

## Sammanfattning

Uppsatsens titel	Corporate Social Responsibility: Time to grow up! – En studie om hur företag kommunicerar CSR	
Seminariedatum	onsdagen den 3 juni 2009	
Kurs	FEKK01, Examensarbete på kandidatnivå, 15 HP.	
Huvudämne	Marknadsföring	
Författare	Oscar Holmqvist Helena Tapper	Max Kjellström Emilia Åström
Handledare	Gösta Wijk	
Utvärderare	Hans Knutsson	
Nyckelord	<i>CSR, Kommunikation, Budskap, Symboler, Kanaler, Intressenter, IKEA, KappAhl och Trelleborg.</i>	
Syfte	Syftet med studien är att kritiskt granska huruvida kommunikationsteorier som finns idag är användbara för företag som tillämpar CSR och kommunicerar detta med sina intressenter. Under arbetets gång utvecklades ett andra syfte, vilket är att peka på fenomen som kräver utveckling och skapande av idéer och begrepp som kan öka förståelsen för hur man kommunicerar CSR.	
Undersöknings design	Vi har gjort en kvalitativ studie baserad på primärdata från sju intervjuer uppdelade på tre fallföretag samt sekundärdata av företagens kommunikation. Vi har även använt oss av sekundärdata från publicerat material, årsredovisningar och elektroniska källor.	
Teoretisk referensram	Vi har använt oss av relevant litteratur, teorier och modeller som berör CSR och kommunikationsteori.	
Empiri	Tre företag (IKEA AB, KappAhl AB and Trelleborg AB) har bidragit med empiriskt material genom intervjuer. Vi har också använt oss av sekundärdata med CSR-kommunikation.	
Slutsats	Majoriteten av den teoretiska referensramen visade sig vara använd av företagen i deras kommunikation av CSR. Där teorierna inte kunde fånga poänger har vi utvecklat begrepp och idéer för att beskriva kommunikationskanaler som företagen använde sig av samt tagit fram begreppet CSR-generatörer som beskriver rollen som intressenterna spelar. För att presentera dessa begrepp skapade vi en modell som visar hur företagen arbetar med kommunikation.	

## Abstract

Title	Corporate Social Responsibility: Time to grow up! – A study on how companies communicate CSR	
Date of seminar	Wednesday, June 3 <sup>rd</sup> , 2009	
Course	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS.	
Major	Marketing	
Authors	Oscar Holmqvist Helena Tapper	Max Kjellström Emilia Åström
Advisor	Gösta Wijk	
Examiner	Hans Knutsson	
Key Words	<i>Corporate Social Responsibility, Communication, Messages, Symbols, Channels, Stakeholders, IKEA, KappAhl and Trelleborg.</i>	
Purpose	The main purpose of this thesis is to investigate whether existing theories of communication are useful for companies communicating their CSR-message to their stakeholders, and whether these theories can guide companies in their work of CSR-communication. The secondary purpose is to create ideas and new terms regarding the understanding on how to communicate CSR.	
Research design	We have done a qualitative study based primarily on seven interviews divided among three different interviewees. Our secondary source of information was found in printed material, annual reports and from electronic data.	
Theoretical perspectives	We have been using literature, theories and models that are relevant regarding the area of communication as well as CSR.	
Empirical foundation	Three companies (IKEA AB, KappAhl AB and Trelleborg AB) have given us our empirical material through interviews. We have also used second hand material regarding CSR communication.	
Conclusion	The major part of our theoretical references proved to be applied in the communication by the companies in our study. Where the theories could not explain certain points of the empirical foundation we have constructed terms for channels of communication that companies use and terms for the role stakeholders play in developing the companies work within the area of CSR. To present these new terms we have created a model that shows how companies work with communication.	

## Förord

Författarna till uppsatsen skulle vilja tacka samtliga som har gjort denna kandidatuppsats möjlig.

Vi skulle vilja ge en extra eloge till författarnas nära och kära: författargruppens bollplank Simon Höglom och Gustav Söderlund samt Oscars moder Marie Lundberg för lånet av bilen för besöket nere i Trelleborg och i Malmö. Vi skulle även vilja tacka vår handledare Gösta Wijk.

Sist men absolut inte minst skulle vi vilja tacka kontaktpersoner på våra fallföretag Johan Österberg på IKEA AB och Christian W. Jansson på KappAhl AB, samt de respondenter som har representerat företagen i våra intervjuer: Åsa Fredriksson och Eva Stål från IKEA AB, Ann-Marie Heinonen, Eva Kindgren och Christina Legefors från KappAhl AB och Viktoria Bergman från Trelleborg AB.

Tack!

Ekonomihögskolan via Lunds Universitet

Lund, 8 juni 2009

Oscar Holmqvist

Max Kjellström

Helena Tapper

Emilia Åström

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	8
<b>1.1 Bakgrund.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Problemdiskussion .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Syfte.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Frågeställning .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Begreppsdefinition .....</b>	<b>10</b>
1.5.1 The Global Reporting Initiative (GRI).....	10
1.5.2 International Organization for Standardization (ISO) .....	10
1.5.3 The Business Social Compliance Initiative (BSCI) .....	10
1.5.4 Global Compact .....	11
<b>1.6 Disposition .....</b>	<b>11</b>
2 Undersökningsdesign .....	13
<b>2.1 Idéns ursprung .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Förförståelse .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Vår ansats .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Val av teori.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Val av företag .....</b>	<b>16</b>
<b>2.6 Undersökningsmetod .....</b>	<b>17</b>
2.6.1 Intervju .....	17
2.6.2 Innehållsanalys .....	18
<b>2.7 Källkritik .....</b>	<b>20</b>
2.7.1 Teorikritik .....	20
2.7.2 Metodkritik.....	21
3 Teoretisk referensram.....	22
<b>3.1 Begrepp.....</b>	<b>22</b>
3.1.1.1 Ansvarspyramiden.....	23
3.1.2 Hur företag hanterar risk i samband med kommunikation av CSR .....	23
3.1.3 Definition av kommunikation.....	24
3.1.4 Teknikens utveckling .....	26
<b>3.2 Kategorisering av olika typer av CSR-arbete .....</b>	<b>26</b>
3.2.1 The Triple Bottom Line .....	26
3.2.1.1 The Economic Bottom Line.....	27
3.2.1.2 The Environmental Bottom Line.....	28

3.2.1.3 The Social Bottom Line .....	28
3.2.2 Integration av CSR .....	29
<b>3.3 Intressenter .....</b>	<b>29</b>
3.3.1 Intressentmodellerna .....	29
3.3.2 Tre CSR-kommunikationsstrategier .....	32
3.3.2.1 The Stakeholder information strategy .....	34
3.3.2.2 The Stakeholder response strategy .....	34
3.3.2.3 The Stakeholder involvement strategy .....	34
3.3.2.4 Kritik av Tre CSR-kommunikationsstrategier .....	35
<b>3.4 Budskap .....</b>	<b>35</b>
3.4.1 Brand Equity Components and Advertising Models .....	36
3.4.1.1 Symbolism .....	36
3.4.1.2 Det emotionella budskapet .....	37
3.4.1.3 Övertalning .....	37
<b>3.5 Kommunikationskanaler .....</b>	<b>38</b>
3.5.1 Medarbetare .....	38
3.5.2 Reklam .....	39
3.5.3 Public Relations .....	39
3.5.4 Hemsida och årsredovisningar .....	39
3.5.5 Sociala medier .....	40
3.5.6 Sponsring .....	40
3.5.7 Word-of-mouth .....	41
<b>3.6 Business-to-business vs. business-to-consumer .....</b>	<b>41</b>
<b>3.7 Sammanfattning av teoretisk referensram .....</b>	<b>42</b>
4 Empiri .....	43
<b>4.1 IKEA AB .....</b>	<b>43</b>
4.1.1 Intervju .....	43
4.1.1.1 Telefonintervju med Åsa Fredriksson den 28 april .....	43
4.1.1.2 Telefonintervju med Eva Stål den 7 maj .....	46
4.1.1.3 Telefonintervju med Eva Stål den 14 maj .....	50
4.1.2 Dokumentanalys .....	51
<b>4.2 KappAhl AB .....</b>	<b>52</b>
4.2.1 Intervju .....	53
4.2.1.1 Telefonintervju med Ann-Marie Heinonen den 5 maj .....	53
4.2.1.2 Telefonintervju med Eva Kindgren den 6 maj .....	55

4.2.1.3 Telefonintervju med Christina Legefors den 14 maj .....	57
4.2.2 Dokumentanalys.....	59
<b>4.3 Trelleborg AB .....</b>	<b>59</b>
4.3.1 Intervju .....	60
4.3.1.1 Personlig intervju med Viktoria Bergman den 5 maj .....	60
4.3.2 Dokumentanalys.....	63
5 Kategorisering av CSR.....	64
<b>5.1 The Triple Bottom Line .....</b>	<b>64</b>
<b>5.2 Varför företagen kommunicerar CSR.....</b>	<b>65</b>
6 Analysdiskussion.....	66
<b>6.1 Sammanfattning av analysen .....</b>	<b>66</b>
<b>6.2 Intressenter.....</b>	<b>67</b>
6.2.1 Intressentmodellerna .....	67
6.2.2 Tre CSR-kommunikationsstrategier .....	68
<b>6.3 Budskap .....</b>	<b>68</b>
6.3.1 Brand Equity Components and Advertising Models .....	68
6.3.1.1 Symbolism .....	68
6.3.1.2 Det emotionella budskapet.....	69
6.3.1.3 Övertalning.....	70
<b>6.4 Kommunikationskanaler.....</b>	<b>71</b>
6.4.1 Medarbetare .....	71
6.4.2 Reklam.....	71
6.4.3 Public Relations .....	71
6.4.4 Hemsida och årsredovisningar .....	72
6.4.5 Sociala medier .....	72
6.4.6 Sponsring.....	73
6.4.7 Word-of-mouth .....	73
6.4.8 Övriga kanaler .....	73
<b>6.5 Business-to-business vs. Business-to-consumer.....</b>	<b>74</b>
7 Slutsats .....	75
<b>7.1 Slutsats .....</b>	<b>75</b>
<b>7.2 Modell över kommunikation av CSR .....</b>	<b>80</b>
<b>7.3 Har författarna besvarat frågeställningen? .....</b>	<b>81</b>
<b>7.4 Förslag till vidare forskning .....</b>	<b>81</b>
8 Referenser .....	82

<b>8.1 Artiklar .....</b>	<b>82</b>
<b>8.2 Böcker .....</b>	<b>82</b>
<b>8.3 Elektroniska referenser.....</b>	<b>85</b>
<b>8.4 Föreläsningar.....</b>	<b>90</b>
<b>8.5 Intervjuer .....</b>	<b>90</b>
<b>8.6 Studiebesök .....</b>	<b>90</b>
<b>8.7 Tryckta och publicerade referenser .....</b>	<b>91</b>

# 1 Inledning

---

I följande kapitel kommer vi att förklara bakgrunden till denna studie samt redogöra för problemformuleringen och frågeställningen.

---

## 1.1 Bakgrund

*"In a world of green-fatigue and even green-washing,  
it is important for the industry as well as consumers  
to remain confident that sustainable development issues gain prominence.  
The Green Awards, respected and well supported  
help considerably in this area."*

(Källa: Greenawards.co.uk 2009)

Corporate social responsibility (CSR) eller på svenska socialt samhällsansvar, är ett svårdefinierat och brett begrepp (Grafström et. al. 2008). Politik, ekonomi och kulturella skillnader bidrar till att det i stort sett finns lika många definitioner av CSR som det finns företag.

*"Company after company has been shaken into adopting a CSR policy: it is almost  
unthinkable today for a big global corporation to be without one."*

(Källa: Economist.com 2008)

Även om begreppet CSR har funnits länge (Windell 2006) och företag på olika sätt har bedrivit detta, har utveckling av CSR blivit av avgörande betydelse för många företag. Vilket citatet ovan påvisar. Traditionellt sett har företag som ägnat sig åt CSR varit företag som verkar inom utvinningsindustrin och detaljhandeln (Grafström et. al. 2008). Idag använder sig dock alltför många företag av CSR, att 56 % av alla stora börsbolag visar sitt engagemang för CSR på sina hemsidor (Grafström et. al. 2008) visar på dess växande betydelse.

De riktlinjer som har tagits fram hjälper dels företagen att utforma sitt arbete med CSR men också att göra det lättare för företagen att visa vad de har åstadkommit. Riktlinjer är bland annat uppförandekoder som företag har tagit fram och därmed bör följa. Att företag tillämpar CSR har de senaste åren blivit ett starkt växande inslag i strategin för kommunikationen gentemot konsumenterna. Denna utveckling har tvingats fram av flera orsaker. Bland annat utvecklingen av informationsflödet innebär för media ökad möjlighet att snabbt delge många en nyhet. Detta har resulterat i att många företag måste visa sitt engagemang för CSR för att på så sätt undvika eventuella risker. Ovanstående resonemang kan sammanfattas enligt Magnus Fredriksson<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Magnus Fredriksson skrev en avhandling som heter "Företags ansvar/Marknadens retorik: En analys av företags strategiska kommunikationsarbete" på JMG i Göteborg (CSRmedia.com).



*"The more visible the corporation is and the more risks the corporation produces the more ethics it includes in its rhetoric."*

(Källa: CSRmedia.com 2009)

Den mediala expansionen har mellan 1996 och 2005 angående CSR varit explosionsartat (Windell 2006). Expansionen har enligt Windell (2006) skett främst inom tre områden. Den första är elektroniska nyhetsbrev, vilket det idag finns ett antal olika ideella organisationer (NGO:s) som genom dessa nyhetsbrev informerar om de senaste rönen inom CSR. Vidare har akademiska tidskrifter och affärstidningar, perioden mellan 1996 och 2005 innehållit 1524 artiklar med orden "Corporate social responsibility" (Windell 2006). Det växande antalet artiklar samt antalet nya tidskrifter som enbart handlade om CSR gör att akademiska skrifter står för en hel del av informationen som finns att hämta angående CSR.

Den ökade forskningen kring CSR och kommunikation har även gjort att många ser med nya ögon på vilka i kommunikationen företagen ska ha en relation med.

Risk kan ses som en av de bakomliggande orsakerna till att tillämpa CSR, eftersom det innebär en risk att kommunicera att företaget tar ansvar då det kan uppfattas som ett PR jippo om det i efterhand avslöjas att de inte lever upp till företagets omgivnings förväntningar. (Grafström et. al. 2008). Enligt Schnietz och Epstein (2005) i Grafström et. al. (2008) skulle ett proaktivt arbete med CSR kunna leda till ett gott anseende som skyddar mot negativ kritik som ett företag kan råka ut för (Grafström et. al. 2008).

Alla dessa förutsättningar innebär att företagen ställs inför nya utmaningar i arbetet med att kommunicera CSR, vilket vi går vidare in på i problemformuleringen.

## **1.2 Problemdiskussion**

De senaste åren har det blivit viktigare för företagen att ta hänsyn till CSR-frågor och företagets arbete med CSR har blivit en viktig del av deras kommunikation. CSR-rörelsen har lett till att företagen söker vägar att integrera arbetet med CSR i sina marknadsföringsstrategier (Cerne 2003). Borglund et. al. (2009) ger ett exempel på detta från finansvärlden där företagen arbetar med att hålla nere nivån av tjänsteresor för att spara på miljön. Dessa omständigheter kräver en omställning av företagen i både det dagliga arbetet i organisationen och i arbetet med kommunikationen. Hur väver företagen in budskapet om CSR i den befintliga kommunikation och vilka problem kan uppstå i och med detta?

Idag är det många företag som konkurrerar på en internationell marknad om konsumenterna. För att märkas och bli igenkända i bruset är det viktigt att vara konsekvent i sitt budskap (Pelsmacker et. al. 2007). Ett annat problem som uppstår då fler företag arbetar med CSR är hur de ska särskilja sig genom sitt arbete med detta när alla kommunicerar sitt ansvar.

Kommunikationskanalerna ser annorlunda ut idag och informationsflödet har förändrats på grund av den tekniska utvecklingen. Media kan nå ut med nyheter snabbare än tidigare och de kan nå ut till fler vilket leder till att konsumenter har större insikt i företagets CSR-arbete. Det förändrade medielandskapet innebär därav också en

ökad risk för företagen då de arbetar med kommunikation av CSR. Om media avslöjar att ett företags arbete med CSR inte motsvarar det företaget säger sig göra skadar detta företags rykte vilket de inte hade råkat ut för om företaget inte hade kommunicerat sitt arbete med CSR alls (Borglund et. al. 2009). Hur gör företagen för att undvika den här risken och hur har detta påverkat arbetet med kommunikationen? Dialogen mellan intressenterna har också förändrats till följd av det nya medielandskapet. Innebär detta att företag måste ta hänsyn till sina intressenter på ett annat sätt än tidigare?

### 1.3 Syfte

Syftet med studien är att kritiskt granska huruvida kommunikationsteorier som finns idag är användbara för företag som tillämpar CSR och kommunicerar detta med sina intressenter.

Under arbetets gång utvecklades ett andra syfte, vilket är att peka på fenomen som kräver utveckling och skapande av idéer och begrepp som kan öka förståelsen för hur företag kommunicerar CSR.

### 1.4 Frågeställning

- Kan befintliga kommunikationsteorier tillämpas på hur företag i dag kommunicerar CSR med sina intressenter?

### 1.5 Begreppsdefinition

#### 1.5.1 The Global Reporting Initiative (GRI)

*"GRI är en NGO och institution, med visionen att ta fram och utveckla ett ramverk/vägledning för hållbarhetsredovisning. Tillsammans med vägledningen utvecklas tekniska protokoll och sektorsupplement för att underlätta arbetet"* (PWC et. al. 2008: s. 11).

#### 1.5.2 International Organization for Standardization (ISO)

*"Standarderna i ISO 14000-serien tillhandahåller verktyg som kan användas av alla typer av organisationer (såväl företag som offentlig förvaltning) för att på ett systematiskt sätt kontrollera sina direkta och indirekta miljöaspekter och förbättra miljöprestanda. Denna förbättrade miljöprestanda bidrar till att uppfylla olika miljökvalitetsmål"* (SIS.se 2009).

#### 1.5.3 The Business Social Compliance Initiative (BSCI)

BSCI har sex mål som handlar om att "förbättra sociala standarder i en global miljö, att fungera som en länk mellan företaget och intressenter, att tillgodose ett internationellt gångbart övervaknings system, att ge ekonomiska fördelar genom att effektivisera och undanröja risker och att fungera som ett forum där företag kan utbyta idéer och erfarenhet. BSCI samarbetar även med andra likasinnade organisationer" (Författarnas översättning: BSCI-eu.com 2009).

#### 1.5.4 Global Compact

”The Global Compact” innefattar tio principer som är indelade i fyra områden, mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och korruption riktade till företag. Dessa baseras i sin tur på ett antal konventioner samt FN:s deklaration om mänskliga rättigheter (Regeringen.se 2009).

### 1.6 Disposition

- Kapitel 1** Inledning  
I följande kapitel kommer vi att förklara bakgrunden till denna studie samt redogöra för problemformuleringen och frågeställningen.
- Kapitel 2** Undersökningsdesign  
I detta kapitel beskrivs hur vi fick idén till denna uppsats, ge vår förståelse och vetenskapssyn samt visa hur vi samlade in empirin och analyserade denna. Den ordning som metodkapitlet följer är densamma som den utförda studien är upplagd. Läsaren får själv avgöra studiens reliabilitet och validitet utifrån hur vi har gått tillväga.
- Kapitel 3** Teoretisk referensram  
I följande kapitel presenteras den teoretiska referensramen. Här kommer vi att beskriva utvalda teorier med anknytning till intressenter, budskap och kommunikationskanaler utifrån ett CSR-perspektiv. Författarna har dessutom löpande i texten givit konkreta exempel från olika företag, utöver våra fallföretag, vilka är kopplade till teorin för att ge en ökad förståelse av teorins betydelse.
- Kapitel 4** Empiri  
I detta kapitel presenteras den insamlade empirin, därav hämtad datainsamling från de olika intervjuerna som vi har utfört samt empiri från sekundärdata.
- Kapitel 5** Kategorisering av CSR  
I följande kapitel beskriver vi vad företagen gör i CSR-väg utefter TBL. Slutligen kommer vi att redovisa vad företagen gav för anledning att arbeta med och kommunicera CSR och hur detta kopplas till risk. Detta kapitel ses som bakgrund till analysen som ses i kapitel 6.
- Kapitel 6** Analysdiskussion  
I detta kapitel går vi rubrik för rubrik igenom den teoretiska referensramen och jämför denna mot empirin. Detta för att se om teorin används i företagets arbete med kommunikation av CSR men också för att se om det finns gap som teorin inte kan förklara.

## **Kapitel 7**

### Slutsats

Vi kommer utifrån analysen i föregående kapitel nu dra slutsatser och då teorin inte visat sig vara tillräcklig ta fram nya begrepp och idéer. Utifrån de slutsatser som vi har kommit fram till har vi komponerat en modell över hur fallföretagen enligt empirinarbetar med att kommunicera CSR. Vi kommer även att presentera och ge förslag till vidare forskning.

## 2 Undersökningsdesign

---

I detta kapitel beskrivs hur vi fick idén till denna uppsats, ge vår förförståelse och vetenskapssyn samt visa hur vi samlade in empirin och analyserade denna. Den ordning som metodkapitlet följer är densamma som den utförda studien är upplagd. Läsaren får själv avgöra studiens reliabilitet och validitet utifrån hur vi har gått tillväga.

---

### 2.1 Idéns ursprung

I sista delkursen i marknadsföring på kandidatnivå skrev författarna bland annat en kommunikationsplan om en organisation som önskade positionera sig som den mest miljövänliga i Sverige. I arbetet med denna kommunikationsplan kom vi i kontakt med några företeelser som väckte vårt intresse:

- Den första är att det genom den tekniska utvecklingen finns fler kommunikationskanaler än tidigare och att dessa används på ett sätt som skiljer sig mycket emot hur företag traditionellt sett arbetar med kommunikation.
- Den andra är att då företaget vill positionera sig som miljövänlig måste detta vara något som är integrerat i all kommunikation, samt att enligt den rådande uppfattningen inom kommunikationsteori att all kommunikation måste vara konsekvent. Dels för att uppnå synergieffekt och dels för att ge ett sammanhållet och icke spretigt budskap.

Detta fick oss att fundera över hur andra företag som arbetar med CSR gör för att kommunicera sitt engagemang. Misstankar väcktes om att befintliga teorier för hur arbete om kommunikation ser ut inte skulle räcka till för att fånga viktiga poänger i hur dessa företag kommunicerar. Detta ledde till vår frågeställning:

- Kan befintliga kommunikationsteorier tillämpas på hur företag i dag kommunicerar CSR med sina intressenter?

Under förarbetet stötte vi på en blogg som behandlar ämnet CSR och kommunikation skriven av Karolina Windell<sup>2</sup> och Maria Grafström<sup>3</sup>. Bloggen handlar bland annat om dagens informationssamhälle då medier snabbt kan lägga ut information om företagen och att dessa nyheter då blir tillgängliga för alla. Detta måste företagen förbereda sig för genom att dels förbättra sitt arbete med CSR, men också genom att anpassa arbetet med kommunikationen efter dessa omständigheter (CSRmedia.com 2009).

