2006_2.pdf, 17 november 2008

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/2000.html, 18 november 2008

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_responsibility/partnerships/wwf_ikea_cooperation_leaflet_april2007.pdf, 19 november 2008

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/2000.html, 19 november 2008

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/2000.html, 18 november 2008

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/read_our_materials/ikea_manniskor_miljo.pdf , 18 november 2008.

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/read_our_materials/IWAY_standard.pdf, 22 januari 2009

International Labour Organization

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---ebdev/documents/publication/wcms_082367.pdf , 18 november 2008

http://www.ilo.org/images/empent/static/mcc/download/supply_chain.pdf 22 januari 2009

Regeringens hemsida om mänskliga rättigheter

http://www.manskligarattigheter.gov.se/extra/pod/?module_instance=7, 18 november 2008

http://www.manskligarattigheter.gov.se/extra/pod/?id=7&module_instance=6&action=pod_show ,18 november 2008

Sveriges radio

<http://www.sr.se/Ekot/artikel.asp?artikel=2437766>, 18 januari 2009

Sveriges regerings och regeringskanslis hemsida

<http://www.regeringen.se/sb/d/6936>, 18 november 2008

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/01/86/84/42a35d54.pdf>, 18 november 2008

Bilder

Figur 1 <http://www.csrquest.net/imagefiles/CSR%20Pyramid.jpg> 2008-11-27

Figur 2 http://www.novonordisk.com/images/annual_report/AR_07/TBL.jpg 2009-01-12

Bilaga 1

Intervju med Thomas Bergmark

1. Hur kom det sig att IKEA började arbeta med CSR? När och varför?
2. Varför är CSR-arbete viktigt för IKEA?
3. Är det lönsamt med CSR-arbete?
4. Finns det någon rangordning på hur kraven i IWAY ska uppfyllas i val av nya leverantörer?
5. Enligt IKEAs rapport om miljö och socialt ansvar från 2007, så går utvecklingen i Asien med att uppfylla IWAY kriterierna långsammare än förväntat.
 - Varför går det långsammare?
 - Vilka svårigheter har ni stött på?
 - Hur har ni gått tillväga för att lösa dem?
 - Vad är det som IKEA har överseende med, finns det några punkter som ett företag absolut inte får bryta mot, eller är allt förhandlingsbart?
6. Vilka svårigheter har ni i dagsläget med era kinesiska underleverantörer?
7. Vilka svårigheter har ni mött i Kina som inte uppkommit i andra länder?
8. Skulle du kunna berätta om IWAY 8 light/must?
9. Anser du att CSR-arbetet försvåras pga olika kulturer och de värderingar som råder i dessa kulturer?
10. Är det ett problem att intressenter i ett land inom företag har olika etiska synpunkter?
11. Hur kontrollerar IKEA att IWAY följs bland leverantörerna?
12. Stärker CSR-arbetet IKEAs varumärke?

Bilaga 2

Intervju med Amanda Chen

1. We need some background information about you. What is your position at IKEA and what are your main tasks? How long have you been an IKEA employee?
2. What are the biggest differences between Sweden and China and how does this effect the way IKEA operates in China?
3. What are the biggest problems when IKEA tries to implement the IKEA values in China?
4. How does being a woman in a high position work in China? Are there differences in whether it is a local woman or a woman from the West?
5. How do the Chinese relate to the concept of Corporate Social Responsibility (CSR)? Is it a well-known/well-used term?