Vi kom också över en doktorsavhandling i ämnet *Integrating corporate social responsibility with marketing strategies in retailing* (Cerne 2003). Vi läste också en uppsats skriven på Gävle högskola, *CSR: Företags kommunikation av ansvar* (Mohamad & Calissendorff 2009) i vilken de gör en kartläggning av företags kommunikation av CSR. *Corporate Social Responsibility - Faktorer som påverkar implementeringsprocessen i ett IT-tjänsteföretag* (Ekstrand et. al. 2009) är en uppsats skriven vid Lunds Universitet som belyser kommunikations och informationsbehovet. Vi har också kommit över boken *Värdeskapande CSR hur företag tar socialt ansvar* (Borglund et. al. 2009) som handlar om

---

<sup>2</sup> Windell är Ekonomi doktor, lärare och forskare vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet.

<sup>3</sup> Grafström är Ekonomi doktor, lärare och forskare vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet.

hur företag arbetar för att få allmänhetens och marknadens förtroende samt om den kommunikativa aspekten av CSR. Dessa förhåll vi oss till då vi utformade studien.

## 2.2 Förförståelse

Vi förhåller oss under studien till att vårt val av vetenskapssyn inte kan bli fri från våra tidigare kunskaper, intressen och värderingar och därför presenterar vi dem här (Wijk 2007). Vi är medvetna om att det är svårt att kontrollera värderingar (Bryman & Bell 2005) och för oss som förstagångsförfattare till en studie av denna nivå är det än mer viktigt för oss att ta hänsyn till detta.

Detta avsnitt kan ses som kritik mot oss författare som instrument, både i vårt val av litteratur och vad vi väljer att observera i sekundärdata och vad vi valde att ställa frågor om i intervjuerna. Vi har alla fyra läst marknadsföringsinriktning på kandidatnivå inför den här uppsatsen. I grunden är vi alla mycket positiva till företag som arbetar med CSR. Samtidigt anser vi dock att de flesta företag som arbetar med CSR-frågor i första hand fokuserar på detta först för att nå ekonomisk vinning och att bidra till en hållbar utveckling kommer först i andra hand. Den inriktning som vi har läst kan förklara varför vi tenderar att se CSR som ett hjälpmedel för att marknadsföra sig och att skapa en positiv bild av företaget. Att litteratur om marknadsföring och kommunikation idag utgår ifrån att dessa funktioner ska vara integrerade i organisationen har också bidragit till att vi tenderar att se mycket av företagets handlande som marknadsföring. Detta kan ha kommit att påverka hur vi valt att se på empirin i analysen och vi kan ha valt att tolka saker som företagen inte ser som marknadsföring just på detta vis. Att vi är positiva till företag som arbetar med CSR kan också ha påverkat på så sätt att vi inte är tillräckligt kritiska till den information de ger oss.

Vårt perspektiv är som undersökande studenter men vi gör vår studie i syfte att kunna hjälpa företag i sitt arbete med att kommunicera CSR, samt att bidra till forskning om CSR och kommunikation och slutligen att informera andra studenter och forskare. Att vi strävar efter att vara till hjälp för företagen kan ha inneburit att vi ibland undvikit att ta upp obehagliga sanningar för att inte stöta oss. Det perspektiv som författaren väljer att utföra studien utifrån påverkar på så sätt vilken verklighet som observeras (Halvorsen 1992).

När vi påbörjade arbetet med uppsatsen var vi inte medvetna om hur många olika synsätt och förklaringar om CSR som fanns. Vi visste heller inte att synen på CSR skilde sig åt så pass mycket mellan olika länder. Vi valde dock att förhålla oss till CSR som ett begrepp och därför tror vi inte att denna insikt har påverkat under arbetsprocessen, också eftersom vi valt ut teorier att se CSR utifrån i arbetet.

## 2.3 Vår ansats

I inledningsskedet av studien gick vi igenom befintlig litteratur som handlar om CSR och kommunikation. Vi fick en kännedom om vilka teorier och modeller företag kommunicerar sig med hjälp av, och vilka av dessa som skulle vara intressanta att pröva huruvida de är användbara för CSR-orienterade företags kommunikation. Då vi satte oss in i ämnet insåg vi att kombinationen CSR och kommunikation fortfarande är relativt nytt inom forskningen och därför tyckte vi att det lämpade sig att arbeta explorativt (Svenning 2003) med att ta fram nya begrepp och formulera och precisera hypoteser (Wijk 2007).

Detta är en utvecklande studie i två steg:

- I steg ett prövar vi användbarheten hos vår teoretiska referensram.
- I steg två kommer vi att utifrån gap formulera idéer och begrepp.

I det inledande skedet av studien var vi inne på att göra en kartläggning av hur företag kommunicerar att de arbetar med CSR. Då vi hittade en uppsats från Gävle högskola där de redan gjort detta var vi tvungna att välja ett annat sätt att attackera ämnet eftersom detta inte skulle bli tillräckligt forskningsbidragande. Vi bestämde oss istället för att göra ett test av teorier (Lundahl & Skärvad 1999). Då vi även ville ta fram nya begrepp och förbättra befintliga kommunikationsteorier ägnar vi oss även åt språkbildning (Brunson 1981).

Freeman & Harrison (1999) menar att även om forskningen har kommit långt med teorier och modeller rörande CSR är forskningen inom empirisk research fortfarande i startskedet. Denna artikel är från 1999 men vi har inte hittat artiklar eller böcker på området från senare datum. Eftersom forskning inom CSR fortfarande anses som relativt nytt är det inte märkligt att även metoden för att samla in empiri är i början av sin utveckling (Freeman & Harrison 1999). Vi har noterat detta och med sunt förnuft utformat vår research design med detta i bakhuvudet. Dessutom kan det oprecisa i kvalitativa studier alltid förklaras med att det snarare beror på problemens art än på utvecklade metoder (Wallén 1996).

Även om detta då det är en explorativ studie och vi har försökt hålla oss öppna för allt som kan tänkas komma fram under arbetet har vi försökt att förhålla oss neutrala och objektiva i utredandet samt gå systematiskt tillväga. Vi studerar ett befintligt fenomen och ser verkligheten som att den existerar utanför oss, enligt objektivismen (Bryman & Bell 2005). Vi strävar efter att minimera vår påverkan som författare och intar därför också ett positivistiskt förhållningssätt (Bryman & Bell 2005).

Vi valde att studera tre företag. Dels för att vi inte hade tid att intervjua fler men också eftersom detta möjliggör för oss att kunna gå djupare in på dem och få bättre överblick av deras kommunikation. Det är vanligast inom kvalitativa studier att undersöka ett fåtal företag och att det genom detta ges möjlighet att undersöka fler dimensioner vilket vi kommer att göra (Lundahl & Skärvad 1999). Ett fåtal undersökningsobjekt är även att föredra i fallstudier (Yin 2007). Vi har tagit del av teori om fallstudier då det är relevant vid språkbildning (Brunsson 1981).

## 2.4 Val av teori

Företrädesvis har författarna använt sekundärdata i form av litteratur, artiklar, akademiska uppsatser, avhandlingar och dokument som omnämner begreppet CSR och kommunikation. Dessa sekundärdata har givit oss en bakgrund samt en helhetsbild av ämnet. Ytterligare för att kunna utforma och vidareutveckla våra teorier har vi kompletterat studien med artiklar och länkar från internet. Exempelvis hämtade vi fakta från våra fallföretags hemsidor som valts ut i studien för empirin. Vi har även tagit hjälp av Lunds Universitets databas. Detta elektroniska bibliotek, där vi har fått träffar i både ELIN@Lund<sup>4</sup> och katalogen Lovisa<sup>5</sup>, har varit till stor användning.

---

<sup>4</sup> LU:s biblioteks databas med: böcker, tidskrifter, doktorsavhandlingar, rapporter, e-böcker & e-tidskrifter (Lovisa 2009).

<sup>5</sup> LU:s biblioteks databas med: artiklar, tidskrifter, databaser & e-böcker (ELIN@Lund 2009).

På ELIN@Lund har vi funnit intressanta artiklar och på Lovisa har vi gjort beställningar av böcker, både inom Lund, men också via fjärrlån. Vi har även fått idéer via avhandlingar och andra akademiska uppsatser som har guidat oss vidare till annan litteratur. Allt detta har utformat den teoretiska referensramen, vilken ska ligga till grund för den empiriska analysen.

Vidare har vi delat in teorin om kommunikation utifrån tre kategorier, intressenter, budskap och typ av kanaler. De olika teorierna benämns under dessa rubriker, samt via underrubriker för att flätas samman till en helhet.

I kapitlet om intressenter har vi först beskrivit intressentmodellerna. Litteratur om denna modell fanns i överflöd i både artiklar och böcker, men vi valde med omsorg. Många källor var föråldrade, men i *CSR: Företagsansvar i förändring* (Grafström et. al. 2008) kunde vi finna väsentlig och uppdaterad fakta om denna modell. Därefter nämns Morsings "Tre CSR-kommunikationsstrategier", Här fann vi en huvudbok att jobba utifrån, skriven av Morsing & Beckmann (2006).

När det gäller kommunikationsteori av budskap och kanaler har vi som huvudbok utgått ifrån *Marketing Communications – A European perspective* författad av Pelsmacker et. al. (2007). Denna kurslitteratur har författarna bekantat sig med redan innan uppsatsen tog form. Där nämns utförligt om olika kommunikationskanaler företag kan använda sig utav för att sända ut sitt budskap om CSR. Kan gälla alltifrån traditionella mediekkanaler till att kommunicera ut sitt budskap via symboler. Denna bok i sin tur förde oss vidare in på andra författares böcker och artiklar genom de modeller som tas upp.

En del av de teorier och modeller som framgår är klassiska och traditionella, vilka har hängt med i många år. Exempelvis har "intressentmodellen" funnits sen 1930-talet. I motsats till detta är flera andra modeller av lite nyare klang, så som "tre CSR-kommunikationsstrategier". De flesta modeller är tämligen moderna, då CSR är ett relativt nytt begrepp och ett nytt sätt att arbeta för företagen.

## 2.5 Val av företag

Vi valde att titta på företag som arbetar med CSR och aktivt vill kommunicera detta till sina intressenter eftersom vi tycker att det är mer intressant att titta på företag med en tydlig kommunikation av sitt CSR-arbete. Detta var det viktigaste i vårt val av företag och vi har även strävat efter att välja företag med olika CSR-mognad (se kapitel 3.2.2 Integration av CSR). För att i inledningsskedet vid valet av företag få en uppfattning om företagens CSR-mognad och se vilka intressanta företag som finns som arbetar med CSR tog vi hjälp av H&H webranking-lista<sup>6</sup> över CSR-företag, samt en lista över Sveriges grönaste varumärken 2008 framtagen av Differ<sup>7</sup>. I kapitel 5 har vi utifrån teorin gjort en kartläggning av företagens arbete med CSR och utifrån detta rangordnat dem efter integration av CSR och mognad.

Samtliga företag i vår studie sysslar med tillverkning vilket vi valde att utgå från vid valet av företag eftersom vi tror att företag som tillverkar och säljer saker kan ha en liknande arbetsgång vid kommunikation vilket bidrar till att förenkla studiens analys.

---

<sup>6</sup> Kommunikationsbyrån Hallvarson & Halvarsson rankar företagens ansvar via sin hemsida (H&Hwebranking 2009).

<sup>7</sup> Managementkonsult företaget Differ har tagit fram en undersökning som visar vilket som är Sveriges grönaste varumärke 2008 (Differ.se 2009).



Företagen befinner sig dock i olika branscher och två av dem är börsnoterade men dessa skillnader tror vi dock inte påverkar resultatet då vi enbart studerar hur företagen kommunicerar sitt arbete med CSR. Något vi dock tror kommer att visa på skillnader i empirin är att två av företagen riktar sig till "business-to-consumer" och ett av dem till "business-to-business". Detta val gjorde vi för att vi tyckte att det vore intressant att se skillnader i arbetssätt mellan dessa olika typer av företag. För enkelhetens skull har vi valt att intervjua företag i Sverige.

## 2.6 Undersökningsmetod

Empirin samlades in genom en kombination av primärdata från intervjuer med företagen som vi studerade och sekundärdata från dokument med kommunikation från företagen. En del av innehållsanalyserna av kommunikationen i dokument gjordes innan intervjuerna och en del efteråt. Det som utfördes innan var en del av förberedelserna och det som vi samlade in efteråt byggdes på de tips som vi fått under intervjuerna om vad som var viktigt att titta på gällande kanaler och budskap. Innehållsanalysen kommer att ge oss kunskap om hur kommunikationen ser ut och kompletteras med förståelse genom intervjuerna varför kommunikationen ser ut som den gör (Yin 1994).

Vi har använt oss av den teoretiska referensramen då vi tog fram de frågor som vi ville ha svar på och mallen för innehållsanalysen.

Referensramen kan återfinnas i kapitel 4 men består i stort av fyra teman:

- Typ av CSR-arbete
- Till vilka intressenter företaget riktar sig
- Budskapets utformning
- Kommunikationskanaler

Vi anser att det är viktigt för vårt resultat att formulera vilken typ av CSR-arbete företaget jobbar med och vilken CSR-mognad företaget har, eftersom vi i analysen utgår från detta då vi tittar på hur kommunikationen ser ut för att förklara skillnader mellan företagen. Vi tror också att mognad hänger ihop med integrationen av CSR-arbetet. Vi tog med de olika teorierna om CSR-arbete för att vi tror att integrationen av arbetet med CSR motsvarar hur integrerad CSR är i kommunikationen. Vi kommer bland annat att mäta integration genom att se hur många och hur spridda CSR-aktiviteter de arbetar med i företag. Hur många människor som arbetar med CSR inom företaget och hur spridda de är har vi också tagit hänsyn till.

### 2.6.1 Intervju

Vi genomförde intervjuerna med dem som är ansvariga för företagets arbete med CSR och/eller kommunikation på de företag som vi har haft kontakt med. Vi har i urvalet av respondenter utnyttjat snöbollseffekten då vi genom informanter blivit ledda till andra informanter som anses lämpliga att intervjua (Smith 1981).

Vi gjorde två intervjuer på IKEA AB, tre på KappAhl AB och en på Trelleborg AB. Anledningen till denna fördelning av intervjuer mellan företagen ges nu en förklaring. På IKEA AB utförde vi en intervju med den som är kommunikations- och CSR-ansvarig på huvudkontoret men vi tyckte även att det var intressant att prata med någon som implementerar arbetet med att kommunicera CSR på varuhuset då de är viktiga kanaler för IKEA AB:s kommunikation. På KappAhl AB intervjuade vi tre personer varav två

arbetar med CSR och den tredje var från marknadsföringsavdelningen. På Trelleborg AB var samma person som är ansvarig för arbetet med CSR även ansvarig för kommunikationen. Urvalet av respondenter beror på de strukturella skillnader som finns mellan företagen i vår studie när det kommer till vilka funktioner de som arbetar med CSR och kommunikation är organiserade i. Vi är medvetna om den skevhet som uppkommit i mängd information. Vi anser dock att detta inte påverkat resultatet då innehållet i empirin från intervjuerna är likvärdigt.

Intervjufrågorna togs som nämndes ovan fram utifrån den teoretiska referensramen samt med hänsyn till syfte, problemformulering och frågeställning. Vi ställde dock bara indirekta frågor om teorierna vid intervjuerna och empirin kopplades till teorin först i analysen. Även fast vi tagit fram frågor som vi ville ha svar på, anser vi att vi utfört semistrukturerade intervjuer då vi lät respondenterna prata om det som de ansåg vara av intresse i ämnet (Bryman & Bell 2005). Vi har främst sett frågorna som ett hjälpmedel för att täcka informationsbehovet (Lundahl & Skärvad 1999). Innan intervjuerna skickade vi frågorna och en sammanfattning av bakgrunden till arbetet till respondenterna för att de skulle få en chans att förbereda sig. Även om detta ger respondenten möjlighet att tänka igenom och försköna svaren innan själva intervjun, liksom vid enkäter (Bryman & Bell 2005), tror vi att fördelen av att de kunnat ta reda på saker de inte visste i tid till intervjuerna har vägt upp nackdelarna.

Alla intervjuer utom en utfördes per telefon, samtliga spelades in och vi tog dessutom anteckningar kontinuerligt. Trelleborg AB var det enda företag som hade tid att ta emot oss för en intervju på plats. Vid denna intervju använde vi ett diktafonprogram på en dator med en mikrofon. Vi tror inte att detta har påverkat resultatet då vi har fått tillräckligt mycket information för att kunna göra en fullständig analys.

För att våra spontana frågor under intervjuerna inte skulle bli slumpartade hade vi gemensamt i gruppen bestämt vilka begrepp vi ansåg var viktiga för att uppnå ett tydligt mål med hela intervjun. För att hålla oss inom avgränsningen hade vi också förutbestämt hur vi skulle tolka modeller och begrepp.

Innan vi publicerade studien fick företagen möjlighet att läsa igenom empiridelen. I empirin har vi använt oss av kontaktpersonernas ordval, för att reflektera det som de själva hade sagt.

Under vår första intervju som var med IKEA AB upptäckte vi vad som kunde förbättras i intervjuguiden. Detta ledde till att ett fåtal mindre förändringar genomfördes innan vi intervjuade de efterföljande företagen. Vi tror dock inte att denna förändring ska ha påverkat resultatet på ett negativt sätt då de var små och intervjuguiden dessutom användes väldigt fritt. Alla intervjuer gjordes under en tidsperiod av två veckor. Det positiva med att de gjordes koncentrerat är att de blev förhållandevis lika. Framåt slutet kom vi på ytterligare frågor som vi ville ha besvarade och genomförde en ytterligare men kortare intervju med företagen.

### *2.6.2 Innehållsanalys*

Då intervjuerna ger en mer subjektiv bild av kommunikationen ansåg vi det nödvändigt att även observera dokument med kommunikation från företagen, eftersom de skildrar faktiska förhållanden (Patel & Davidson 1994).

För att strukturera upp innehållsanalysen skapade vi en tabell utifrån den teoretiska referensramen som vi fyllde på med empiri om företagets kommunikation i dokument. Vi beskrev med ord de företeelser som vi observerade på ett sammanfattande och systematiskt sätt. I analysen kommer vi att tolka innebörden av symbolerna. Innebörden kan vara tydlig men ibland kan det finnas anledning att tolka in något som är dolt eller underförstått (Wallén 1996).

Förutom kommunikation som kommer direkt från företaget ville vi gärna även observera kommunikation från intressenter som företaget inte direkt kan styra över. Vi insåg dock att detta blev alltför omfattande och komplicerat att avgränsa och fick därför begränsa oss till att studera kommunikation från företaget. I intervjuerna har vi dock kunnat fråga om dialogen mellan intressenter och vi har även nämnt detta i teorin. Innehållsanalysen av företagets kommunikation i dokument fungerar dels som förberedelse inför intervjuerna och dels som generator av empiri till analysen.

En svårighet i att kartlägga den kommunikation som kommer från företaget kvarstår dock då det finns sådana enorma mängder information och det är mycket tidskrävande och svårt att hitta och söka igenom alla dokument. Vi begränsade oss därför inledningsvis till att i förarbetet till intervjuerna avgränsa oss till elektroniska dokument som kan hittas via Internet och databanker. Vid intervjuerna informerades vi om kommunikation som företagen ansåg var viktig och detta tog vi med i tabellen i den mån det var användbart för vårt syfte. Detta kan dock innebära skevhet i empirin då de troligen valde att inte leda oss till negativt material.

Vi tror inte att det vi som valt att studera på internet har hunnit förändras mycket under tiden vi utförde studien. Vi tror heller inte att de förändringar som kan ha hunnit ske har stor betydelse för resultatet, därför begränsade vi inte insamlandet av empirin till en dag utan gjorde detta fortlöpande. Vi tror också att då vi arbetar med att hitta generella begrepp spelar detta mindre roll. I första hand tittar vi på svenska hemsidor eftersom vi vill begränsa oss till kommunikation i Sverige.

Vi har även besökt en av KappAhl AB:s butiker samt ett av IKEA AB:s varuhus. I denna del av innehållsanalysen har vi iakttagit skyltning, broschyrer samt märkning av produkter. Resultatet från dessa besök finns i tabellen för innehållsanalysen i empirikapitlet under respektive företag.

Nedan listar vi exempel på ett antal dokument som vi kommer att titta närmre på (Bryman & Bell 2005).

- Hemsidor
- Årsredovisningar
- Pressmeddelanden
- Presentation av sponsring och samarbetspartners
- Reklam från företagen
- Personaltidningar och kundtidningar
- Broschyrer på hemsidor, i butiker och i varuhus
- Skyltning i butiker och varuhus
- Märkning av produkter

## 2.7 Källkritik

Olika faktorer har förmodligen påverkat reliabiliteten och validiteten hos studien. Här försöker vi att gå igenom dem för att kunna ta hänsyn till dessa.

I förförståelse nämns även hur vi som författare kan ha påverkats av våra tidigare erfarenheter samt personliga intressen.

Vi har i vårt arbete utgått ifrån att användbarhet och trovärdighet är rimligare kriterier än validitet och reliabilitet (Brunsson 1981) och detta försöker vi påvisa genom att utförligt visa hur allt har använts och att det stämmer.

*“Ett avgörande kriterium på en acceptabel teori är att forskaren kan visa att den kan användas för att bättre förstå den sociala situation som forskaren studerat och använt för teorigenereringsarbetet”*

(Källa: Brunsson 1981: s. 108)

### 2.7.1 Teorikritik

Under uppsatsens sammansättning gjorde författarna en omfattande litteratursökning för att samla på oss så mycket information som möjligt att jobba med. Med stor sannolikhet kan vi ha missat relevant litteratur och i sin tur teorier, som kan ha påverkat uppsatsens kvalitet. Det är svårt att täcka allt, och hinna gå igenom all litteratur på de tio veckor som har givits till oss för att få ihop denna studie. Vi vill dock poängtera att vi har ansträngt oss till det yttersta för att finna relevant litteratur.

Då CSR är ett föränderligt begrepp, har vi försökt att hitta den mest uppdaterade litteraturen. Dock kan vi ha försummat att få tag på den senaste upplagan och på så sätt missat en viktig detalj som lagts till i en senare upplaga.

I Larsson har vi utifrån en uppsats granskat tre olika upplagor. Vi fann relevant information som stod nämnt i både upplaga 1997, och 2001 men inte i 2008. Detta gjorde oss lite misstänksamma, men vi valde ändå att poängtera denna information. Det gällde kritiken av teorin ”Tre CSR-kommunikationsstrategier” som har getts av Priscilla Murphy i Larsson 2001.

CSR är ett svårdefinierat och diffust begrepp, på så sätt är inte litteraturen alltid klar och tydlig i sitt utformande. Dock har vi gjort vårt bästa att arbeta med litteratur som på ett enkelt sätt som möjligt har beskrivit olika definitioner av CSR. Vi har försökt hitta ett mönster i böcker och artiklar och använt oss av dessa.

Vissa av våra källor har inte varit helt akademiska, så som bloggar, vilket kan ifrågasätta trovärdigheten. Dock har det varit viktig information att nämna då vi har utgått ifrån teorin word-of-mouth gällande offentlighetens åsikter om våra fallföretag och dess produkter.

En del teori som vi har använt, exempelvis Pelsmacker et. al. (2007), beskrivs utifrån allmänna kommunikationsteorier, vilka inte har med CSR att göra. Vi har själva applicerat dessa teorier på CSR. Dock kan vi ha missat någon mindre viktig poäng eller tillvägagångssätt att sammankoppla teorin med CSR. För att undvika felaktiga

tolkningar, har vi på flera ställen i teori delen givit konkreta exempel för att stärka och backa upp våra tankegångar.

Teorier kan ofta kritiseras för att vara generella och allmänna. De teorier som vi har valt kan tillämpas på flera företag inom olika branscher. Dock har vi i vår uppsats försökt att personifiera modellerna och anpassa dem för att de ska passa in på just de fallföretag som vi har valt i vår uppsats.

Likaså vill vi sätta en varningstriangel på att litteraturen ofta är normativ. Information kan ha färgats av författarna, då dessa har egna värderingar av vad CSR är och hur teorier bör tillämpas. Dock har teorierna enbart används som en utgångspunkt för intervjuerna, det vill säga empirin, och har inte direkt försämrat uppsatsens studie.

### *2.7.2 Metodkritik*

Det första företaget som vi intervjuade blev snarare ett test av vår intervjuguide även om vi hade lagt ner mycket tid på att utforma denna. Vi gjorde små men ej avgörande ändringar av guiden under intervjuernas gång då vi kände att saker kunde förbättras. Detta har vi varit medvetna om och tagit hänsyn till i analysen av empirin.

Kritiken vad gäller bortfall rör val av fallföretag samt respondenter. Vi är väl medvetna om att valet av fallföretag har påverka resultatet. Hade vi intervjuat andra företag är det stor chans att resultatet hade sett annorlunda ut. Dels är det svårt att jämföra företag som arbetar med business-to-business och business-to-customers. Detta är dock en liten studie i förstadiet till en mer omfattande forskning och resultatet får ses som ett generellt förarbete.

Eftersom det idag ofta fungerar så att kommunikation är integrerat i hela organisationen är det svårt att få tid till att intervjua alla som har med detta att göra. Vi har antagligen på grund av detta missat en och annan aspekt, men vi har strävat efter att få en så komplett bild som möjligt.

Vi är oerfarna som intervjuare och en mer erfaren intervjuare hade kunnat få fram en annan empiri. Dessutom kan vi ha gått miste om ansiktsuttryck och annat då vi genomförde de flesta intervjuerna via telefon. För att skapa en öppen och nyfiken stämning under intervjuerna har vi inte strävat efter att framstå som mer pålästa och kunniga än vad vi är.

Vi förhåller oss kritiska till empirin både från innehållsanalysen av kommunikation i dokument samt från intervjuerna eftersom företag ofta förskönar sin tillämpning av CSR samt att negativ information oftare återberättas genom media och word-of-mouth än positiv (Pelsmacker et. al. 2007). Vi håller en kritisk ställning till sekundärdata då den inte är skapad i syfte att passa vår studie och kan vara vinklad eller ofullständiga beroende på vem som har skapat den (Lundahl & Skärvad 1999). Sekundärdata är böcker om teori och metod samt de dokument av kommunikation vi granskat i innehållsanalysen.

## 3 Teoretisk referensram

---

I följande kapitel presenteras den teoretiska referensramen. Här kommer vi att beskriva utvalda teorier med anknytning till intressenter, budskap och kommunikationskanaler utifrån ett CSR-perspektiv. Författarna har dessutom löpande i texten givit konkreta exempel från olika företag, utöver våra fallföretag, vilka är kopplade till teorin för att ge en ökad förståelse av teorins betydelse.

---

### 3.1 Begrepp

#### 3.1.1 Olika definitioner av CSR

Trots den utveckling som skett av begreppet CSR finns det fortfarande inte ett entydigt svar på vad begreppet står för (Windell 2006). Detta kan dels bero på att företag har olika åsikter kring vad som är socialt ansvar, och dels på att olika intressenter har skilda uppfattningar om hur mycket socialt ansvar företag ska ta (Grafström et. al. 2008). Utöver detta finns det även andra faktorer som kan påverka, så som kultur, ekonomi och politik är även avgörande för hur ett företag engagerar sig i CSR.

*"...den amerikanska välgörenhetstraditionen finns också ett tydligt element av "social sponsring" som tangerar begreppet CSR. Den europeiska diskussionen om CSR är i och för sig inte enhetlig men utgår ofta från ett omfattande "hållbarhetsperspektiv" som inkluderar MR-frågor, sociala rättigheter i bred bemärkelse och miljöfrågorna."*

(Källa: Svenskt Näringsliv 2009: s.1)

De kulturella skillnaderna i ovanstående exempel har idag reducerats då utvecklingen och globaliseringen lett till att många företag agerar i olika länder. En påtaglig skillnad av CSR kvarstår dock beroende på med vad och vart ett företag arbetar. Dessa skillnader kan förklaras i bland annat ett visst lands regelverk och de lagar som ett företag måste följa när de opererar där, samt inhemska traditioner.

Här följer några valda definitioner som avspeglar den generella synen på CSR som råder:

*"A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders on a voluntary basis."*

*Europakommissionen (Källa: Esprojects.net 2009)*

*"Corporate responsibility is the commitment of businesses to behave ethically and to contribute to sustainable economic development by working with all relevant stakeholders to improve their lives in ways that are good for business, the sustainable development agenda, and society at large."*

Världsbanken (Källa: Worldbank.org 2009)

### 3.1.1.1 Ansvarspyramiden

*"The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time"*

(Källa: Carroll & Buchholz 2006: s. 35)

1991 presenterade Carroll sin CSR-modell, där han visualiserar sin definition av CSR-begreppet utifrån en pyramid. Denna modell reflekterar utvecklingen av "business and society interaction", där företagens sociala ansvar påverkas utifrån samhällets förväntningar. Denna teori har länge varit en av de viktigaste modellerna för att förklara CSR. Modellen delas in i fyra nivåer, den ekonomiska, lagliga, social, och filantropiska (CRquest.net 2009). Dessa måste uppfyllas nedifrån och upp i pyramiden för att CSR-arbetet ska vara fullbordat. Det är viktigt att understryka att detta ansvar ihop bidrar till varandras helhet, samt att ingen av dessa kan åsidosättas enligt Carroll (Carroll & Buchholz 2006). Idag når många företag i Sverige upp till den filantropiska nivån varför vi anser att den inte är intressant att använda vid jämförelse i denna studie.

Carrolls modell har använts i flera studier och empiriska tester har gjorts på internationell nivå. Ett intressant resultat att skåda är utifrån Pinkston & Carrolls undersökning 1994 som visar att Tyskland och Sverige skiljer sig ifrån de andra länderna England, Frankrike, Japan, Schweiz och USA. Då rankades i Sverige och Tyskland det legala ansvaret som den högsta prioriteringen följt av den ekonomiska, etiska och filantropiska (CRquest.net 2009). På så sätt är den amerikanska Carroll modellen applicerbar på svenska företag.

### 3.1.2 Hur företag hanterar risk i samband med kommunikation av CSR

Att kommunicera ut företagets samhällsansvar kan innebära en risk. Det viktiga för företaget är att uppfattas som trovärdig i sin kommunikation utåt sett. I dagsläget kommunicerar de flesta börsnoterade företag sitt samhällsansvar i form av rapporter via årsredovisningar, integrerad eller separat med en hållbarhetsredovisning. Detta sätt att kommunicera direkt genom företaget kan ge ett vinklat perspektiv hos slutkonsumenterna, då företaget har möjlighet att styra informationen till sin fördel. För att försöka förhindra detta och även framkalla ett större förtroende och en ökad trovärdighet kan företag kommunicera via externa kommunikationskanaler. Idag med internet och andra tekniker finns det många olika kanaler som företagen kan få ut sitt CSR-arbete genom, vissa har en större trovärdighet än andra. Forskare och experter kan låta som den mest trovärdiga källan, men det finns dock tvetydligheter om detta (Grafström et. al. 2008). Interfaith Center on Corporate Social Responsibility (ICCSR) via Nottinghams Business University är ett ledande forskarcenter med CSR som inriktning, vilket har British American Tobacco som en av sina sponsorer. Hur ska allmänheten se på ett forskarcenter som får pengar av ett företag som sysslar med en verksamhet som kan leda till cancer och har lett till cirka 120 000 dödsfall i Storbritannien varje år. Enligt Kevin Maguire på The Guardian är detta blodpengar och omoraliskt (Guardian.co.uk 2000).

För att ytterligare förbättra trovärdigheten finns det tredje parts-kanaler som företag kan använda sig utav, så som tidskrifter eller organisationer exempelvis Rädde Barnen (Grafström et. al. 2008). Dessa organisationer skulle även kunna agera som en extern observatör för företaget.

Risk med att kommunicera ut företagets samhällsansvar i sin marknadsföring kan även uppfattas som en kort frekvens av aktiviteter för att få uppmärksamhet. Grafström et. al. (2008) säger att vikten i kommunikationen inte är hur arbetet utförs i detalj utan att det nämns. För i och med att företaget nämner detaljer kan intressenterna syna en allt närmre i sömmarna och därmed upptäcka felaktigheter. (Grafström et. al. 2008)

### 3.1.3 Definition av kommunikation

Ordet kommunikation kommer från latinets "communis", vilket betyder "gemensam" och "communicare" vilket betyder "att göra tillsammans" (Mårtenson 1986). Att kommunicera med sina intressenter kan dock vara svårt, ett av problemen med begreppet kommunikation är dess breda innebörd. Holm (2002) säger att "*All kommunikation beror på mottagarens villkor*" (Holm 2002: s. 126), dessa villkor avgör vilka förutsättningar som mottagaren har att tolka kommunikationen. Detta förklarar varför företag använder sig av olika kanaler beroende på vilket målgrupp de vill nå. Om ett företag vill nå en yngre målgrupp använder de sig till exempel av bloggare i högre grad än i sin kommunikation gentemot en äldre målgrupp som till exempel pensionärer. Enligt Holm (2002) så finns det ingen kommunikation om inte kunderna förstår kommunikationen, vilket visar på vikten av att anpassa kommunikationskanalerna och i dessa vara tydlig utifrån den målgrupp företaget vill nå.

I valet av kommunikationskanal så finns det enligt Morsing & Beckmann (2006) tre olika kommunikationsstrategier för CSR, vilka kommer förklaras utförligare i kapitel 3.3.1:

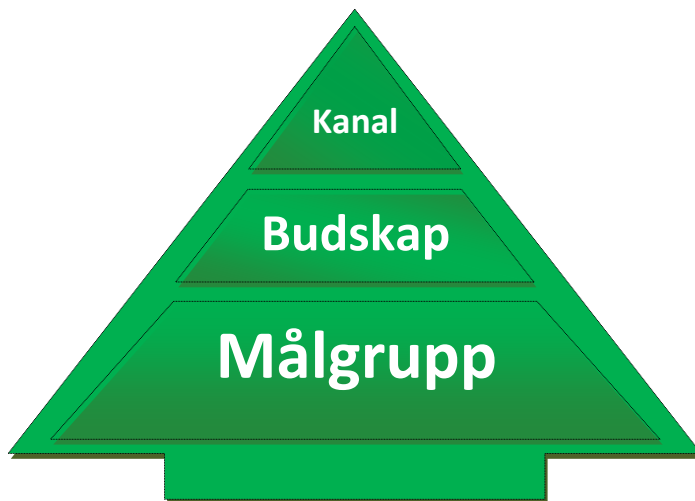
1. Envägskommunikation: Information som företaget sänder ut gentemot sina intressenter utan möjlighet till respons.
2. Tvåvägs asymmetrisk kommunikation: Informationen som företaget kommunicerar ut följs upp och företaget tar del av synpunkter. Detta utan att göra några ändringar inom företaget, det handlar snarare om att förändra sina intressenter attityder.
3. Tvåvägs symmetrisk kommunikation: Strategin går ut på att skapa en dialog med sina intressenter där respektive parter synpunkter följs upp och ändringar hos såväl intressenter som företaget sker.

Enligt Dahlén & Lange (2003) är marknadskommunikation det viktigaste företagen har i kampen om kunderna (2003). Pelsmacker et. al. (2007) däremot uttrycker att kommunikationen ska vara konsekvent och integrerad i företaget enligt begreppet integrerad marknadskommunikation. Detta för att budskapet ska bli effektivt, då företaget dels uppnår synergi effekter men också undviker att ge en ofullständig bild av sig. Exempel på inslag i marknadskommunikationen är reklam, varumärke och förpackningar (Dahlén & Lange 2003).

Marknadskommunikation handlar om tre frågor (Dahlén och Lange 2003):

- *"Vilka vill vi nå?"*
- *"Vad vill vi säga till dem?"*
- *"Hur ska vi säga det?"*





Beståndsdelarna i marknadskommunikationen (Källa:Dahlén & Lange 2003: s. 19)

Detta leder till att företaget identifierar målgruppen, utformar budskapet samt väljer vilken kanal de ska kommunicera genom (Dahlén & Lange 2003). Dessa steg illustreras i pyramiden över beståndsdelarna i marknadskommunikation (se ovan). Denna har legat till grund för den teoretiska referensramen. Vårt mål är att belysa dessa tre aspekter, då vi har delat in de olika aktiviteterna i interna och externa grupper. Interna aktiviteter handlar om hur företaget kommunicerar CSR till sina anställda och har en dialog med dem. Detta kan ske på en rad olika sätt exempelvis via broschyrer, intranät, samtal, undervisning eller internutbildning. Externa aktiviteter handlar om företagets kontakter gentemot övriga intressenter. Det kan handla om allt från till sponsring av organisationer till exempel Rädda Barnen och UNICEF, aktiv sponsring genom att till exempel låta en del av priset eller vinsten gå till välgörande ändamål, samarbete med till exempel andra företag eller ovan nämnda organisationer och slutligen att ha en aktiv dialog. En dialog kan te sig på många olika sätt, bland annat genom olika redovisningsmodeller till exempel GRI, att bjuda in till möten eller att påvisa att företaget har en dialog med en extern partner till exempel revisionsfirma.

Att arbeta med marknadsföring och marknadskommunikation innebär bland annat att konstant leva med förändringar. Nya kunskaper, nya verktyg, nya möjligheter, men också nya hot, skapar ett svårbedömt framtidsperspektiv. (Holm 2002)

I den tid då kommunikation kommit att inta en central roll i företags och organisationers liv och utveckling är en fungerande underrättelseverksamhet en nödvändighet. Företaget måste veta vad som sker, kunna avläsa, tolka och förstå innebörden av förändringar på marknader och i samhällen (Holm 2002).

I all kommunikation är det avgörande för företaget att på ett eller annat vis få klarhet i om insatsen fått någon verkan på intressenterna. Önskvärt är att få återkoppling eller feedback, det vill säga en transfer av en mottagares reaktion tillbaka till sändaren. Modeller som betonar feedback har en så kallad cybernetisk funktion, vilket betyder att de är möjliga att observera och möjlighet till att göra faktiska mätningar med syfte att kunna korrigera sin kommunikation. Slutligen är feedback en förutsättning för att företag ska kunna anpassa sin kommunikation till mottagarens förutsättningar (Holm 2002).

### 3.1.4 Teknikens utveckling

Sedan 1980-talet pågår en grundlig omformning av sättet att kommunicera. Ny teknologi, så som informationsteknologi, integrerar världen på ett sätt som aldrig tidigare varit möjligt. Nya verktyg skapas ständigt för att främja kommunikation människor emellan (Larsson 2008). Informationsåldern är väsentligen en följd av ny teknik, men har medverkat till att omgestalta sociala mönster, värderingar, kunskaper, kunskapssyn och interaktionen mellan individer, samt samhälle och organisationer (Holm 2002). Det är knappast en överdrift att påstå att den informationsteknologiska revolutionen som är en historisk händelse har varit och är av en genomgripande betydelse för samhällets utveckling (Holm 2002). 1900-talets explosionsartade frammarsch av kommunikationsteknikens började med uppfinnandet av telefonen till IT-teknik med Internet och mobiltelefoni (Holm 2002). Detta har även medfört att interaktionen mellan människor öga mot öga har minskat vilket kan öka risken för att informationen blir svåröverskådlig samt svår att förstå hantera och bearbeta (Larsson 2008)

Castells i Holm (2002) har utifrån den informationsteknologiska utvecklingen tagit fram begreppet "teknologiskt paradigm", vilket han menar utgör det "informationella samhällets materiella grund" (Holm 2002). Dessutom har han försökt finna de centrala delarna i detta nya paradigm. Han har således fångat fem sådana specifika kännetecken:

1. Information är en råvara. Den nya tekniken innebär att agera mot information – inte bara att få information och agera mot tekniken som tidigare.
2. Den nya tekniken har "genomsyrande" effekt, är en integrerad del av all mänsklig aktivitet.
3. Nätverkslogiken finns hos varje system och uppsättning av relationer som använder den nya informationsteknologin.
4. Flexibilitet. Ett utmärkande drag är det nya paradigmets förmåga att skifta form – avgörande i ett samhälle där det mest oföränderliga är förändring och organisatorisk rörlighet.
5. Olika teknikformers integration. Mikroelektronik, telekommunikation och datorer har – som vi såg ovan- alla integrerats till informationssystem med genomgripande konsekvenser för hela branscher och företag.

(Källa: Holm 2002)

Det går snabbt att få information, företag och organisationer kan kommunicera, internt och externt, på ett mer avvägt sätt. Samtidigt så har överflödet gjort att det kan bli svårt för mottagaren att avgöra vad och var de ska lyssna. Kontentan av utvecklingen inom kommunikation och information är att en stor förändring i hur individer och organisationer interagerar med varandra har skett.

## 3.2 Kategorisering av olika typer av CSR-arbete

När vi definierade begreppet CSR i kapitlet 3.1.1 "Olika definitioner av CSR", redogjorde vi för att det är ett mångfacetterat begrepp. I nedanstående kapitel följer en vanlig förekommande modell som förklarar definitionen av CSR.

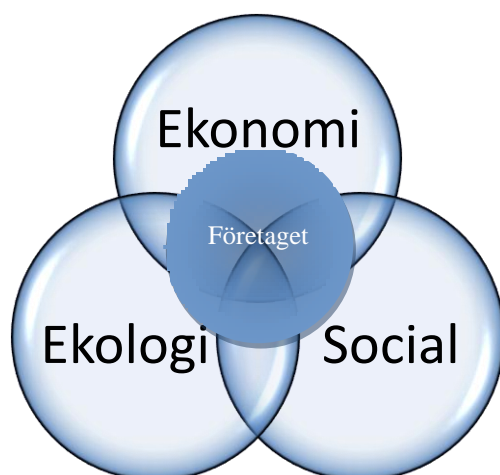
### 3.2.1 The Triple Bottom Line

Begreppet "The Triple Bottom Line" saknar svensk översättning, men det talas om ett företags tre resultatområden, eller bottenar (Konst.org 2009).

*“Being socially responsible means not only fulfilling legal expectations, but also going beyond compliance and investing more into human capital, the environment and relations with stakeholders.”*

(Källa: Cerne 2003: s.33)

TBL består av följande tre kategorier, The Economic Bottom Line, som beskriver de ekonomiska värdena, The Environmental Bottom Line förklarar de miljömässiga värdena, samt The Social Bottom Line redogör om de sociala värdena för att åstadkomma en hållbar utveckling (Elkington 1999).



Triple Bottom Line (Källa: Cerne 2003: s. 34)

TBL försöker visa hur organisationen styr balansen mellan dessa värden, och modellen kan i detta sammanhang ses som en indikator på i vilken riktning företag arbetar när det gäller hållbar utveckling (Cerne 2009-04-14). För att nå syftet med TBL måste CSR-arbetet implementeras i existerande beslutssystem i organisationen. Därför behövs det radikala förändringar för företag att uppfylla TBL. Det finns ingen given väg att nå dit, men ett villkor för att det ska fungera är att det fordras ett nytt tänkande beträffande organisationens prestationsmätning (Searcy et. al. 2005).

#### 3.2.1.1 The Economic Bottom Line

Det ekonomiska perspektivet är förmodligen den del företag känner sig mest hemma i. Men för att begripa helheten måste företagen lära sig vad ekonomiskt kapital är. Den enklaste beskrivning förklaras som det totala värdet av tillgångarna minus företagets förpliktelser. I traditionell ekonomisk teori är kapital något som uppstår av produktion i två olika huvudformer, fysiskt kapital (inkluderar bland annat maskiner och fabriker), och finansiellt kapital. Då utvecklingen har gått framåt kan även begrepp som humankapital (ett mätinstrument av de anställdas erfarenheter, kunskap och kompetens) och intellektuellt kapital användas. Aspekter som företag måste beakta är bland annat den långsiktiga konkurrensmöjligheten, efterfrågan på företagets produkter och tjänster, hur företaget ska behålla humankapitalet och det intellektuella kapitalet i företaget, men även tänka på den långsiktiga lönsamheten. På längre sikt handlar det också om att begreppet ekonomiskt kapital måste absorbera ett bredare perspektiv, så som att även involvera naturkapital och socialkapital (Elkington 1999).

### 3.2.1.2 The Environmental Bottom Line

Om ett företags arbete är hållbart utifrån miljöaspekten har till stor del att göra med vilken sorts naturkapital verksamheten använder sig av. Naturkapital kan delas in i två huvudformer, den ena är kritiskt naturkapital och den andra kan delas upp i tre delar, vilka är förnybart, ersättningsbart och varaktigt naturkapital. Den första delen, det kritiska naturkapitalet är nödvändigt för att bibehålla ekosystemets integritet. Den andra delen med dess tre former handlar bland annat om att återvinna, reparera och att ersätta våra naturresurser. Företag måste beakta vilken typ av naturkapital de inverkar på, samt hur verksamhetens framtidsplaner kommer att påverka naturkapitalet. Kommer företaget att influera balansen i naturen, är det kapital som verksamheten använder varaktigt på lång sikt, samt är företagets övergripande belastning förstådd av personalen och långsiktigt hållbar. Detta innebär att företag ska välja alternativ för deras produktion och handlingssätt som är varaktig på lång sikt. Vad de ytterligare ska ha kunskap om är att vad naturen klarar av att ta emot är beroende av hur många aktörer som nyttjar sig av den, samt vilken tid och plats de opererar där. Alltså desto fler aktörer som använder sig av en viss resurs, desto större påverkan på miljön och det tar längre tid för naturen att återhämta sig (Elkington 1999). I Sverige fanns det år 2003 cirka 1 300 områden i landet som var kraftigt förorenade av tungmetaller och andra giftiga gaser. Orsak till föroreningarna kommer ofta från industrin, vilket Naturvårdsverket har ökat pressen på svenska företag att ta sitt ansvar för sin del av saneringsarbetet (DN.se 2003). Likaså har Sverige infört lagar som industrier måste följa, bland annat införandet av koldioxidskatter i början av 1990-talet (Ekonomifakta.se 2009). Men andra faktorer så som allmänhetens klagomål spelar också roll. Med detta sagt blir företag om de inte tidigare visat sin påverkan på himmel och jord, nästan tvingade att göra det idag (Elkington 1999).

### 3.2.1.3 The Social Bottom Line

Vissa bitar är lagstadgade, men de företag som dessutom satsar på att ta ett ökat socialt ansvar kan räkna med "goodwill" från exempelvis massmedia. Däremot de företag som försummar ett etiskt ställningstagande riskerar att få dåligt anseende från sina intressenter (Konst.org 2009). Socialt kapital definieras som en del av humankapitalet i form av allmän hälsa, kompetens och utbildningsnivå. Men det kan även gälla ett bredare perspektiv där samhällets hälsa och potentiell välfärd inkluderas. Socialt kapital handlar om ett företags relation gentemot sina medarbetare och sin omgivning. Att bygga upp ett förtroende för att uppnå ett långsiktigt hållbart arbete. Likaså handlar socialt kapital om en förmåga mellan människor att arbeta i grupp för att nå ett gemensamt mål i en organisation eller företag. Detta kan utvecklas genom lojalitet, ärlighet, samt i vilken grad parterna är beroende av varandra. Företag kan investera i humankapitalet i förhoppningen att utbildningsnivån hos medarbetarna ska öka. Den socioekonomiska hållbarheten är ett likartat begrepp och handlar bland annat om fattigdomsreducering, jämställdhet mellan män och kvinnor, och mänskliga rättigheter. I dagens samhälle räcker det inte med att företag agerar etiskt, de måste dessutom demonstrera detta budskap till sina intressenter (Elkington 1999). Exempelvis är Body Shops koncept med att produkterna inte testas på djur och att de arbetar för miljön ett välkänt faktum i samhället. På företagets hemsida uttrycker de bland annat sig "Vi är övertygade om att den enda vägen till äkta skönhet är den naturliga vägen" (TheBodyShop.se 2009)

### 3.2.2 Integration av CSR

Principen om långsiktighet handlar för ett företag om att bli mer upplyst, ofta genom att använda teorin Triple Bottom Line som visar det ekonomiska, sociala och miljö engagemang ett företag har. Detta för att ett företag ska säkerställa att de är långsiktigt ekonomiska genom att undvika kortsiktiga strategier som kan skada deras anseende eller skada miljön. När ett företags värdeskapande verksamhet och deras investeringar är till fullo är integrerade så är det svårt att särskilja CSR från den dagliga verksamheten i företaget. Detta betyder inte att allt ett företag gör ska handla om sociala frågor, utan snarare att lägga till en dimension om socialt ansvar för att utöka det värde ett företag erbjuder och därmed stå ut i konkurrensen. Organisationer som tar rätt beslut och är fokuserade, proaktiva och har integrerade sociala initiativ i symbios med deras huvudstrategier kommer att differentiera sig från sina konkurrenter (Porter & Kramer 2006).

Teorin säger att CSR måste vara integrerat i hela organisationen. Utifrån det antar vi att hur integrerat arbetet med CSR är kan visa på mognad. Graden av mognad visas av hur väl företaget integrerat CSR i organisationens olika delar snarare än att enbart visa sitt CSR-engagemang. Vi antar därför att TBL kan användas för att se mognad.

## 3.3 Intressenter

Det har konstaterats att under det senaste decenniet har det skett enorma förändringar i relationen mellan företag och samhället. Faktorer som har påverkat dessa förändringar är exempelvis globalisering, avregleringar och privatisering av statliga företag (Cerne 2003). Förväntningar på företagen har ökat när det gäller det moraliska och etiska ansvarstagandet. I nedanstående kapitel vill vi därför beskriva de modeller som traditionellt används för att förklara samspelet mellan företaget och dess omgivning. Likaså poängtera den kritik som har riktats gentemot dessa modeller.

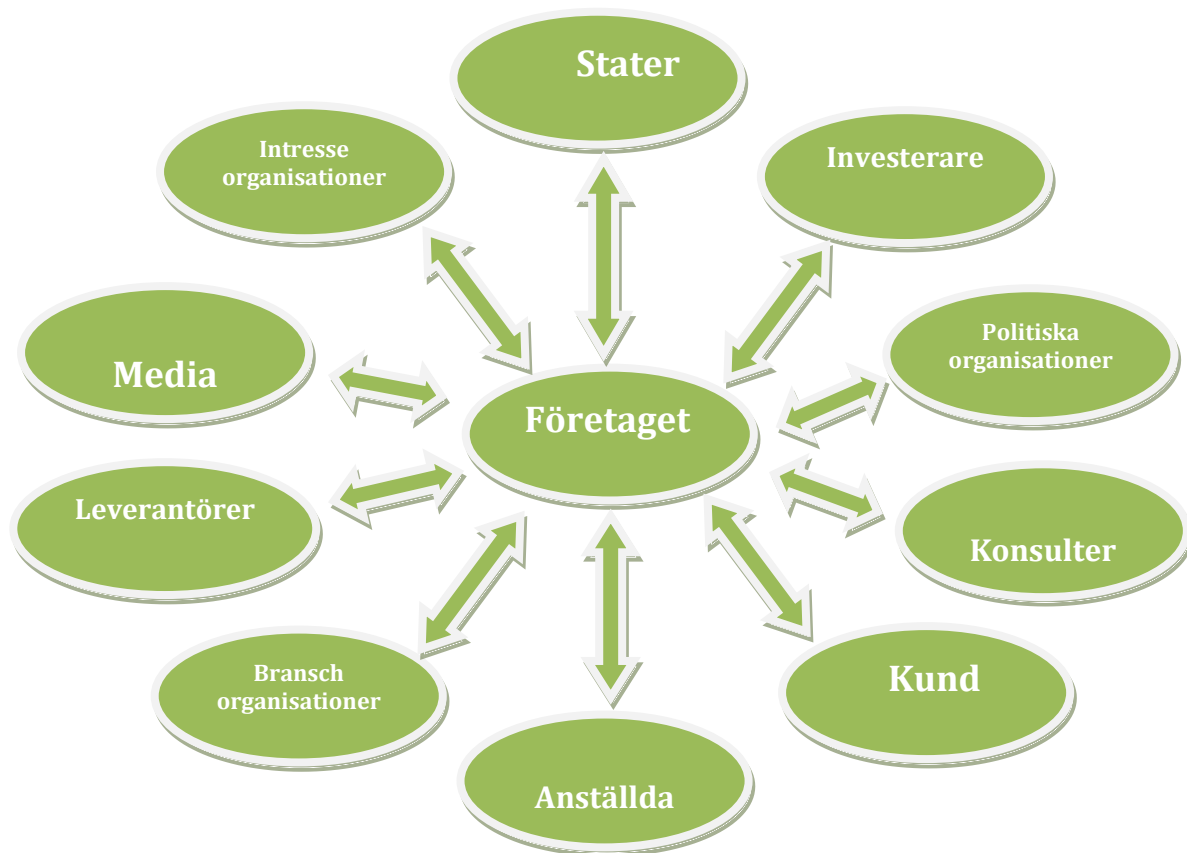
### 3.3.1 Intressentmodellerna

*"Any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organisation's objective"*

(Freeman i Morsing & Beckmann 2006: s. 138)

Intressenter och stakeholders används ofta i internationell litteratur i stället för synonymt med målgrupper. Larsson poängterar dock att begreppen skiljer sig åt. Målgrupp uttrycker klart vad det handlar om, det vill säga att nå en önskvärd grupp. Intressenter och stakeholders och intressenter är de grupper i samhället som berörs av organisationen, antingen de tilltalas av eller själva tilltalar en (Larsson 2008).

Idag är det inte bara företag som engagerar sig och uppmärksammar det sociala ansvarstagandet, utan även andra aktörer i samhället utropar CSR på agendan. Exempelvis kunder, leverantörer, staten, media och intresseorganisationer. I samverkan med och mellan dessa aktörer utvecklas företagets CSR-arbete. Intressentmodellen kan enligt Freeman beskriva vilka aktörer som påverkar eller låter sig påverkas av ett företags verksamhet. Denna inkluderar inte bara de centrala aktörer som står företaget närmast, så som kunder, leverantörer och ägare. Utan företaget räknar även in de aktörer som befinner sig i periferin, till exempel media, statliga organ, intresseorganisationer och konsulter. Dessa grupper är på så sätt med och sätter ramar för företagets CSR ansvar. Det är alltså essentiellt att förstå vilka grupper som företaget har värdefulla relationer till. Intressentmodellen hjälper till att identifiera dessa och nedan skådas denna modell, där de har fångat in de viktigaste aktörerna (Grafström et. al. 2008).



Klassiska intressentmodellen (Källa: Grafström et. al. 2008: s. 67)

I många fall delar företag in intressenter i primära och sekundära. Den förstnämnda gruppen är de som bidrar till ett företags överlevnad. Om företaget inte tillfredställer deras intressen kommer de inte att kvarleva. De sekundära grupperna är de som kan skapa positiv eller negativ opinion gentemot ett företag, men de påverkar inte direkt företaget kvarlevnad. Denna uppdelning av intressenter har dock under de senaste åren kommit att kritiserats. Detta på grund utav att negativ respektive positiv opinion om ett företag kan komma att få enorma konsekvenser för företaget. Exempelvis medias makt och trovärdighet, men samtidigt dialogen som förs mellan grupperna exempelvis word-of-mouth. Därför är denna indelning inte att rekommendera, istället kan företag skilja på

grupperna beroende på hur viktiga de är under en speciell situation vid en viss tidpunkt (Grafström et. al. 2008).

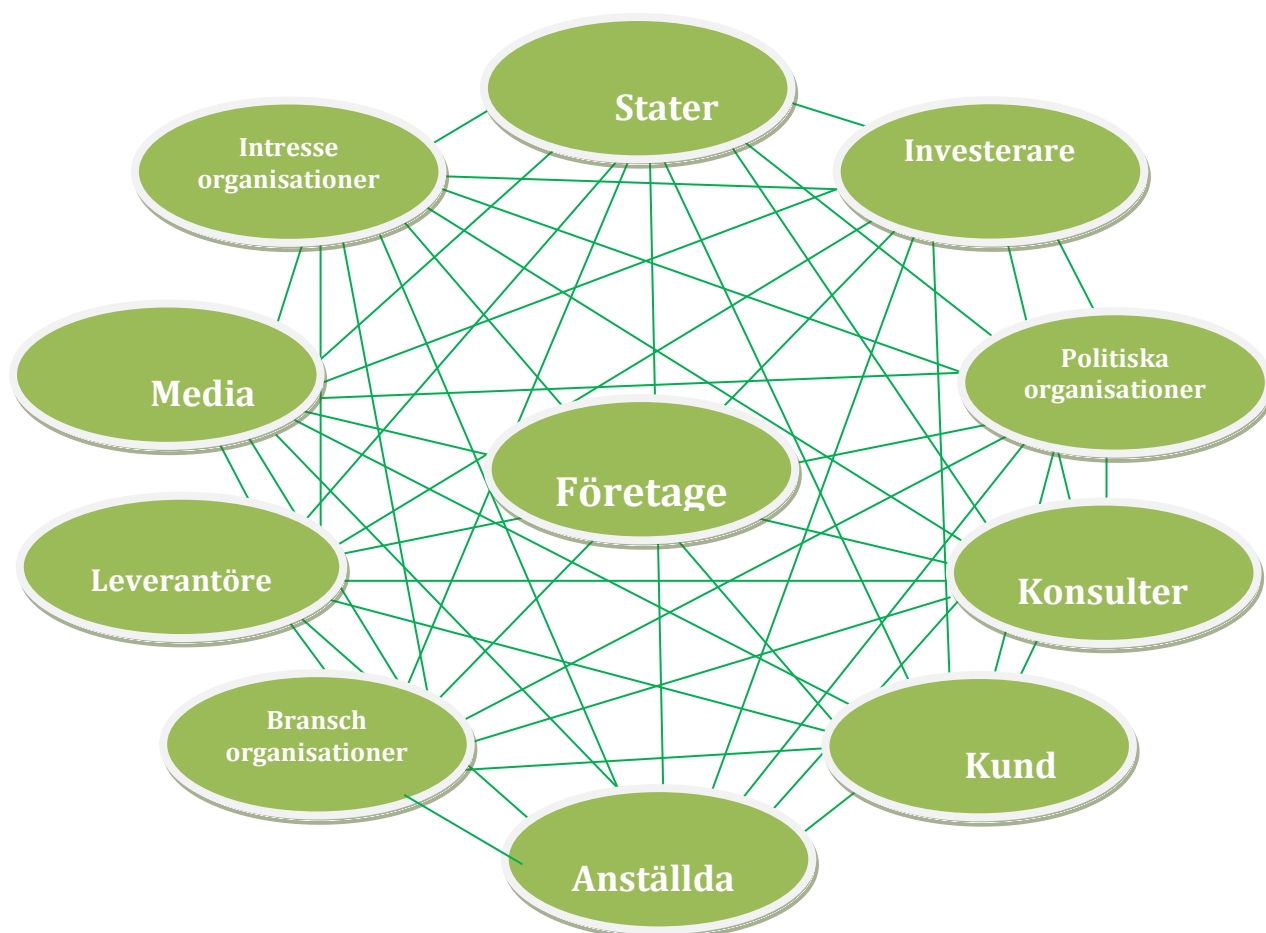
I relationen mellan företag och intressenter är kommunikationen ett viktigt redskap. Ett välfungerande CSR-arbete är beroende av denna kommunikation. Varje intressent har uppenbarligen sitt egna individuella sätt att kommunicera med företaget. Problemet och utmaningen som då uppstår för företaget är att på ett lyckosamt sätt kunna förstå dessa självständiga aktörer och förebygga för konfliktslösning (Andriof et. al. 2003).

Freeman i Morsing & Beckmann (2006) belyste den positiva finansiella innebörden för företag att ha goda relationer till sina intressenter. Detta uppnås genom att företaget integrerar sina intressenter i sina angelägenheter (Morsing & Beckmann 2006).

Intressentmodellen har med tiden utvecklats av olika forskare, därför har dess användningsområde breddats. Forskare tittar nu inte bara på vilka som är intressenter, utan de försöker även beskriva på vilket sätt de kan påverka ett företag. Likväl som företag är föränderliga är deras intressenter också det, och samspelet mellan dessa parter är konstant föränderliga (Grafström et. al. 2008).

På senare tid har intressentmodellen även inkluderat viktigheten för företag att bygga långsiktiga relationer till sina aktörer. Detta perspektiv är en process som innebär att utveckla ett långsiktigt, men även en ömsesidig relation till sina intressenter, snarare än att fokusera på omedelbar vinst. Det handlar om att föra en dialog och interaktivitet mellan varandra. Detta leder i sin tur till konkurrensfördelar för företaget, då de inte bara vinner ekonomiskt, utan det ger även utbyte av kunskaper, det vill säga know-how. Nyckelord är således dialog, och involverande, vilket leder till transparens. Detta är ett modernt tillvägagångssätt för företaget att agera gentemot sina intressenter (Morsing & Beckmann 2006).

När det gäller det nya sättet att beskriva intressentmodellen så befinner sig företaget fortfarande i mitten, men är nu omringat av flera olika intressenter som har en relation till varandra och inte bara till företaget. Det blir alltså tydligt att intressenter måste förstås inte bara utifrån enskilda och separata aktörer, utan även i samspel med andra intressenter. Att förstå en intressent, innebär att de också måste ha koll på vilka aktörer denna intressent samarbetar med (Grafström et. al. 2008).



Den utvecklade intressentmodellen (Grafström et. al. 2008: s. 84)

En hel del kritiska perspektiv har riktats mot intressentmodellen. Vissa påstår att denna modell inte är speciellt sofistikerad. Genom att undersöka omfattande intressentgrupper så som kunder, anställda, leverantörer etcetera riskerar företaget att ignorera många olikheter som finns inom dessa intressentgrupper (Harrison & Freeman 1999).

En annan reaktion gentemot Freemans intressentmodell demonstreras av May et al. (2007). De uppmärksammar bland annat att olika intressentmodeller består av olika koncept, samt hur dessa fokuserar för lite på beslutsprocesser och kommunikationsverktyg. Modellerna begränsas till presentation av intressenterna. Vinstdrivande företag känner oftast inte heller behov av att inkludera sina intressenter, men detta är viktigt för att stimulera företagets kreativa utveckling som kan driva CSR arbetet framåt. Trots den nya versionen av intressentmodellen, säger författarna att det fortfarande finns ett behov av att förbättra vissa delar av denna ytterligare. Så som att ta reda på vilka intressenter ett företag ska involvera, när och på vilket sätt dessa ska involveras, samt särskilja olika intressenters intressen (May et. al. 2007).

### 3.3.2 Tre CSR-kommunikationsstrategier


Baserad på Grunig & Hunts karakteristiska och välkända modell av PR har det uppkommit en modell som förklarar tre typer av "stakeholder relations" beroende på hur företaget strategiskt engagerar sig i CSR kommunikation gentemot sina intressenter. Modellen handlar om behovet att gå från envägs till tvåvägs kommunikation gällande CSR initiativ (Morsing & Beckmann 2006). Istället för att tala *till* en publik vill företaget



nu tala *med* en publik (Larsson 2008). Vidare är modellen uppbyggd på förståelse, dialog och decentralisering. Följande tre steg inkluderas: (Morsing & Beckmann 2006).

- The stakeholder information strategy - Envägskommunikation
- The stakeholder response strategy – Tvåvägs asymmetrisk kommunikation
- The stakeholder involvement strategy – Tvåvägs symmetrisk kommunikation

1984 argumenterade "public relations theory" att 50 procent av alla företag praktiserade envägs kommunikation till sina intressenter. Bara 35 procent tillämpade tvåvägskommunikation, antingen asymmetrisk eller symmetrisk informationsöverföring. Morsing erkänner att det finns ett starkt behov att utveckla och förfinna tvåvägskommunikationens processer när företag framför budskap om CSR. Även om envägsinformation gällande företags CSR initiativ är nödvändigt, är det inte tillräckligt för ett företag att bevara sin legitimitet (Morsing & Beckmann 2006).

	The stakeholder information strategy	The stakeholder response strategy	The stakeholder involvement strategy
Kommunikationsideal (Grunig & Hunt, 1984)	Envägs kommunikation	Asymmetrisk tvåvägs kommunikation	Symmetrisk tvåvägs kommunikation
Kommunikationsideal: Tala Lyssna	Tala 	Tala ↓ Lyssna	Tala ↕ Lyssna
Intressenter	Information på företagets CSR arbete	Medvetna om företagets CSR engagemang	Hjälper till med företagets CSR arbete
Intressenters roller	Att vara lojal eller att opponera sig mot företaget	Svarar på företagets CSR handlingar	Involverade, deltar och föreslår företagets CSR agerande
Var CSR beslutas ifrån	Företagsledningen	Företagsledningen med hjälp av analys från undersökningar, dialoger, nätverk och samarbetspartner	Interaktiv kontinuerlig förhandling
Strategisk kommunikationsuppgift	Informera om företagets goda intentioner och viktiga beslut	Visar intressenterna hur företaget integreras i koncernen	Bjuder in och skapar frekventa, systematiska, proaktiva dialoger ex: opinionskapare, företagskritik och media.
Företagets avdelningskommunikation uppgift	Tar fram tilltalande budskap	Identifierar relevanta intressenter	Bygga relationer
Godkännandemekanism	Onödigt	Integrerad del i undersökningar, ranking och opinionsundersökningar	Intressenterna är själva involverade i företagets CSR budskap

Tre CSR-kommunikationsstrategier (Källa: Morsing & Beckmann 2006: s. 141)

### 3.3.2.1 The Stakeholder information strategy

Inom denna kategori är kommunikationen alltid enkelriktad från företaget till sina intressenter. Kommunikation sker i form av "tala, lyssna inte". Företag som anpassar sig till "stakeholder information strategy" sänder ut information och nyheter via media, men också via broschyrer och tidningar för att informera sin omgivning (Grafström et. al. 2008). Företag "talar" till sina intressenter, där identifiering av CSR-fokus bestäms av ledningen. The Stakeholder information model utgår ifrån att intressenter är engagerade antingen genom att de köper produkten eller tjänsten, och på så sätt visar lojalitet gentemot företaget. Men det kan det också gälla deras roll att opponera sig mot företaget om intressenten är missnöjd, i form av demonstration eller bojkottning. Därför måste företaget informera sina intressenter om de goda intentioner som de har, samt vilka viktiga beslut som fattas. Detta för att försäkra sig om att bibehålla sina intressenters positiva stöd (Morsing & Beckmann 2006). Dock kan den information som företaget sänder ut ändå missuppfattas, exempelvis om trycket från media eller word-of-mouth är starkt vilket påverkar mottagarens bild av företaget (Larsson 2008).

### 3.3.2.2 The Stakeholder response strategy

The stakeholder response strategy är baserad på asymmetrisk tvåvägskommunikation. Informationen flödar till och från intressenterna. Den asymmetriska obalansen mellan företag och dess publik innebär att företag försöker att ändra och påverka sin omgivnings attityd och beteende. Detta snarare än att ändra sig själva som ett resultat av relationen till sin omgivning.

Företag behöver dock engagera sina intressenter i sitt beslutsfattande och agerande, för att de behöver det externa stödet och godkännandet från sina intressenter. Kommunikationen uppfattas då som en feedback genom att ta reda på vad allmänheten tolererar och accepterar (Morsing & Beckmann 2006). Feedback är således en förutsättning för att en sändare ska kunna anpassa sitt budskap och dess utformning till mottagarens förutsättningar (Holm 2002). Exempelvis kan opinionsundersökningar göras, så som enkäter eller intervjuer, för att få information om hur företaget har förbättrat sitt CSR arbete. Även om denna kategori är dubbelriktad "talar man ändå mer än vad man lyssnar". Ett företags sätt att beakta intressenternas åsikter utifrån ett CSR perspektiv, kan riskeras att misstydas. Företag ställer nämligen frågor till intressenterna inom det ramverket som de vill höra (Morsing & Beckmann 2006).

### 3.3.2.3 The Stakeholder involvement strategy

I kontrast till de tidigare nämnda strategierna förutsätts nu en dialog med intressenterna. Övertalning förekommer, men skillnaden nu är att intressenterna kan likväl övertala företaget som vice versa (Grafström et. al. 2008). Syftet är att övertala den andre parten, vilket resultatet i en symmetrisk tvåvägskommunikation leder till att den andre parten kommer att ändra sig. Balans råder och "man talar och lyssnar lika mycket".

The stakeholder involvement strategy uppmuntrar en ständig förhandling med intressenterna för att utforska deras bedömning av företaget och därefter anpassa sig utifrån deras åsikter. Genom att sida vid sida föra en dialog med sina intressenter, har företaget en potential att ta åt sig dess förväntningar och på så sätt sträva efter att förbättra sig inom CSR-arbetet.

Denna strategi innebär precis som "stakeholder response strategy" att marknadsundersökningar är nödvändiga, men det är inte tillräckligt nog. Intressenter måste ytterligare vara involverade genom att ge företaget ett positivt stöd, men också kunna påverka företaget att anamma deras CSR-initiativ och förändra sig. Eftersom högsta ledningen inte ensamma sätter CSR-agendan, är programmet också beroende av anställda och intressenter. Samtliga för en dialog med varandra (Morsing & Beckmann 2006).

#### 3.3.2.4 Kritik av Tre CSR-kommunikationsstrategier

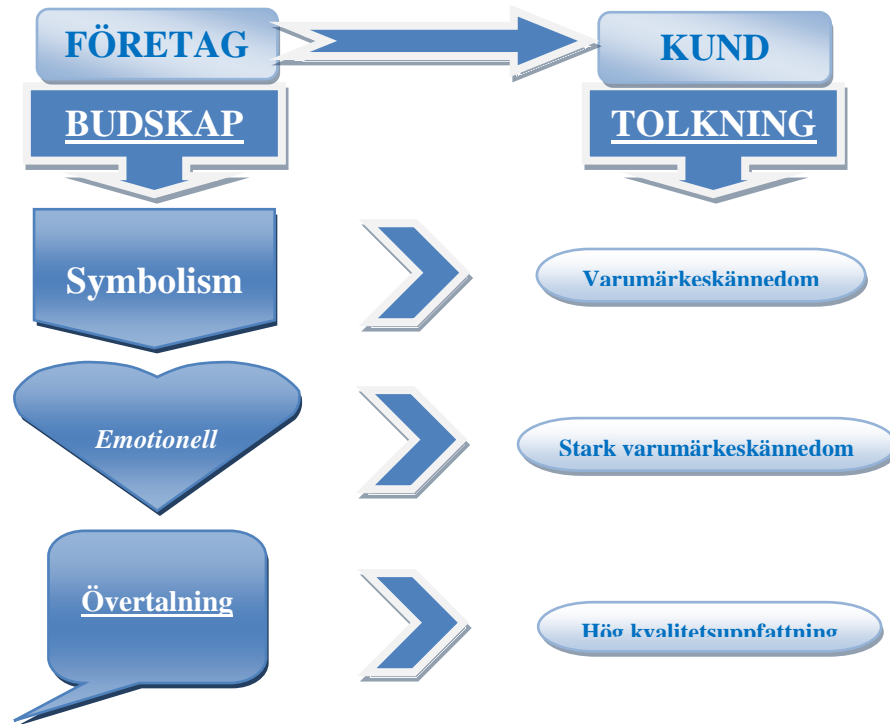
Någon strategi där företaget lägger hela den kommunikativa makten hos "intressenterna" finns inte att skåda i ovanstående modell. Denna typ av teori- och modellbildning är i allmänhet sällsynt att finna i litteraturen. Vissa forskare diskuterar behovet att ett sådant koncept, däribland Rakow (1989) i Larsson (2008) utifrån kritisk teori. Hon föreslår en omändring av tänkandet och den praktiska verkligheten så att intressenterna ges möjlighet att dirigera företagen ytterligare i syfte att skaffa önskad information Rakow (1989) i Larsson (2008).

Ytterligare kritik ges av Murphy i Larsson. Hon säger att modellen är naiv med den symmetriska tvåvägsmodellen, då företag i grund och botten drivs av asymmetriska självintressen Murphy i Larsson (2001). Dessutom kan symmetri resultera i att parterna anstränger sig så mycket att tillmötesgå varandra, att det hela slutar med att ingen blir helt nöjd. Symmetrisk PR är därför inte alltid en god idé Murphy i Larsson (1997).

### 3.4 Budskap

Budskapet är kärnan i all kommunikation. Det är med ett bra budskap ett företag först och främst kan fånga sin omgivnings uppmärksamhet (Larsson 2008). En grundmodell för budskapsstrategier är den reklamriktade modell som presenteras i Pelsmacker där företag via reklam kommunicerar ut värdet av ett varumärke. Denna modell benämns "Brand Equity Components and Advertising Models". Målet är en fortsatt god relation mellan kunden och varumärket (Pelsmacker et. al. 2007). En mängd kommunikationsverktyg kan användas, men författarna har valt att beröra de som är mest lämpade utifrån ett CSR-perspektiv.

### 3.4.1 Brand Equity Components and Advertising Models



Brand Equity Components and Advertising Models (Källa: Pelsmacker et. al. 2007)

#### 3.4.1.1 Symbolism

Företagets symbolik är en del av företagets identitet. När det gäller kommunikation måste allt företaget gör och allt material de använder sig av vara integrerat i en konsekvent identitet. Genom byggandet av företagets identitet kan associationer skapas mellan färger och symboler och företagets namn. Kulturella symboler är visuella sätt att kommunicera hur företaget särskiljer sig från sina konkurrenter (Pelsmacker et. al. 2007).

Som namnet anger är tanken med *symbolisk interaktionism* att all interaktion är social och att människor interagerar med hjälp av symboler. Med symboler menas ord, handlingar och föremål (Larsson 2008). Det räcker inte att symboler har en mening endast för oss själva, de måste också ha samma mening för andra i vår omgivning. Först då kan företaget kalla det en symbol (Trost & Levin 2004). Organisationer kan använda sig av symboler för att externt återge en önskvärd bild av företaget eller varumärket. Exempel på symboler kan vara logotyper, design, eller produktförpackning. Ytterligare två kommunikationsverktyg som blivit allt vanligare idag är etiketter och märkningar. Det finns alltså olika symboler som visar att företag eller deras produkter är miljövänliga eller tillverkade under goda arbetsförhållanden, men två exempel är KRAV<sup>8</sup> och Fair Trade<sup>9</sup> (Grafström et. al. 2008).

Inom ramen för det symboliska resonemanget uppmärksammar Holm (2002) ett annat synsätt på budskap och kommunikation. Företag ska inte längre se kommunikation som en process utan snarare som skapande av mening och betydelse. Detta tankesätt resulterar i att modellernas form kommer att skifta och se annorlunda ut. Utgående är

<sup>8</sup> KRAV-märkningen står för Bra miljö, God djuromsorg, God hälsa och Socialt ansvar (KRAV.se 2009).

<sup>9</sup> Fair trade är en oberoende produktmärkning som bidrar till förbättrade arbets- och levnadsvillkor för odlare och anställda i utvecklingsländer (Rattvisemarkt.se 2009).

de linjära modeller, där pilarna symboliserar en dialog från sändare till mottagare. Istället införs strukturalistiska modeller där eventuella pilar och linjer visar relationer mellan olika element som ihop utgör skapande av mening och betydelse. Detta begrepp kallas *semiotik* Holm (2002).

Företag kan också väcka uppmärksamhet genom färg och oförutsägbarhet. Grön färg förknippas ofta med ekologi och miljöansvar (Creativecoach.se 2009). Exempelvis har Scan tagit fram en ny grön förpackning till det ekologiska köttet (Newsdesk.se 2008). Likaså förknippas färgen blå med himmel och hav. Det blå MSC-märket som är ett miljömärke, garanterar att varan kommer från ett välskött fiske och att den inte bidragit till problemet med överfiskning (AlltomMiljo.se 2009)

#### 3.4.1.2 Det emotionella budskapet

För ett företag att kommunicera ut sitt budskap till sina kunder finns flera tillvägagångssätt. Ett förfarande är att få konsumenten att känna en emotionell relation med produkten eller varumärket. Med en positiv emotionell reaktion från kundens sida ökar kundlojaliteten gentemot företaget och stärker associationen till varumärket (Pelsmacker et. al. 2007). Vice versa kan en negativ emotionell uppfattning från kundens sida eller andra intressenter ge företaget ett dåligt anseende. Ett uppseendeväckande fall bland flera skedde 2007 då information kom fram att svenska klädjätten H&M använde sig av bomull som plockats av barn i Kazakstan. Detta trots att H&M tydligt tagit ställning mot barnarbete (SvD.se 2007).

Kontroversiell reklam där företagets budskap är att väcka känslor, finner mottagaren bland annat i den reklamtyp som utformats för Benetton. I denna kampanj kan läsaren skåda en bild av en svart man och en vit man som är fastbojade ihop. Reklamen fick mycket klagomål då allmänheten uppfattade den som rasistisk. Folk tolkade fotot som att den svarta mannen hade arresterats av den vita mannen. Fastän båda männen var identiskt klädda formades annonsen budskap av folks förutfattade meningar. Givetvis var företagets mål att folk skulle tolka reklamen på detta vis och väcka känslor, därmed lyckades de att nå ut med sitt budskap (Salomon et. al. 2006).

#### 3.4.1.3 Övertalning

*"Retorik är konsten att vad det än gäller finna det som är bäst ägnat att övertyga"*

(Källa: Larsson 2008: s. 185)

Påverkans- och övertalningsstrategier har diskuterats ända sen antiken och inget motsäger att den kommersiellt syftande kommunikationen ytterst går ut på att övertala (Holm 2002). I detta sammanhang krävs det påverkan innan företaget åstadkommer övertalning. O'Kefee i Larsson (2008) definierat övertalning som "en avsedd lyckad insatts för att influera en annan persons mentala tillstånd genom kommunikation under sådana förhållanden att den påverkade har ett visst mått av frihet" (Larsson 2008). Övertalning kan ske på många olika sätt, från kraftfulla påtryckningar till gratiserbjudanden (Larsson 2008). En viktig övertalningsfaktor handlar för företaget om att involvera kunden. Palm (1994) i Larsson (2008) åtskiljer tre sorters involvering kring sex typer av objektsformer:

- Ståndpunktsinvolvering
  - A) Enstaka objekt - till exempel en produkt eller ett varumärke
  - B) En kontroversiell fråga - till exempel frågan om barnarbete
  - C) Inställningen i en fråga - till exempel för/emot barnarbete
- Beslutsinvolvering
  - D) Ett budskap – budskap om CSR
  - E) Ett beslut eller en intention – till exempel för kunden att köpa något
- Ämnesinvolvering
  - F) Ett ämnes- eller produktområde – till exempel miljö

Ett praktiskt råd från Palm (1994) i Larsson (2008) är att företaget inte bara serverar en principfråga, utan också förklarar hur de gör, som att miljövänlighet kan betyda att de återvinner avfall (Larsson 2008). Desto bättre taktik, desto mer ökar chanserna att involvera och förstärka kundernas mentala inställning till företagets varumärke.

Det finns flera modeller för Grunig och Hunts publicitetsmodell (1984) och den används ofta av företag och organisationer för att skapa positiv publicitet. Denna modell kan användas i rent propaganda syfte, där avsikten inte är att informera utan att påverka (Larsson 2008). En modifierad modell av Grunig och Hunts PR modell (1984), som benämns "Tre CSR- kommunikationsstrategier", som vi nämnt tidigare i kapitel 3.3.2 beskrivit mer utförligt med anknytning till CSR-arbetet.

### 3.5 Kommunikationskanaler

Det finns flertalet typer av kommunikationskanaler ett företag kan välja för att sända ut information om sitt CSR-arbete. Med kanal menas fysiska medel som överför en eller flera signaler (Holm 2002). Vissa kanaler väljer företaget själv och kan styra informationen, andra bara finns och skapas utanför företagets kontroll. Det finns stora skillnader i hur företag väljer att kommunicera sitt ansvarstagande. Avgörande val av verktyg beror på vilken typ av företag och bransch de opererar i, vilket också påverkar innehållet som förmedlas (Grafström et. al. 2008). Pelsmacker et. al. (2007) redogör utifrån sin teori följande kommunikationskanaler:

- Medarbetare
- Reklam
- Public Relations
- Hemsida och årsredovisningar
- Sociala medier
- Sponsring
- Word-of-mouth
- Business-to-business

#### 3.5.1 Medarbetare

Ett företag kan förmedla den interna kommunikationen på flera olika sätt. Huvudsakligen handlar det inte om att skapa ett nytt kommunikationssystem, utan snarare att förenkla genom att använda eller vidareutveckla befintliga informationskanaler. Interna kanaler kan exempelvis vara personalmöten, utbildning, anslagstavlor, intranät och nyhetsbrev (Axelsson & Marcus 2001). Falkenheimer (2001) syftar på att en god intern kommunikation kan få praktiska konsekvenser, då de anställda involveras i företagets strategier och mål (Falkenheimer 2001). Exempelvis i

en butik att göra medarbetarna delaktiga i företagets CSR-arbete. Detta är viktigt eftersom de anställda är företagets ansikte utåt sett och speglar dess image till kunderna.

### *3.5.2 Reklam*

Reklam i form av annonsering eller kampanjer förekommer överallt i vår vardag, bland annat i radio, tv, tidningar, internet och utomhusreklam. Via reklam kan företag smidigt kommunicera ut sitt samhällsansvar. Fördelen med att kommunicera med hjälp av denna kanal är att företaget når ut till en omfattande folkmassa för en låg kostnad per exponering (Armstrong & Kotler 2006).

I en undersökning gjord av Sifo har det visat sig att när det gäller traditionell reklam har svenskar tröttnat på denna typ av kommunikationskanal. 25 procent av svenskarna undviker aktivt reklam i tv, radio och på nätet. 40 procent läser inte annonser i dagspress och magasin. Nästan alla, runt 90 procent, undviker reklam i någon mediekanal. Den främsta orsaken är den allmänna budskapströttheten i och med den drastiska medieutvecklingen de senaste åren. Fler gratistidningar, kvällstidningsbilagor och magasin i kombination med TV-digitaliseringen och internets frammarsch har lett till att vi har fler medier än någonsin. Detta påverkar oss att bli mer selektiva och villiga att avgränsa oss. Det nya medielandskapet pressar fram en mer väsentlig och inte så påflugen reklam (Sagamo.com 2009). Detta ger således företag en chans att framföra sitt CSR-budskap via unik reklam som ett unique selling proposition (Pelsmacker et. al. 2007).

### *3.5.3 Public Relations*

PR är ett kommunikationsverktyg där syftet är att marknadsföra företagets goodwill utifrån företaget som helhet. Det handlar om ett företags personlighet och rykte (Pelsmacker et. al. 2007). PR innebär således att företag bygger upp goda relationer till sin omgivning genom att presentera ett starkt varumärke, skapa och upprätthålla positiv publicitet, samt hantera och bearbeta rykten om dem (Armstrong & Kotler 2006).

PR anses av omgivningen som mycket trovärdigt, då företagets budskap når kunden via nyheter snarare än via försäljningsrelaterad kommunikation. Detta kan vara en fördel för företaget när det handlar om att kommunicera ut sin policy om hållbar utveckling. Det är således bättre att företagets aktörer får information från exempelvis media, än att företag själva framför sitt CSR-budskap, då detta kan uppfattas som skrytsamt.

Marknadsförare använder sällan PR som kommunikationskanal, i så fall bara i samband med en nyhet eller ryktesspridning. I kombination med andra kommunikationskanaler, så som reklam, kan PR vara mycket effektivt (Armstrong & Kotler 2006).

PR kommunikationen har på senare tid och i växande grad kritiserats. Bakom denna kritik finner läsaren det dominerande syftet av påverkan och övertalning. Många företag ser till sälj och vinstmaximering, snarare än att ta sitt samhällsansvar (Larsson 2008).

### *3.5.4 Hemsida och årsredovisningar*

I dagsläget kommunicerar de flesta börsnoterade företag sitt samhällsansvar genom redovisningar i form av årsredovisning integrerade eller separat med en

hållbarhetsredovisning. Detta sätt att kommunicera direkt genom företaget kan dock ge ett snedvridet perspektiv hos slutkonsumenterna (Guardian.co.uk 2000).

En stor del av kommunikationen av CSR sker också genom hemsidor. Som exempel tar Grafström et al upp att 65 procent av noterade bolag i NASDAQ-OMX Nordenbörs väljer att visa sitt engagemang inom det sociala på sina hemsidor (Grafström et. al. 2008).

### 3.5.5 Sociala medier

Företagsbloggar har även nått svenskt näringsliv och är omdiskuterade. Idag etablerar all fler företag bloggar som specifikt handlar om ansvar (Grafström et. al. 2008). Exempelvis driver McDonalds sen början av 2006 bloggen "open for discussion", där CSR-chefen med sina medarbetare skriver om företagets ansvarstagande (CRMcdonalds.com 2009). I Sverige är det trots allt fortfarande sällsynt med företag som använder sig av CSR-bloggar. Däremot finns det andra i företagets omgivning som driver bloggar om deras CSR-engagemang och lyfter fram just dessa frågor. Dessa bloggar fungerar som viktiga källor för företag att hämta information ifrån om allmänhetens åsikter. Dels kan detta vara en möjlig kommunikationskanal att nå ut, men också för företaget att hämta inspiration (Grafström et. al. 2008 ).

Wright (2006) tar likaså upp fördelarna med en företagsblogg. Enligt honom går ett företag som inte använder sig av blogg miste om potentiella kunder, samt riskerar att förlora de kunder som de redan har och inflytande över dessa. Att kommunicera via någon annans blogg nämns, fast Wright (2006) påpekar att det finns fler fördelar med en egen blogg. Detta eftersom det då går att kommunicera direkt till företaget och skapa positiva erfarenheter, och låta en mänsklig röst bli associerad med företaget (Wright 2006).

### 3.5.6 Sponsring

*"An investment in cash or kind in an activity, in return for access to the exploitable commercial potential associated with this activity".*

(Källa: Pelsmacker et. al. 2007 s.321)

Företag marknadsför sitt intresse genom att knyta an sitt varumärke till ett specifikt och meningsfulltrelaterat evenemang eller välgörenhet. Sponsringen delar två av reklamens grundläggande principer. Först och främst att kommunicera ut en medvetenhet om produkten eller företaget, därefter kommunicera ut ett positivt budskap om produkten eller företaget. Skillnaden däremot mellan sponsring och reklam är att företaget har mer kontroll över sitt budskap via reklam än med sponsring. När det gäller sponsring är budskapet inte lika explicit och rättframt som i en reklam, och företaget kan inte själv bestämma när och var de vill placera en annons (Pelsmacker et. al. 2007).

Få företag engagerar sig i de aktiviteter som de sponsrar, och många företag upplever att det är svårt att mäta effekten av sponsring. Detta visar en undersökning som Sponsrings & Eventföretagen och SEFS gjort tillsammans med Sveriges Annonsörer (Sagamo.com 2009).



### 3.5.7 Word-of-mouth

Denna form av marknadsföring skapas genom ryktesspridning. Företagets befintliga kunder rekommenderar företaget för sina bekanta, vilket leder till att en kostnadsfri och oerhört effektiv marknadsföringsprocess tar vid. En anledning till dess effektivitet är att marknadsföringen inte är skapad av företaget själva utan att en oberoende part, så som konsumenten eller media, är skaparen (Robertobastian.com 2009).

Word-of-mouth är således ett kraftfullt verktyg och har en stark påverkan på konsumenters köpbeteende. Mer än 2/3 av alla konsumentköp har varit influerade av word-of-mouth marknadsföring (Pelsmacker et. al. 2007). Forskning om word-of-mouth är mycket begränsad, då den är svår att mäta. Detta gör denna del av kommunikationen värd att titta lite extra på. Vad författarna kan konstatera är att företag påverkar word-of-mouth och vice versa påverkar word-of-mouth företag.

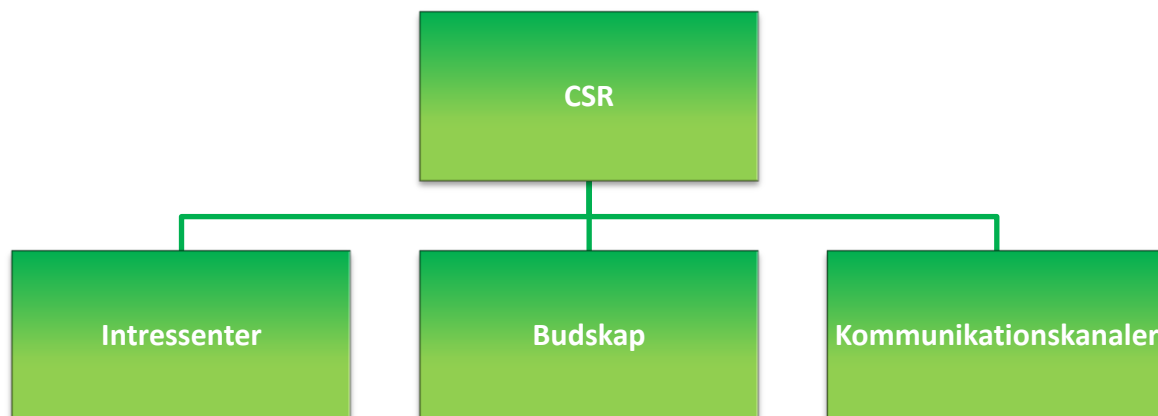
Word-of-mouth kan influera företag på två sätt. Informella eller formella diskussioner bland individer kan antingen "make or break" en produkt eller ett varumärke. Negativ word-of-mouth väger tyngre och påverkar mer än positiv word-of-mouth. En studie visar att 90 procent av missnöjda kunder inte gör ett återköp av produkten (Salomon 2006). Företag kan via reklam eller andra medier sända ut sin CSR-information i syfte att det ska leda till en positiv word-of-mouth.

Word-of-mouse är ett begrepp, vilket är en begränsad form av word-of-mouth. Detta innebär en möjlighet till diskussion som sker via forum på Internet. Där kan företaget lyssna på alla de samtal som pågår om ett visst varumärke. Word-of-mouse kan således nå ut till en mängd individer från skilda geografiska områden och har givetvis en enorm påverkan på företags image (Thorstenson 2006).

### 3.6 Business-to-business vs. business-to-consumer

Business-to-business innebär ett företags marknadsföring till ett annat företag. Att kommunicera till en annan industri än direkt till slutkonsumenten skiljer sig på flera olika sätt. Karaktäristiska drag vid business-to-business är att företag har en mer personlig, individuell och interaktiv kontakt till sina kunder än vid business-to-consumer. Så som e-mail kontakt. Dessutom har kunderna ofta specifika behov och preferenser vilket leder till att företagen får komma upp med skräddarsydda lösningar. Slutligen är business-to-business produkter mer komplexa än produkter riktade direkt till slutkonsumenten. Därför krävs en rationell och objektiv marknadsföringskommunikation, där varumärkesimage samt det emotionella budskapet inte har lika stor betydelse (Pelsmacker et. al. 2007).

### 3.7 Sammanfattning av teoretisk referensram



## 4 Empiri

---

I detta kapitel presenteras den insamlade empirin, därav hämtad datainsamling från de olika intervjuerna som vi har utfört samt empiri från sekundärdata.

---

### 4.1 IKEA AB



*"att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt ska ha råd att köpa dem."*

IKEA:s affärsidé (källa: IKEA.com 2009a)

I KEA är en akronym för *Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd* och grundades av den småländska entreprenören Ingvar Kamprad år 1943, som då omfattade postorderförsäljning (NE.se 2009a). IKEA:s verksamhetsidé går ut på att sälja *"ett brett sortiment av form och funktionsriktiga heminrednings artiklar till så låga priser att så många som möjligt kan köpa"* (IKEA.com 2009a). Det som gör att IKEA är så framgångsrikt är att de använder så mycket som möjligt av sitt råmaterial för att se till att människors behov och viljor ska ha en hög kvalitet till ett lågt pris. Detta är även ledord som följer i deras vision som de vill uppnå, vilken lyder *"att skapa en bättre vardag för de många människorna"* (IKEA.com 2009a).

IKEA koncernen består idag av 296 varuhus i 36 länder (år 2008) varav 17 finns i Sverige (IKEA.com 2009b). Företaget har 128 000 medarbetare runt om i världen (IKEA.com 2009c), i Sverige finns cirka 10 000 medarbetare (Eva Stål 2009-05-07). Koncernen ägs fortfarande av Kamprads i form av stiftelsen Stichting INGKA Foundation, som är hemmastad i Nederländerna och agerar koncernmodern (NE.se 2009a). I Sverige är IKEA verksam under moderbolaget IKEA AB, som är helägt av INGKA Holding Scandinavia B.V. vilket är ett dotterbolag till INGKA Holding B.V. (AD.se 2009).

#### 4.1.1 Intervju

##### 4.1.1.1 Telefonintervju med Åsa Fredriksson den 28 april

Den första intervjun genomfördes med Åsa Fredriksson som arbetar som koordinator av arbetet med miljö och socialt ansvar på varuhuset i Kungens kurva i Stockholm.

Tidigare har IKEA AB enbart haft en koordinator i dessa frågor på nationell nivå men nu har IKEA AB detta även på lokal nivå på lager och varuhus. Fredriksson är den första som arbetar på IKEA AB i Kungens kurva på denna post. Koordinatören på lokal nivå är den som arbetar med att implementera arbetet med miljö och socialt ansvar enligt order från nationell nivå. Tidigare hade IKEA AB på varuhusnivå en miljökoordinator, medan det nu heter koordinator av miljö & socialt ansvar. Distribution har haft en Social &

Environmental coordinator sedan många år och det är något man jobbar med i alla företag inom IKEA koncernen.

Vi började med att be Fredriksson berätta om hur IKEA AB arbetar med och ser på CSR. IKEA AB kallar det författarna benämner som CSR för "människor och miljö" eller "miljö och socialt ansvar". Arbetet med detta påbörjades på 80-talet men var då främst inriktat på att tillverka produkterna på ett miljövänligt sätt utan gifter som är farliga för människan. Det sociala ansvaret började man engagerade sig under början av 90-talet och idag arbetar de utöver miljöansvaret även med socialt ansvar. Ansvaret är idag integrerat i arbetet i hela företaget och inkluderar både anställda och leverantörer. Med sitt arbete med miljö och socialt ansvar vill IKEA AB bidra till att skapa en bättre vardag för alla intressenter som berörs av deras verksamhet men speciellt för *"anställda, hos våra leverantörer och hos oss"*. En bättre vardag för de anställda innebär att man ska känna sig trygg på sin arbetsplats. Bland annat genom att det finns regler om ha rätt att gå med i fackliga föreningar, arbetares hälsa och säkerhet, löner och arbetstider mm.

Fredriksson informerar oss att inom IKEA AB finns det en uppförandekod som kallas för IWAY. Denna skriver både IKEA AB och deras leverantörer under och den innebär ömsesidiga förväntningar på båda parter. IWAY är viktig för att den hjälper till att skapa förståelse. Våra leverantörer vet vad IKEA AB vill att de ska uppnå och företaget vill hjälpa dem om de bryter mot koden. IKEA AB jobbar tillsammans med sina leverantörer.

Fredriksson kan inte se att arbetet med kommunikationen av miljö och socialt ansvar har förändrats till följd av den ökade betydelsen för företag att tillämpa detta. IKEA AB har arbetat med dessa frågor sedan 80-talet. Dock ser Fredriksson att man har ökat kommunikationen om sitt arbete med miljö och socialt ansvar men detta anser hon att man har gjort i sin egen takt oberoende av utvecklingen. Att man kommunicerar mer tror hon beror på att leverantörerna lever upp till de kriterier som finns för arbete med miljö och socialt ansvar och att IKEA AB därför känner sig tryggare med att kommunicera om arbetet. Ju mer säker man är på sina underleverantörer ju mer transparent kan man vara. En sak som har förändrats är att media rapporterar mer om dessa frågor än vad man gjort tidigare, vilket IKEA AB anser är bra. *"Om media rapporterar om något som IKEA AB inte vet om anser vi det som positivt. Vi är så pass stora att vi kan göra en skillnad."*

Vi frågade Fredriksson vad IKEA AB vill uppnå med att kommunicera om sitt arbete med miljö och socialt ansvar. Hon svarade att det företaget vill uppnå är att dels skapa ömsesidig förståelse mellan IKEA AB och deras leverantörer för att de ska känna sig trygga att arbeta med IKEA AB. Målet är att IKEA AB vill att både leverantörer och medarbetare ska tycka att de arbetar med ett bra företag. Till kunderna kommunicerar företaget för att de ska förstå vad IKEA AB gör för att ta ansvar för människor och miljö. Fredriksson anser däremot inte att IKEA AB kommunicerar miljö och socialt ansvarstagande för att beröra utan snarare för att informera om arbetet och få intressenterna att få upp ögonen för att det är viktigt.

Det mesta av kommunikationen om IKEA AB:s arbete med miljö och socialt ansvar är utformad på ett informativt sätt. I reklam kommunicerar IKEA AB främst produkternas egenskaper eftersom företaget i första hand säljer möbler till ett billigt pris. I TV reklam förekommer inget budskap om arbetet med miljö och socialt ansvar men IKEA AB

försöker ofta få in det i annonser. Fredriksson tror dock att det i framtiden kan komma att bli mer vanligt att ha med budskap om miljö och socialt ansvarstagande i reklam eftersom det blir allt viktigare att arbeta med det och att man blir bättre på att ta ansvar i arbetet. Fredriksson tror att det förut fanns en risk med att kommunicera att man tar ansvar om detta ej håller hela vägen ut, och att man därför har hållit i bakgrunden tills man är säker.

Fredriksson berättar att ju mer IKEA AB visar av hur man arbetar med miljö och socialt ansvar ju tryggare känner sig folk med att handla på och arbeta med IKEA AB. Som konsument skulle Fredriksson själv vilja gynna de företag som jobbar med dessa frågor. Det finns säkert många svårigheter i arbetet med att kommunicera arbetet med ansvar men det behöver inte Fredriksson ta hänsyn till. Vilken kommunikation som ska utföras på varuhuset bestämmer inte Fredriksson, hon implementerar bara vad som kommer från huvudkontoret. Dock tror hon att den dåliga pressen IKEA AB fick under 90-talet har gjort att företaget har hållit sig i bakgrunden med att kommunicera CSR. Även om det senare visade sig att det inte var en av IKEA AB:s leverantörer som sysslade med barnarbete är man fortfarande bedrövad över ryktena om barnarbetet och har velat vänta med att kommunicera mer tills man var säkrare på leverantörerna.

Vilka kanaler man använder sig av för att nå olika intressenter varierar men är i mångt och mycket gemensamma. De främsta enligt Fredriksson är hemsidan, varuhuset, katalogen, IKEA-family<sup>10</sup>, annonser och media. Mest information om arbetet med miljö och socialt ansvar finns på företagets hemsida. Fredriksson säger att det är viktigt med information till kunder och anställda så att de i sin tur kan föra den vidare. Man försöker arbeta mer med PR än tidigare. Media används främst för att kommunicera övergripande projekt medan lokala kommuniceras av varuhuset.

På varuhuset kommunicerar man miljö och socialt ansvar genom att informera om vilket arbete man gör samt genom kampanjer i samarbete med sina samarbetsorganisationer. För att själva se hur man kommunicerar i varuhuset tipsade Fredriksson oss om att besöka ett varuhus. Det är oftast vid in och utgången man kan se information om vilka projekt IKEA AB genomför. Ett projekt är "För varenda unge kampanjen" då det i år för varje såld "fiskmatta" genererade 20 kronor till behövande barn. Varje år säljs olika varor till förmån för UNICEF:s kampanj "för varenda unge". Alla varuhuset har lokala hemsidor där man kan läsa om lokala projekt som varuhuset arbetar med. Ett exempel på ett sådant är en tävling där skolbarn samlade aluminiumformar från värmeljus i samarbete med WWF för att öka medvetenheten om återvinning. Alla varuhuset stöttar också med Rädda Barnen lokalt genom att alla pengar som kommer från att man säljer extra beslag går till deras verksamhet.

Budskapet i ord om arbetet med miljö och socialt ansvar kan enligt Fredriksson sammanfattas som Vår vision på IKEA AB är just: *"Att skapa en bättre vardag för de många människorna."*

Fredriksson ser först inga direkta symboler men kommer sedan på att man i kommunikationen om miljöarbete ofta använder grönt. För det sociala arbetet finns ingen färg. Annars kan man se de organisationer man samarbetar med som symboler. På frågan om alternativa kommunikationskanaler som man använder sig av förutom att ha aktiviteter som värmeljusjakten svarar Fredriksson att:

---

<sup>10</sup> Tidning som ges ut till medlemmar av IKEA AB:s kundklubb (IKEA Family live 2009).

*”vi har en del regler om att våra samarbetspartners är WWF, Rädda Barnen och UNICEF. Då blir det ganska klart vad kommunikationen kommer att gå ut på.”*

Många företag som tillverkar produkter med hänsyn till miljö och socialt ansvar har någon typ av märkning som visar på detta och vi frågade Fredriksson om IKEA AB har det. Vi fick svaret:

*”IKEA har valt att inte ha någon annan märkning på varor än sin egen, att det står IKEA, för vi vill att det ska vara synonymt med att det är, vi har ändå har så stränga regler för miljö, så att vi vill att enbart IKEA-loggan ska vara synonymt med att det är socialt och miljömässigt bra.”*

På frågan huruvida IKEA AB använder sig av några speciella metoder i arbetet med att kommunicera socialt ansvar och miljö hänvisar Fredriksson till Eva Stål.

Det mesta av dialogen med IKEA AB:s intressenter, berättar Fredriksson, sker från Helsingborg men hon kan berätta mycket om det som sker på varuhusnivå. Man genomför attitydundersökningar med kunder och medarbetare bland annat för attityder till företagets arbete med miljö och socialt ansvar. Här får man reda på var IKEA AB och intressenterna ligger och hur man bör förbättra sig. Varuhuset har lokala samarbetspartners inom arbetet med miljö och socialt ansvar och kommunikationen sker här lokalt. Främst Rädda Barnen arbetar man mycket med på lokal nivå. Personalen är en av företagets viktigaste intressenter. Då man börjar arbeta på IKEA AB får man en introduktion i företagets arbete med miljö och socialt ansvar och efter ett halvår får man vidareutbildning i detta. För att kommunicera med kunder och personalen har man förutom möten även hjälp av interntidningen och internradio.

Att den ekonomiska situationen idag skulle ha påverkat arbetet med miljö och socialt ansvar på varuhuset negativt har inte Fredriksson märkt av. Folk blir dock glada av att se att man säljer lågenergilampor. Genom att minska energi kostnaderna gör man generellt sett av med mindre energi på samma gång och man kan säga att ekonomi och miljö ofta går hand i hand!

#### 4.1.1.2 Telefonintervju med Eva Stål den 7 maj

Vår andra intervju med IKEA AB pratade vi med Eva Stål som tidigare arbetade som pressansvarig på IKEA AB. Idag arbetar hon på informationsavdelningen som koordinator för arbetet med miljö och socialt ansvar för IKEA AB.

Stål börjar med att berätta om IKEA AB:s arbete med och syn på miljö och socialt ansvar samt hennes roll i företaget. Hennes post ingår i ett internationellt nätverk som i formen ser ut som en matris bestående av personer som arbetar på samma post som Stål i de länder där IKEA AB finns. De som arbetar på Ståls post fungerar som katalysatorer, de väcker frågor och sätter igång projekt inom miljö och socialt ansvar samt fungerar som support under själva arbetet. Arbetet samordnas internationellt och trycks ut i alla funktioner inom företaget. Alla som arbetar på IKEA AB ses som ansvariga för arbetet med miljö och socialt ansvar och det är på så sätt inte en avskärmad avdelning som jobbar med detta utan det sker integrerat i hela företaget.

Stål berättar vidare att då Kamprad startade sin tillverkning och försäljning av möbler var hans vision att skapa en bättre vardag för vanliga människor. Han såg hur stora pålägg andra företag gjorde på produktionskostnaden och detta ville han förändra. Ansvar för miljön och det sociala har vuxit in i den kostnadsmedvetenheten som alltid funnits inom företaget då man är väldigt sparsam med sina resurser.

Stål berättar öppet om hur det gick till när IKEA AB började arbeta med socialt ansvar. 1993-94 uppmärksammades i en tysk dokumentärfilm att en av IKEA AB:s leverantörer använde sig av barnarbetare. Enligt Stål gjorde IKEA AB som man inte ska göra och sa upp samarbetet med leverantören som då gick i konkurs. Många blev utan inkomst och de som far mest illa i sådana situationer är barnen. IKEA AB kontaktade UNICEF och Rädda Barnen och med hjälp av deras specialister arbetar man sedan dess med att komma åt grunderna till och förebygga barnarbete. Det var även i samband med denna incident som arbetet med vad som kom att bli den del av IWAY som behandlar just barnarbete påbörjades.

### *"IWAY är att göra"*

...förklarar Stål. Grunden för IWAY är bland annat de mänskliga rättigheterna samt grunderna för en hållbar utveckling. Kunskap byggs och utvecklas inom IKEA AB och samhället förändras och koden uppdateras genom dialog med företagets intressenter såsom medarbetare och intresseorganisationer. För närvarande är IWAY uppdelad i fyra delar men man arbetar med att sammanfatta dessa till ett samlat dokument. IKEA AB samarbetar idag med tre organisationer; WWF, UNICEF och Rädda Barnen. Det arbete IKEA AB idag genomför med hjälp av dem är olika projekt som bland annat stärker kvinnor och barns position samt verkar för miljön genom att främja en hållbar utveckling.

Stål anser att IKEA AB:s syn på miljö och socialt ansvar är att:

*"Vi har ingen annan ambition, precis som vi har sagt just vad gäller dunet, att vi ska ta en biprodukt från slakt, men när det visar sig då att man avslöjar att det inte är det varje gång, då måste vi reagera och säga att det där är inte okej<sup>11</sup>. Så här kan inte vi ha det utan det här måste vi gå till botten med och påverka så att det blir en positiv förändring av den branschen, och detta är utifrån ett CSR-ansvar."*

På frågan vad intentionen med att kommunicera att man arbetar med miljö och socialt ansvar är svarade Stål att:

*"Allt det här som jag säger nu handlar om ett företag som vill överleva, som vill finnas i framtiden. Och hur finns man i framtiden? Jo, genom att vara lönsamma. Så det här är ett sätt att sälja IKEA, det vill säga en sida av ett företag som är så naturlig idag, det är nästan som en hygienfaktor. Det är klart att man inte vill gå och köpa av ett företag idag som man vet gör dåliga saker eller förbrukar jordens resurser på ett negativt sätt. Idag är att överhuvudtaget kunna göra affärer, idag och i framtiden, det är att kunna visa upp att man tar ansvar för den verksamhet man bedriver. Så till syvende och sist är det att sälja mer."*

---

<sup>11</sup> I Kalla fakta i tv 4 avslöjades att av 33 svenska företag som säljer dunprodukter kunde 25 inte garantera att dunet inte plockades från levande gäss. Ett av dessa företag var IKEA AB (IDG.se 2009).

God service räcker inte för kunderna utan de vill känna sig trygga och säkra när de köper IKEA AB:s produkter.

De man främst vill nå med budskapet om att man arbetar med miljö och socialt ansvar är kunderna men också medarbetarna samt framtida kunder och medarbetare. IKEA-Family är en tidning som ges ut till medlemmar av IKEA AB:s kundklubb. Kunderna ville ha mer av IKEA AB och det var så klubben kom till. Förutom inredningstips så berättar man här om arbetet med miljö och socialt ansvar.

Vi frågade Stål hur hon ser på de förändringar som CSR och media genomgår. Hon svarar att CSR inte är nytt men det har fått en ny form och medielandskapet håller på att ändras internt och externt. Media är fantastiskt, de har ett stort intresse för dessa frågor. Samhällsutvecklingen är mogen och man vill presentera bra nyheter och visa att någon gör något bra. IKEA AB har fått många förfrågningar om att berätta vad man gör och eftersom man idag gör mer och inte har något att dölja kan man också berätta mer. Nu har IKEA AB god kvalitet på sin kommunikation av miljö och socialt ansvar både internt och externt. Budskapet måste också vara integrerat i all kommunikation. Man försöker också berätta själva genom att skapa bra nyheter. Man spelar med fler kanaler idag och man känner dem då IKEA AB har övat på tidigare kriser och vet hur media fungerar. Bilder är viktigt både för att väcka medias intresse men också i internkommunikationen. Samtidigt måste all extern kommunikation föregås av intern.

Sociala medier använder man sig inte av i stor utsträckning för närvarande. Efter dunskandalen chattade Stål med kunder i Sverige via hemsidan för att svara på frågor och detta är något man gärna använder sig mer av i framtiden, både för att kommunicera internt och externt. Bloggar är ett annat sätt att kommunicera som IKEA AB vill arbeta mer med.

IKEA AB använder kostnadseffektiva metoder för att kommunicera sitt arbete med miljö och socialt ansvar. Man använder i första hand kanaler som man redan besitter såsom varuhuset, hemsida, katalogen samt IKEA-Family.

Till slut kom författarna fram till att diskutera hur man på IKEA AB använder sig av människor och miljö för att engagera sina kunder. Kommunikationen och dialogen ser olika ut beroende till vilka intressenter man vänder sig till berättar Stål. Man kommunicerar på mottagarens villkor och likaså val av kanal. Stål berättar också att man alltid hänvisar frågor om arbetet med miljö och socialt ansvar till hemsidan eftersom det finns mycket och aktuell information där. Ju mer delaktig kunden får vara i arbetet med miljö och socialt ansvar desto bättre tycker Stål. Familjer med barn är en av IKEA AB:s viktigaste kundgrupper och det är viktigt att integrera dessa i arbetet med miljö och socialt ansvar. Detta kan man åstadkomma dels genom aktiviteter som värmeljusjakten<sup>12</sup> eller då man sammankopplar det kommersiella med arbetet med ansvar som då man köper mjukdjur samtidigt skänker en tia till deras samarbetspartners projekt för barn.

Stål anser inte att man kan beskriva IKEA AB:s budskap om miljö och socialt ansvar i ord utan för att få trovärdighet måste man visa med handling att man tar ansvar. Man

---

<sup>12</sup> Tävlings för skolbarn som går ut på att samla in mest värmeljusformar till återvinning (Stål 2009-05-07).



hjälper bland annat kunderna att handla ansvarstagande, till exempel genom att tillhandahålla lågenergilampor och detta kommer man även att se mer av i framtiden.

Om man ska beskriva IKEA AB:s arbete med miljö och socialt ansvar i ord så skulle Stål använda enkelt, engagerande och modernt eller som fakta med känsla av en humanistisk touch istället för som renodlad reklam. Budskapet om företagets arbete med miljö och socialt ansvar är framfört på ett informativt sätt. Det ska inte låta som reklam utan som information och detta får man fram genom att arbeta med en copywriter som kan IKEA AB:s sätt att kommunicera.

När kunderna har besökt varuhuset, berättar Stål, vill man att de inte ska vara osäkra på om IKEA AB arbetar med miljö och socialt ansvar eller inte. Kommunikationen måste vara tydlig. Man kommer också att satsa mer på att hjälpa kunderna att konsumera sig till ett hållbart leverne.

Stål påpekar vid ett flertal tillfällen under intervjun hur viktiga bilder är i kommunikationen av arbetet med miljö och socialt ansvar. Media vill ha bilder för att skapa nyhetsvärde och kommunikation till kunder, anställda och andra intressenter kräver bilder för att bli mer tillgängligt.

I augusti kommer IKEA AB att presentera en gemensam mall för kommunikationen av arbetet med miljö och socialt ansvar. Man kommer att integrera alla medier med ett gemensamt sätt att kommunicera.

Vi frågade Stål om man jobbar med någon speciell metod i arbetet med kommunikationen. Vi fick svaret att inom IKEA AB har man inga speciella metoder eller teorier i arbetet med att kommunicera miljö och socialt ansvar men det finns regler man går efter, bland annat: att inte kommunicera något som inte är genomfört. Då blir det "Green Wash".<sup>13</sup> När man utformar kommunikationen använder man sig av vad Stål kallar en klo som består av; vad budskapet är, till vem det riktas och vilken kanalen är. Man stärker ofta kommersiella aktiviteter med budskapet om arbetet med miljö och socialt ansvar. Man utnyttjar det intresse som finns kring frågorna. Det är också viktigt att se till att arbetet med miljö och socialt ansvar stämmer överens med övrigt arbete inom organisationen.

Vi frågar också hur Stål ser på dialogen. I arbetet med leverantörerna, berättar Stål, handlar det inte bara om att från IKEA AB:s sida köpa en produkt utan även om kunskapsöverföring av teknik och kunskap. Detta gör man dels genom att båda parter undertecknar IWAY som sedan också används för att följa upp leverantörens arbete med miljö och socialt ansvar. Man har kontroll så långt som man vill ha kontroll. IKEA AB startar upp arbetet med miljö och socialt ansvar men sedan lämnar man över arbetet till leverantören. Man vill skapa långsiktiga och hållbara relationer med sina leverantörer men dessutom skapa dialog. För att åstadkomma detta och för att öka kontrollen har man minskat antalet leverantörer.

Stål tycker att det är mer spännande när andra än IKEA AB berättar om vad man gör för miljö och människor. De anställda på IKEA AB fungerar som ambassadörer och är en viktig del av den här processen. Därför är medarbetarna viktigast att hålla informerade

---

<sup>13</sup> När man utgör sig för att göra något man inte gör (Stål 2009-05-07).

så att de kan föra vidare budskapet. Om kunderna har fått kännedom om vad IKEA AB gör och gillar det så berättar de gärna vidare till vänner. Att få intressenterna att prata om IKEA AB:s arbete kan bara nås genom att man når dem med budskapet på deras villkor och sedan får innehålllet avgöra om det blir lyckat.

Stål säger att arbetet med miljö och socialt ansvar är ett nytt sätt att kommunicera och att det är kopplat till risk genom "green wash". Det är viktigt att kunna stå upp för sig själv och vad man gjort. Att arbeta med miljö och socialt ansvar är ett sätt att reducera risk.

Först säger Stål att den ekonomiska situationen inte har påverkat arbetet med miljö och socialt ansvar fast i tider av dålig ekonomi medger hon att detta budskap blir viktigare. Hushållen har mindre mängd disponibel inkomst och det blir större konkurrens mellan företagen att locka till sig kunderna som väljer produkter "med fötterna". Stål tycker att krisen har aktualiserat hur viktigt arbetet med miljö och socialt ansvar är. Kunderna är inte dumma och frågorna har framhävts av företagen. Man kombinerar på så sätt arbetet med miljö och socialt ansvar med affärsnytta.

#### 4.1.1.3 Telefonintervju med Eva Stål den 14 maj

Vi genomförde ytterligare en intervju med Eva Stål för att få kompletterande data, den här gången med frågor inriktade på dialogen, mellan IKEA AB och deras intressenter och mellan intressenterna själva.

Vi inledde intervjun med att fråga om IKEA AB känner till dialogen mellan sina intressenter. Stål svarar att man är medveten om att det finns en dialog om IKEA AB. Man arbetar med media övervakning på IKEA AB över hela världen, det finns ett intresse för vad som sägs om IKEA AB och det är viktigt att veta vad IKEA AB har för rykte. Mycket av dialogen sker genom officiella medier och är därför observerbart. Till exempel finns sajter som både [www.iloveIKEA.com](http://www.iloveIKEA.com) och [www.ihateIKEA.com](http://www.ihateIKEA.com).

För att ta reda på vad som sägs i dialogen om IKEA AB gör man också undersökningar om varumärke, med hjälp av fokusgrupper samt genom uppföljningar av kampanjer. Till exempel har Stål precis fått tillbaka utvärderingen av värmeljusjakten som följdes upp med en kvalitativ enkät som mailades ut till lärarna. Deltagandet i enkäten var mycket högt vilket Stål anser tyder på att det finns ett engagemang för IKEA AB.

Ett annat område där det sker dialog mellan IKEA AB:s intressenter är leverantörerna då IKEA AB strävar efter att ha många av sina leverantörer inom samma område. Detta för att gynna långsiktigt arbete och ta hjälp av varandra. Man anordnar också tävlingar där man utser den leverantör som utvecklats mest.

Vidare frågade vi Stål hur man gör för att ta reda på vad dialogen mellan intressenterna handlar om. Hon svarade:

*"IKEA är med överallt, vi deltar i samarbeten och vi leder utvecklingen i vissa områden och vi bjuder in våra största kritiker också för att få tycka till om vår verksamhet för att vi ska kunna ta nästa steg."*

IKEA AB försöker inte påverka dialogen mellan intressenterna. De lyssnar bara och noterar saker som kan vara intressanta att använda i sitt sätt att kommunicera. Tillfället då Stål chattade med kunder i samband med dun-skanskandalen var intressant eftersom det är ett sätt att kommunicera som gör IKEA AB mer tillgängligt för sina intressenter.

Detta leder in intervjun på hur dialogen har utvecklats i och med att betydelsen av CSR har ökat. Socialt ansvar och miljö har ju alltid varit viktigt för IKEA AB men det fick riktig fart i och med att uppförandekoden kom till. I många led har man börjat se tydliga förbättringar och IKEA AB är mer intresserade i dag av att kommunicera sitt arbete med människor och miljö. Stål berättar också att IKEA AB nyligen har blivit nominerade till ett energi pris. Energi är ju inte en del av IKEA AB:s kärnverksamhet men detta visar tydligt hur viktig verksamhetens helhet är idag, det handlar inte längre om att enbart kommunicera produkt och pris utan en ny dimension har tillkommit. Som nämnt i tidigare intervju är transparensen viktig samt att tänka på hur man kan informera om dessa frågor. Fortfarande svarar många i IKEA AB:s undersökningar om vad man tycker om företaget att de inte vet eller är neutralt inställda och detta tvingar IKEA AB att försöka nå fler.

#### 4.1.2 Dokumentanalys

Kanal	Del av kanal	Budskap i ord	Budskap i bild	Intressent man når genom kanalen
Hemsida.	Broschyr: Människor och miljö.	Information om IKEA AB:s arbete med CSR.	Bilder på barn, tillverkning, natur etc...	Alla intressenter.
Hemsida.	IWAY.	IKEA AB:s uppförande kod.		Alla intressenter, men speciellt anställda och leverantörer.
Katalogen.	Annons.	Vår vision är att skapa en bättre vardag för många människor.	Koncernchefen.	Kunder.
IKEA-family	Artikel.	"Produkter och projekt som för oss närmre ett hållbart samhälle."	Regnskog och miljömärkta produkter.	Kunder.
IKEA-family	Annons.	Ekologisk mat i restaurangen.	Logotypen för "Klok mat", grön test, bilder av djur.	Kunder.
IKEA-family	Annons.	Tack till de som köpt ett mjukdjur och bidragit med 10 kr till behövande barn.	Mjukdjur, barn och Rädda Barnens och UNICEFs logotyper.	Kunder.
IKEA PS tidning	Annons.	Möbler tillverkade med hänsyn till människor och miljö.	Möbler, anställda och natur.	Alla.
Hemsida, IKEA-katalogen, IKEA family, hemsida.	Annons.	Vi samarbetar med organisationer.	Logotyper för organisationerna.	Kunder, leverantörer.
Varuhuset.	Meny.	Ekologisk mat på menyn.	Bild på mat.	Kunder och anställda.

Varuhuset.	Skyltar bland möblerna.	Exempelvis: Spar energi, det är hur lätt som helst!	Grön skylt med vit text.	Kunder och anställda.
Varuhuset.	UNICEF tidning i samarbete med Expressen "För varenda unge" i ställ.	FN:s barnkonvention 20 år.	Bilder på barn från hela världen.	Vad UNICEF gör för att förbättra situationen för världens barn.
Varuhus.	Blad från energimyndigheten.	Energismarta råd för hemmets belysning.	Lampor.	Kunder.
Produkt.	Produkter kopplas till IKEA AB:s samarbetspartners.	Köp en produkt och stöd våra partners.	Partners logotyp.	Kunder och anställda.
Produkt.	Produkter märkta med att de bidrar till hållbar utveckling.	Den här produkten är framtagen med hänsyn till människor och miljö.	Produkten.	Kunder och anställda.
Produkt.	Produkter kopplas till IKEA AB:s samarbetspartners.	Köp en produkt och stöd våra partners.	Partners logotyp.	Kunder och anställda.
Produkt.	Produkter märkta med att de bidrar till hållbar utveckling.	Den här produkten är framtagen med hänsyn till människor och miljö.	Produkten.	Kunder och anställda.
Internutbildning av personal.	Utbildningsledaren, samt utbildnings material.	Utbildning i IKEA AB:s uppförande kod.		Medarbetare.
Personal möten.	Chefen eller expert berättar, auktoritet.	Vad man gör för människor och miljö.		Medarbetare.

## 4.2 KappAhl AB

# KappAhl®

*"prisvärt mode för många människor"*

KappAhls affärsidé (källa: KappAhl AB:s ÅR 2008: inledningen)

KappAhl AB är till grunden en kappbutik för kvinnor men även herrar, som grundades av göteborgaren Per-Olof Ahl, därav namnet **Kapp** och **Ahl**. Per-Olof eller Pelle Ahl som han kallades för, öppnade sin första butik 1953 i en källarlokal i Göteborg. Idag har man utvecklat sitt sortiment genom att även inkludera en barn- och ungdomsavdelning (KappAhl.com 2009a). KappAhl AB vill att kunderna ska se välklädda ut och när kunden har lämnat butiken ska denna känna sig trendig och att man varit väl mot sin plånbok. KappAhls framtida mål är att bli ledande och mest lönsamma modekedjan i Norden för kundgruppen 30-50 år (KappAhl AB:s ÅR, 2008).

KappAhl koncernen har 306 butiker (november 2008) verksamma i Finland, Norge och Polen (KappAhl AB:s ÅR, 2008), av dessa finns 144 butiker i Sverige (KappAhl.com 2009b). Inom KappAhls koncern finns det ca 4500 anställda (KappAhl.com 2009c) varav i Sverige finns det knappt 2400 anställda (Ann-Marie Heinonen, 2009-05-15).

Ägarstrukturen har pendlat från att vara helägt av familjen Ahl fram till 1990 då det såldes till Kooperativa Förbundet (KF), för att fjorton år senare säljas till Nordic Capital och Accent Equity Partners två stycken riskkapitalbolag (NE.se 2009b). Sedan 2006 är KappAhl AB börsnoterat på Nasdaq OMX nordiska börs (KappAhl.com 2009a) och är idag inkorporerat som ett dotterbolag till KappAhl Holding AB (KappAhl.com 2009d).

#### 4.2.1 Intervju

##### 4.2.1.1 Telefonintervju med Ann-Marie Heinonen den 5 maj

Vår första intervju med KappAhl AB genomfördes med Ann-Marie Heinonen som är miljöchef för koncernen.

Vi fick först lite information om utvecklingen av KappAhl AB:s CSR-arbete. Redan 1992-1993 började KappAhl AB att producera ekologiska kläder. 1997 togs de första uppförandekoderna fram för leverantörerna att följa. 1999 var KappAhl AB först i världen inom modebranschen med miljöcertifiering enligt ISO 14001. Det fanns ingen som arbetat på Heinonens position tidigare, det är en förändring som har skett på grund av CSR-utvecklingen.

Från 1999 har man köpt *grön el*, och man har alltmer sen slutet av 1990-talet övergått till tågtransport. Heinonen berättar att hela 70 procent av klädtransporten till Norge numera går med tåg.

Vidare ledde detta till att en organisk utveckling tog form, där inställningen var och fortfarande är att man konstant måste sträva efter att nå ett bättre resultat.

Heinonen informerar oss om att KappAhl AB jobbar dels med miljö och sponsring, men också med god arbetsmiljö. Den goda arbetsmiljön handlar främst om att man har hederliga leverantörer och ett bra förhållande till sina anställda.

KappAhl AB kommunicerar inte direkt ut sitt ekologiska sortiment, utan marknadsför sig istället via pris och mode. Man har alltså inte jobbat speciellt mycket med kommunikationen av CSR, då man knappt kommunicerar ut budskapet. I så fall sker det via hemsidan och årsredovisningen.

KappAhl AB kommunicerar mest genom sponsring. Sponsringen är riktad till organisationer som är för och inte emot någonting berättar Heinonen för oss. Man sponsrar bland annat inte idrott, politiska organisationer eller enskilda personer. Det ska givetvis vara något som intresserar målgruppen kvinnor i åldrarna 30-50 år. Exempel på dessa är BRIS (Barnens rätt i samhället), 1,6 Miljonerklubben<sup>14</sup> och Go Red<sup>15</sup>. Likaså fick vi information om KappAhl AB:s engagemang i majblommans verksamhet. Heinonen berättar för oss att insamlingskampanjens idé går ut på att barn som säljer majblommor bjuds in till butikerna. På så sätt kan personal och kunder bidra genom att köpa.

---

<sup>14</sup> 1,6 Miljonerklubben är en organisation för kvinnors hälsa. De vill sprida information om kvinnohälsfrågor (1.6miljonerklubben.com 2009) .

<sup>15</sup> Go Red är en kampanj som stöder frågan om kvinnohjärtan och forskning (Goredforwomen.se 2009).

KappAhl AB har inga direkta symboler som Heinonen först var medveten om, men sen kom det fram under intervjun att de har en märkning med ett hjärtformat löv av texten "fashion and etics". Man märker dessutom vissa kläderna med *EU-blomman*<sup>16</sup>.

Vi undrade om KappAhl AB kommunicerar att deras sortiment är miljövänligt genom klädernas design. Heinonen svarar nej på denna fråga, kläderna ska enbart vara moderna. Om det däremot är en trend att kläderna ska se "naturliga" ut är det annorlunda. Man hade off white och kokos-knappar tidigare när det var trendigt. Hur kläderna ser ut kommer alltid att variera med rådande trender och ibland är trenden att just se miljövänlig ut.

KappAhl AB är också företagsprenumerant på *de hemlösas tidningar* i Stockholm, Göteborg och Malmö. Deras butiker och landskontor skänker överblivna kläder till lokala hjälporganisationer. Ytterligare säljer man en miljökasse i affären, vilket pengarna går till olika projekt.

Nyligen hade man ett eko event i Stockholm, och man planerar att ha fler sådana aktiviteter. Personer från KappAhl AB var inbjudna och kom dit för att prata om CSR. Detta var ett direkt event med ett 20-tal journalister som även fanns där. Man är nu på väg att göra detta i Finland och Norge också.

Hemsidan är utformad av marknadsavdelningen, och Heinonen ger dem text som ska publiceras. Man planerar att utveckla bloggen ytterligare, samt att kommunicera mer via broschyren. Denna broschyr kan man finna i KappAhl AB:s butiker framme vid kassan.

KappAhl AB har vidare blivit godkänt av Robur som investeringsobjekt för sina etikfonder. Heinonen nämner spjutspetsfonden Etik- och Miljöfonden, vilket är ett annat sätt att kommunicera ut sitt CSR-arbete.

De intressenter som man riktar sig till är "alla". Hemsidan är öppen och tillgänglig för alla, precis som årsredovisningen. Information och ömsesidig förståelse är grundelement. Men detta är inte alltid helt lätt.

KappAhl AB jobbar internt med miljöfrågor och det är viktigt att utbilda personalen. Information rör sig om allt ifrån vilket kaffe som köps in till transporter som kan reducera klimatpåverkan. Heinonen poängterar att det är viktigt för företagets image att rekrytera rätt folk.

För att ha mer kontroll över våra leverantörer har KappAhl AB skurit ner på dessa, säger Heinonen. Innan hade företaget 1200 leverantörer idag har vi runt 200 leverantörer, samtidigt som vi har utökat vårt sortiment, bland annat har KappAhl AB fler accessoarer nu. Numera handlar det om att skapa en mer utvecklande relation till leverantörerna. KappAhl AB är inte på marknaden om vi inte har produktionsleverantörer som kan kontrolleras, tillägger Heinonen. Sen 2004 har KappAhl AB tagit del av BSCI: s uppförandekod. (Business Social Compliance Initiative). Denna kod har företaget varit med och utformat och är i grunden baserad på FN- och ILO-konventioner. Inom ramen

---

<sup>16</sup> "EU-Blomman är det gemensamma europeiska miljömärket" (Svanen.nu 2009).

för BSCI granskas årligen minst 30 procent av KappAhl AB:s leverantörer av externa revisionsföretag. Parallellt med dessa har KappAhl AB egna interna inspektioner.

Vi frågade Heinonen om hur man mäter responsen av KappAhl AB:s CSR-arbete. Förut gjordes tydligen attitydundersökningar där frågor om CSR var inkluderade. Man planerar dock att ta upp det igen på agendan.

Heinonen erkänner att KappAhl AB är mycket dåliga på att sticka ut. Det är bäst att vara försiktig, för annars kan det slå tillbaka på en. Man kan nämligen aldrig garantera till 100 procent att det inte finns några farliga kemikalier i produktionen, även om man gör cirka 900 tester om året. Projektet "No Risk" är ett initiativ för att undvika förbjudna kemikalier. KappAhl AB kan inte kontrollera allt, vi är försiktiga, istället säger vi att vi är duktiga. Det är ren feghet att vi inte har kommunicerat ut vårt CSR-arbete. Tanken bakom detta är att vi blir granskade av media, så som Aftonbladet. Likaså kontrollerar Rena Kläder oss, vilken är en organisation där man inom klädindustrin arbetar för bättre arbetsvillkor. Pressrelease skulle man inte våga sig på, även om KappAhl AB har arbetat länge, målmedvetet, systematiskt och effektivt. Tystheten beror alltså inte på att vi är dåliga på det här, snarare är vi bäst! Slutligen resonerar Heinonen att ju mer man jobbar med CSR desto större trygghet får man. Även om sanningen inte är bra är det bättre att man har berättat om det först, innan någon annan gör det.

#### 4.2.1.2 Telefonintervju med Eva Kindgren den 6 maj

Vår andra intervju med KappAhl AB gjordes med Eva Kindgren som är CSR Quality Manager, därför fokuseras hennes arbete på den interna kommunikationen, det vill säga hur man kommunicerar CSR till dess leverantörer och medarbetare i fabrikena.

Kindgren ger oss först lite bakgrundsfakta om KappAhl AB. Företaget har cirka 4000 anställda, från VD: n till butiksbiträdena på golvet. Man samarbetar med olika organisationer, så som BRIS, Go Red med flera, precis som Heinonen berättade för oss. Kindgren poängterar för oss att eftersom KappAhl AB opererar i fattiga länder är det viktigt för företaget att ha en hög moral. Till följd av detta granskar våra intressenter och framförallt media oss. Likaså är ideella organisationer kritiska och tittar på hur KappAhl AB arbetar, samt facket och regeringen i Sverige.

För att kunna ha mer kontroll och skapa bättre relationer har KappAhl AB dragit ner på antalet leverantörer. Man har dessutom anställt 13 personer som jobbar på de olika enheterna med CSR, vars arbetsuppgifter är bland annat att övervaka fabrikena. KappAhl AB har signerat BSCI, vilket är en förening i Bryssel. Genom att följa denna visar vi upp att vi sköter vårt arbete, säger Kindgren. Också när det gäller aktieägarna som vill investera i oss, samt kunderna är det viktigt för oss att visa dem om vår höga moral. Anledningen att man kommunicerar CSR-arbetet gäller alltså att man vill visa för omgivningen att man gör ett gott arbete. På så sätt vill intressenterna jobba med en.

Kindgren berättar vidare att man vill nå alla med sitt CSR-arbete. Man vill att de som jobbar i fabrikena ska känna sig trygga. Precis som Heinonen nämnde är det svårt att kontrollera alla enheter, därför ska man inte lova för mycket. Man kommunicerar dessutom med sina intressenter för ömsesidig förståelse.

KappAhl AB har kommit en bra bit på vägen med sitt CSR-arbete och börjar allt mer öppna upp sin kommunikation. Ett budskap som är internt inom KappAhl AB är "Enkelhet", och ett nyckelord som man arbetar med är "Förbättring för den lilla människan". Detta tankesätt ska som mål genomsyra hela företaget. Det handlar inte om att presentera ett snyggt diagram, man måste istället bli bättre ute på fabrikerna. Kindgren delar med sig denna information baserad på sina egna erfarenheter, då hon under tre års tid var stationerad i Bangladesh. Där jobbade hon med KappAhl AB:s CSR-arbete i produktionen. Målet var att hjälpa medarbetarna, istället för att inspektera. KappAhl AB ville mer "coacha" dem och tillsammans förbättra arbetet i fabrikerna.

När vi frågar Kindgren om det finns några svårigheter i arbetet med kommunikation av CSR svarar hon, "det kan man säga". Det är inte jättelätt varje dag. Framförallt i Kina är det svårt att nå fram, på grund utav de ekonomiska och kulturella skillnaderna. I Kina styr nämligen pengar mer än hög moral. Man har ingen direktkontakt med sin enhet i Kina. Detta synsätt och indirekta samarbete har alltså påverkats av kulturen.

KappAhl AB godkänner inte heller några falska dokument. I så fall är det bättre att teckna ett dåligt kontrakt med en leverantör och att förbättra detta, uttrycker sig Kindgren. Framförallt i Kina kan falska dokument förekomma och då gäller det att kontrollera ytterligare och följa upp samarbetet. Likaså måste varje fabrik i respektive land följa de lagar som finns i landet.

Kindgren belyser att utformningen av CSR har gått framåt. Många företag i Sverige har blivit duktiga på området. Genom ett samarbete med sina konkurrenter kan man göra ett ännu bättre arbete. Round table forum är ett exempel på ett sådant samarbete. KappAhl AB tillhör denna sällskapsklubb i Indien och Bangladesh där även Lindex, IKEA AB och H&M är medlemmar. De har bland annat samarbetat med IKEA AB om ett reningsverk för att rena dricksvattnet i Bangladesh. KappAhl AB är som ensamt företag litet, men här har man en röst och tillsammans är man starka. Kvalitetsingenjörer har också anställts för att jobba med kemikalier. Kindgren repeterar: Tillsammans blir vi starkare.

När vi frågar om KappAhl AB använder sig av några symboler, svarar Kindgren omgående ja. När man väljer samarbetspartners och leverantörer utgår man ifrån en pelare. Baskraven och grundvärderingarna ligger horisontellt i botten av pelaren. Kolonnerna i sin tur står upp och är de krav som KappAhl AB ställer på intressenterna. Dessa kan vara gröna som indikerar accepterat/godkänt eller röda som står för oaccepterat/underkänt. Om botten är röd faller pelarna och då kan man inte jobba med denna partner. Denna modell är bra för inköparna att utgå ifrån vid val av leverantör.

När det gäller kommunikation tror Kindgren att man inte bör ändra kanalerna. Däremot ska man vara mer öppen och vara tillgänglig att svara på frågor. Som exempelvis i denna intervju.

När personalen för KappAhl AB tar flyget samlar man in poäng som omvandlas till pengar vilka man donerar till ett vindkraftsprojekt i Indien. När det gäller frakt av varor använder man sig dessutom till största delen av tåg i den mån det går. Annars använder man lastbil eller båt, och sista utväg är flygtransport.



Om den ekonomiska krisen har satt sina spår i KappAhl AB:s CSR-arbete fick författarna också information om. Kindgren svarar: nej inte direkt, intresset är fortfarande stort. Kindgren är glad över att KappAhl AB har fått fler studenter som vill skriva uppsatser om dem. Hon berättar att nuförtiden blir hon intervjuad av studenter i princip varannan dag. Vi känner oss allt mer trygga när vi arbetar med CSR och detta ökar möjligheterna att våga förmedla budskapet.

#### 4.2.1.3 Telefonintervju med Christina Legefors den 14 maj

Vår andra intervju med KappAhl AB genomfördes med Christina Legefors som arbetar med marknadsföring.

I Legefors arbete riktar man sig inte till några andra intressenter än kunderna. Alla kampanjer är riktade mot konsumenterna. Man kommunicerar via olika traditionella kanaler så som Dagspress, PR, TV och Radio i samarbete med reklambyråer. Likaså har hemsidan och Banners blivit allt viktigare. Företagsbloggen är en kanal av interaktivitet där även kunderna är delaktiga.

Legefors berättar för oss att KappAhl AB jobbar med utvalda modebloggare. En kampanj innebar att företaget skickade ut jeans till dem i uppmuntran att de skulle använda dem, alltså testa dem, för att sen skriva om dem på bloggen. Detta är ett risktagande för företaget, då responsen kan vara både ris och ros. Man mätte responsen i samarbete med en PR-byrå. Resultatet visade sig positivt då KappAhl AB fick runt 90 procent gott omdöme av bloggarna. Därför ser man bloggarna som en ny målgrupp, berättar Legefors. Ytterligare poängterar Legefors att det gäller att sticka ut bland sina konkurrenter. Man bör göra något annorlunda, vilket exemplet med modebloggarna är.

I framtiden planerar man att kunna mäta resultatet av bloggarna mer detaljerat. Exempelvis att mäta exakt hur många kommentarer man får från respektive bloggare, hur ofta företagets namn nämns i jämförelse med konkurrenterna, men också kunna gå in och läsa exakt vad de har sagt om oss. Såna verktyg finns och det är KappAhl AB:s mediebyråer som kan få fram denna information. Detta är viktig feedback för företaget.

KappAhl AB:s målsättning är att ha en stor andel trogna och lojala kunder. Det har KappAhl AB genom vår klubb, där kunderna har ett kundkort. På så sätt kan företaget rikta vår kommunikation direkt till våra medlemmar. Sen har vi också börjat använda oss av mobilmarknadsföring, samt att nå kunderna via e-mail, tillägger Legefors. Vi bearbetar dem alltså både med kortutskick, sms och e-mail. Vi får inte lov att lämna ut några siffror, men vi har en stor andel lojala kunder. Ytterligare en uppgift är att få in nya kunder. Detta gör vi via användning av bredare medier. Så som dagspress, utomhusreklam, modepress, TV och givetvis internet.

Huvudmålet är att få trafik till butikerna, det vill säga att få kunderna att besöka våra butiker. Vi mäter nämligen varje vecka hur många kunder som har besökt respektive butik i varje land. Detta görs med hjälp av en elektronisk kundräknare vid varje entré.

Legefors poängterar att man kommunicerar för att höja varumärket. Detta måste vara förenat med någon form av kunderbjudande. Det behöver inte vara rabatt, det bästa är bara att ha helt rätt produkter till ett bra pris på marknaden. Så det är mycket planering som ligger bakom.

Legefors meddelar oss att KappAhl AB har ett stort ansvar i debatten via medier. Exempelvis har vi mycket ansvar när det gäller att välja modeller våra annonser. Vi vill inte använda oss utav för smala modeller, även om detta är idealet idag. Vår utgångspunkt är att de inte får vara magra. Fotomodellerna väljs ut i samarbete med reklambyråer och produktionsbyråer. Dock har vi inte lagt fokus vid att kommunicera detta.

Sen är givetvis miljöaspekten också viktig, fortsätter Legefors. Exempelvis att använda organisk bomull i kläderna. Detta budskap kommunicerar vi via våra butiker och skyltfönster.

Man har tre delområden inom KappAhl AB, vilka är Marknad, Retail och Inköp. Vi alla jobbar separat med olika ansvarsområden. Därför är det upp till varje butik hur de vill skylta med vårt CSR-sortiment.

När vi frågar Legefors om hur man går tillväga för att beröra kunderna svarar hon att KappAhl AB vill skapa inspiration för kunderna att handla. Detta görs främst genom annonsering och inredning av butik och skyltfönster. Syftet är att få dem att skapa köplust.

När det gäller användning av symboler och färger, förklarar Legefors att man vill trycka mer på bilduttryck, framföra att KappAhl AB är ett varmt företag med familjevärderingar. Man ska ha glimten i ögat och stå på kundens sida. Detta eftersom mode kan uppfattas som ganska kallt, hårt och långt ifrån kunden. Därför försöker vi att hitta en närhet till kunden. Exempel på att visa omgivningen att man är ett familjeföretag kan vara vid traditioner. Vid jul har man en julkampanj och belyser kärnfamiljen. Detta jämförde Christina med IKEA AB. Mer konkret visar man familjebilder och sättet som expediterna pratar med kunderna.

Den tekniska utvecklingen har likaså påverkat KappAhl AB:s sätt att kommunicera CSR. Detta görs främst i användningen av internet.

Den ekonomiska krisen har påverkat oss att man hela tiden försöker förstå och nå vår målgrupp genom att stå på kundens sida. Nu har vi ett riktigt lågt pris, men också ett stort kundutbud vilket lockar kunderna. Då är man taktisk och skapar trafik till butikerna.

Som tidigare nämnts delar man upp kunderna i grupper, dels i trogna kunder men också nya kunder. Legefors tror att de nya kunderna kommer att ställa högre krav på produkterna när det gäller CSR, och då måste vi leva upp till dessa krav. Därför är det viktigt att nå dessa med ett nytt budskap och visa att man ser dem. Åter igen att sticka ut och göra oväntade saker. De nya och unga kunderna är mer kritiska till traditionell reklam, därför samarbetar man med bloggarna.

Slutligen, undrade vi om KappAhl AB marknadsför sin ekologiska klämlinje. Legefors svarar att man gör inte detta direkt externt, informationen finns med i katalogen för kunder att läsa, men också lyfts fram i butiken via skyltmaterial.

#### 4.2.2 Dokumentanalys

Kanal	Del av kanal	Budskap i ord	Budskap i bild	Intressent man når genom kanalen
Samarbetspartners	Sponsring	Ansvarstagande för både miljö och det sociala	BRIS, Go Red, 1,6 miljonerklubben	Alla
Hemsida	Annons och företagsblogg	Vi samarbetar med organisationer	Logotyper för organisationerna	Alla
Årsredovisning	Artikel	Ansvarstagande för både miljö och det sociala	Logotyper av organisationerna	Alla
Butiker	Ekologiska kläder	"Better Cotton Initiative" och "Öko-Tex" <sup>17</sup>	Etiketter och märkning av "Better Cotton Initiative" och "Öko-Tex"	Kunder
Butiker	Miljökasse vid kassan	Vid köp av miljökasse doneras pengar för ansvarstagande av miljön.	–	Kunder
Butiker	Broschyrer vid kassan	Enkla tips på hur man tvättar rätt för att skona både miljö, plagg och plånbok	En fjäril på framsidan av broschyren	Kunder
Butiker	Försäljning av majblomman	Vid köp av majblomman skänks pengar till att förbättra barns villkor	Majblomman i fina färger i form av en pin	Kunder

#### 4.3 Trelleborg AB



*"vi tätar, dämpar och skyddar i krävande industriella miljöer över hela världen."*

Trelleborg AB:s affärsidé (källa: Trelleborg AB:s ÅR 2008: s. 10)

Trelleborg AB grundades genom att trelleborgaren Johan Kocks företag AB Velox och helsingborgaren Henry Dunkers företag Helsingborgs Gummifabriks AB år 1905 slogs ihop på grund av en ekonomisk kris i AB Velox, som bytte namn till **Trelleborgs Gummifabriks AB**. Den mest drivande av dessa var Dunker och verksamheten på den här tiden bestod främst av cykeldäck i Trelleborg och utav industrigummi i form av galoscher i Helsingborg (Aspegren et. al., 2005). Idag sysslar Trelleborg AB fortfarande med industrigummi men också i kombination av plast i så kallad avancerad polymerteknologi (Trelleborg AB:s ÅR 2008). Nuförtiden har man delat in verksamheten i fyra affärsområden Trelleborg Engineered Systems som inkluderar: ingenjörslösningar, Trelleborg Automotive arbetar med: fordonsindustrin, Trelleborg Sealing Solution omfattar: industri-, flyg- och fordonsmarknaden och Trelleborg Wheel Systems arbetar med: jord- och skogsbruksindustrin (Trelleborg.com 2009a).

<sup>17</sup> Öko-tex är en frivillig märkning av textilprodukter som visar att de inte innehåller några ämnen som är farliga för hud och hälsa (Konsumentmakt.ifokus.se 2009).

Trelleborgs vision och mål lyder att man genom högpresterande lösningar och genom att skapa värde ska man vara förstahandsvalet för kunder inom sitt utvalda marknadssegment (Trelleborg AB:s ÅR 2008).

Trelleborgs koncern är verksam i 45 länder (Trelleborg.com 2009a) med drygt 24 000 anställda, varav cirka 2000 anställda finns i Sverige (Trelleborg.com 2009b). Koncernen majoritetsägare är Dunkerintressen som är olika former av stiftelser som skapades genom Dunkers testamente (Trelleborg.com 2009c).

#### 4.3.1 Intervju

##### 4.3.1.1 Personlig intervju med Viktoria Bergman den 5 maj

Vår enda intervju med Trelleborg AB utfördes med Viktoria Bergman som är senior vice president corporate communication (kommunikationsdirektör). Bergman är ansvarig för koncernens interna och externa kommunikation, inkluderande bland annat varumärkesfrågor, medierelationer och finansiell kommunikation, samt kommunikation om miljö- och samhällsfrågor.

Bergman poängterade att inom Trelleborg AB använder man sig inte utav uttrycket CSR utan istället Corporate Responsibility (CR).

Bergman berättar att Trelleborg AB har slutat trycka sin hållbarhetsredovisning för två år sedan. Dels på grund av att redovisningen i sig kontinuerligt ökade i omfång och att individer som var intresserad av att ta del av den besökte företagets hemsida eller tog till sig informationen via årsredovisningen som har ett relativt omfattande CR-avsnitt. Detta blev då att slå flera flugor i en smäll - att spara kostnader och miljö, samt att tillgodose alla intressenters behov av hållbarhetskommunikation på ett transparent sätt och kunna bygga ut informationen digitalt. Idag finns en summering av Trelleborg AB:s hållbarhetsarbete i en pdf "Corporate Responsibility Summary" som också är Trelleborg AB:s CR-rapport: "Communication on Progress" till Global Compact.

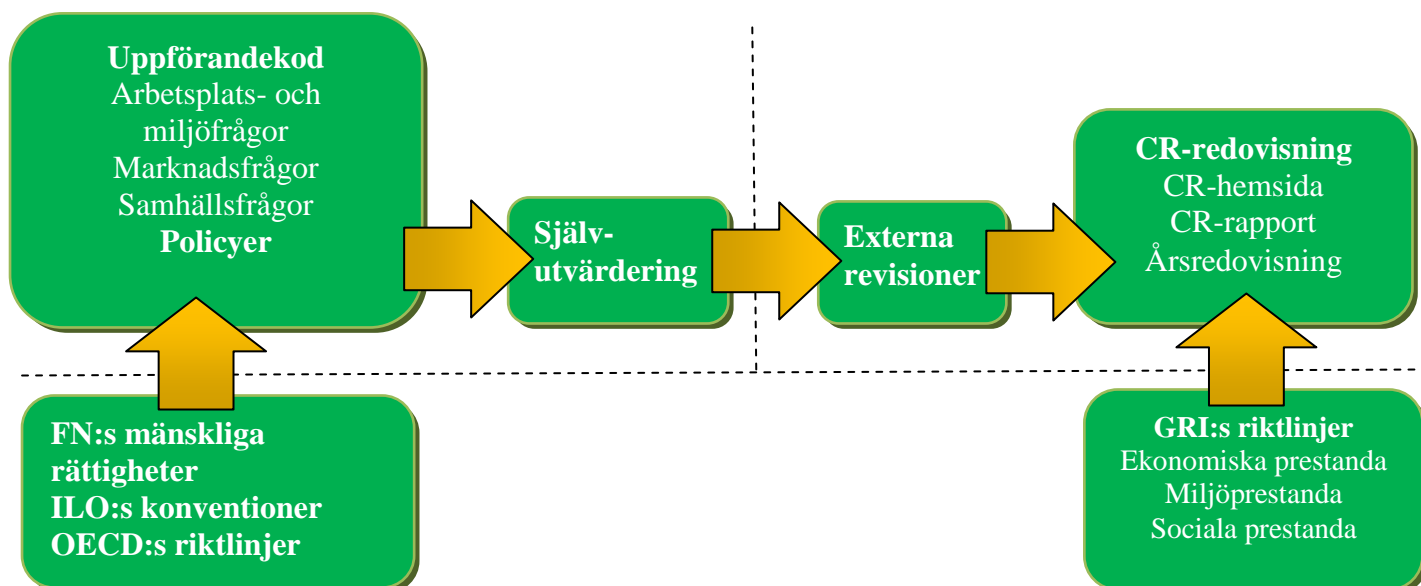
Bergman fortsätter sedan berätta om Trelleborg AB:s verksamhet där hon beskriver att koncernen är närvarande i 44 länder mestadels i Europa, men att man växer snabbast i Asien. Bergman fortsätter berätta om att Trelleborg AB är ett företag som ofta förvärvar företag och hur dessa integreras i koncernen. För att kontinuerligt förbättra koncernens produktionsstruktur kan det ibland bli nedläggningar av anläggningar, det blir då viktigt att ha ett bra HR-arbete som matchar detta. Trelleborg AB är ett mångkulturellt företag där man har 130 produktionsenheter runt om i världen. Trelleborg AB koncernen har en decentraliserad organisation, säger Bergman. Därför är det extra viktigt att ha ett bra ledarskap med en stark kultur där man tar stort ansvar och det krävs därmed mycket prestation från cheferna, som också måste agera samstämmigt. Bergman säger att det är viktigt att man integrerar koncernens grundvärden och uppförandekod. Bergman poängterar att det genomförs systematisk inlärning till de anställda där man har workshops, e-learning och annan utbildning, tester, samt att de anställda skriver på ett kontrakt som säger att man är införstådd med koncernens uppförandekod och kärnvärde.

Bergman berättar att man för att utforma sin uppförandekod utgick från en internationell nivå i form av FN:s riktlinjer, ILO:s riktlinjer och OECD:s riktlinjer med

flera, där FN:s Global Compact är basen och där Trelleborg AB är med sedan 2007. Tanken bakom dessa internationella riktlinjer är att man överallt i världen ska ha en gemensam bas. Trelleborg AB har översatt uppförandekoden till ett 30-tal olika språk. Detta så att alla anställda runt om i världen förstår.

*"Individer är individer man kan aldrig exakt veta var alla gör, men det är viktigt att man har ett tydligt regelverk där det inte får finnas några frågetecken vi som företag står för"*

Sedan berättar Bergman att Trelleborg AB har format en mängd detaljerad policyer där de har utgått från sin uppförandekod och sina kärnvärden. Dessutom säger Bergman att Trelleborg AB säkerhetsställer sina verksamheter genom både intern och extern uppföljning och kontroll, där man övervakar och vägleder de olika delarna i koncernen så att de följer koncernens riktlinjer. Bland annat görs externa revisioner, till exempel av revisionsfirman PriceWaterhouseCoopers (PWC) som gör stickprover. ISO 14001 är det miljöledningssystem som används. Trelleborg AB summerar sitt arbete och resultat inom Corporate Responsibility i en rapportering som följer GRI-index som är länkat till Global Compact och därmed länkar Trelleborg AB också ihop sitt systematiska CR-arbete på följande sätt, säger Bergman (se figur nedan). Utvalda indikatorer och GRI-nivå i Corporate Responsibility rapporteringen bestyrks av PWC.



Trelleborg AB:s systematiska CR-arbete (källa: Trelleborg AB AB:s ÅR 2008)

*"Svagheten med GRI är att man tar upp allt och det kan bli lite av en "tick the box" övning, men frågan är för oss är vad som är viktigt för våra intressenter och vad som är viktigt internt för oss"*

Dessutom styr Trelleborg AB sin GRI-nivå, Trelleborg AB väljer hur mycket och vad de vill rapportera. Trelleborg AB har valt att ligga på B+ där plustecknet står för att man har blivit externt verifierat. Skulle företaget höja sig till A+ måste Trelleborg AB rapportera mera, dock säger Bergman att Trelleborg AB inte internt uppnått till A-nivå. Detta är ett val Trelleborg AB gör medvetet då det inte finns något egenvärde i det. Fördelen med GRI är att man tidigare har tyckt att CSR har varit flummigt och svårt att mäta. Med GRI

som bygger på ett tydligt och enhetligt rapporteringssystem blir det enklare att få med hela organisationen i arbetet, det har även blivit enklare att mäta CSR och jämföra företagen med varandra, och man kan även se var det finns glapp, säger Bergman.

På Trelleborg AB försöker de inte aktivt marknadsföra sig utifrån CSR, även om Bergman berättar att företaget blir mer attraktivt för sina intressenter när Trelleborg AB arbetar med miljö- och samhällsansvar. Det finns alltid en risk med att synas mycket med sitt CR-arbete då det också kan bli extra uppmärksammat när incidenter inträffar. Incidenter inträffar alltid i företag, det handlar om att hantera det på ett bra sätt och dra lärdom av det som sker så att det minimerar risk framåt. Hög transparens och att alltid finnas tillhands för frågor är centralt, säger Bergman. CR-budskapet är i linje med Trelleborg AB:s affärsidé: Vi tätar, dämpar och skyddar i krävande miljöer. Produkterna har många användningsområden som skyddar miljö och människor. I Trelleborg AB använder de sig av symboler i form av organisationer som Rädda Barnen, ISO 14001-certifiering och medlemskapet i Global Compact. Trelleborg AB kommunicerar sitt CR-arbete genom sin kundtidning T-Time<sup>18</sup>, personliga möten och intressentdialoger, års- och Corporate Responsibility redovisning och CR-hemsida, säger Bergman.

CR-arbetet mäts och följs upp både på koncernnivå och i affärsområden. Bergman berättar att Trelleborg AB försöker mäta hur intressenter mellan varandra kommunicerar är svårt, likaså hur kunder pratar mellan varandra. Ofta kommer indikationer på detta in via de som är nära marknader, säljare till exempel. En av Trelleborg AB:s intressenter som de har en kontinuerlig dialog med avseende miljö- och samhällsansvar är Banco, som också ger råd och feedback.

*”För våra investerare gäller det att skapa värde och minimera risk”*

Bergman menar att det är svårt att rangordna kommunikationen med CR-arbetet till intressenterna, även om kunder och investerare naturligtvis är två viktiga grupper.

Bergman berättade om att Trelleborg AB har ett nära samarbete med Rädda Barnen på internationell nivå. Vi får även veta att Trelleborg AB bidrar till samhället genom huvudägarna Dunkersstiftelsen där en del av koncernens vinst går till stiftelsen som donerar pengar till Helsingborgs stad. Dessutom sponsrar Trelleborg AB lokalt där de är närvarande inom bland annat sport och kultur. En annan donation som fungerar som ett utbyte är deras sponsring till universitet i Sverige, ser man till att donera till Chalmers i Göteborg, Internationella Miljöinstitutet i Lund samt till två doktorandtjänster på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Med detta vill Trelleborg AB agera som en god lokal samhällsmedborgare, säger Bergman. Avslutningsvis säger Bergman att Trelleborg AB jobbar med sitt CR-arbete mer internt än externt. Det är viktigt att man först gör arbetet, därefter kommer rapporteringen. Hög transparens, relevans och verksamhetsnära arbete är centralt, då det annars kan ses som PR. *”CR måste vara CR och inte PR”*. CR integrerat i verksamheten och företagets affär är värdeskapande, avslutar Bergman att säga.

---

<sup>18</sup> T-Time är Trelleborg AB:s kundtidning (T-Time 2008).

### 4.3.2 Dokumentanalys

Kanal	Del av kanal	Budskap i ord	Budskap i bild	Intressent man når genom kanalen
<b>T-Time</b>	Artiklar & annonser.	Egenskaper av produkterna, var det kan göra för samhället och miljön.	Tuffa miljöer, natur- och samhällsbilder.	Kunder.
<b>Produkter</b>	Kopplas till miljö och samhällsansvar.	Tätar, dämpar och skyddar.	Tuffa miljöer, natur- och samhällsbilder.	Framförallt kunder, men även andra intressenter.
<b>TrellNet (intranät) och Connect (interntidning)</b>	–	–	–	Anställda.
<b>Internutbildning</b>	Seminarium, workshops, prov och kontrakt.	Att vara införstådda med koncernens CR-riktlinjer.	–	Anställda och leverantör.
<b>Fickanpassad broschyr, CR hemsida, hemsida och CR- och årsredovisning</b>	Kärnvärde.	Ansvar, innovation, prestation och kundfokus.	Trelleborg AB:s logotyp i olika utförande.	Främst anställda och leverantörer, men även övriga intressenter.
<b>Uppförandekod (Whistleblower-policy)</b>	Fickanpassad broschyr, CR hemsida, hemsida och CR- och årsredovisning.	Arbetsplats och miljö, marknadsfrågor, samt samhäll och närmiljö.	Människor i avslappnade miljöer.	Främst anställda och leverantörer, men även övriga intressenter.
<b>Samarbetspartner</b>	Donationer och sponsring.	Utbildning, utveckling och miljö- och samhällsansvar på internationell- och lokalnivå.	Sponsringen kan ibland förekomma som ren marknadsföring.	Samtliga intressenter.
<b>Hållbarhetsindex och utmärkelser</b>	Index och inresseorganisationer	Uppföljning, kontroll och förbättring.	Symboler	Samtliga intressenter.
<b>Möten</b>	Seminarium, aktiv dialoger, föredrag, diskussioner och workshops.	Fokusering på leverantörer, hållbarhetsfrågor, utbildning/barnarbete, internationella CR frågor och koncernens CR arbete.	–	Samtliga intressenter.
<b>Hemsida, CR-hemsida,</b>	Rapporter, annonser & artiklar.	Rapport av deras olika CR arbeten.	Statistik på CR-arbete och naturbilder.	Samtliga intressenter.
<b>CR- &amp; Årsredovisning</b>	Rapporter.	Rapporter på finansiella siffror, verksamhet och CR-arbete.	Tuffa miljöer, natur & samhällsbilder och statistik.	Samtliga intressenter.

## 5 Kategorisering av CSR

I följande kapitel beskriver vi vad företagen gör i CSR-väg utefter TBL. Slutligen kommer vi att redovisa vad företagen gav för anledning att arbeta med och kommunicera CSR och hur detta kopplas till risk. Detta kapitel ses som bakgrund till analysen som ses i kapitel 6.

### 5.1 The Triple Bottom Line

Författarna har gett de som vi anser vara de viktigaste exempel för varje fallföretag inom vardera kategorin.

TBL	Aktivitet	IKEA AB	KappAhl AB	Trelleborg AB
<b>Economic Bottom Line</b>		Håller nere transportkostnader genom att packa varorna tätt under frakt. Detta bidrar även till minskade utsläpp.	Vid transport använder de sig i första hand av tåg och båt och i sista hand flyg för att hålla nere kostnader, bidrar även till minskade utsläpp.	Genom att anställa kompetenta ingenjörer bidrar detta till möjligheten att ta fram innovativa produkter som tätar, dämpar och skyddar samhället och miljön. CSR-arbetet är affärsmässigt och ökar intresset hos intressenter.
<b>Enviromental Bottom Line</b>	<b>Bidrar företaget till en hållbar utveckling</b>	Produkter, anställda och leverantörer ska följa IWAY som värnar om miljöansvaret. Samarbete med ideella organisationer, så som WWF, som värnar om miljön.	Samarbetar med sina konkurrenter, bland annat IKEA och Lindex i ett projekt för rent vatten i Bangladesh och Indien. Använder sig av grön el och fraktar större delen av sina produkter med tåg. Strävar konstant att få en förbättrad organisk utveckling. Klimatkompenserar för utsläpp.	Flygstopp i vissa delar av koncernen som är kopplad till sparkrav, detta bidrar till minskade utsläpp.
	<b>Är produkterna tillverkade med hänsyn till miljö</b>	Ja, genomsyrar all tillverkning.	Ja, vissa speciella ekologiska klämlinjer.	Ja, genom att utsläpp vid tillverkning kontrolleras.
	<b>Bidrar produkterna till en hållbar utveckling</b>	Produkter i sortimentet som hjälper kunderna att bidra till en hållbar utveckling finns.	Nej.	Ja, produkterna tätar, dämpar och skyddar miljö.



<b>Social Bottom Line</b>	<b>Bidrar företaget till ett bättre samhälle</b>	Ömsesidigt samarbete med ideella organisationer, vilka är Rädda Barnen och UNICEF, där båda parter hjälps åt att uppnå ett gott ändamål. Ansvarstagande genom att följa IWAY som behandlar etiskt ansvar, så som att skapa en tryggare arbetsmiljö för medarbetarna.	Samarbete med ideella organisationer, bland annat 1,6 miljonerklubben och Go Red. Genom att skära ner på antalet leverantörer har företaget dessutom skapat bättre möjligheter att kontrollera de sociala förhållandena hos leverantörerna.	Samarbetar med ideella organisationer på koncernnivå. Sponsrar lokalt inom sport och sjukvård. Donerar en viss del av vinsten till Helsingborg stad. Ser till att arbetsmiljön, god affärs- och marknadsföringssed följs. Sponsring av universitet.
	<b>Bidrar produkterna till ett bättre samhälle</b>	Nej.	Nej.	Ja, produkterna ser till att täta, dämpa och skydda samhället.
<b>Integration av CSR i organisationen</b>	<b>Funktioner inom företaget</b>	CSR-kordinator, sysslar med både CSR och kommunikation.	Arbete med CSR och kommunikation är separata funktioner.	CSR-ansvarig och kommunikatör på företaget.
	<b>Är CSR en del av varumärket</b>	Ja, alla produkter ska vara CSR. Därför ingen separat märkning förutom IKEA.	Nej, CSR tillämpas vid sidan om. Separata märkta CSR-produkter.	Ja, alla produkter ska vara CSR. Därför ingen separat märkning förutom deras egen.
	<b>Frekvens i kommunikation av CSR</b>	Ofta, i nästan alla deras interna kanaler.	Bara i vissa kanaler, mindre ofta.	Ofta i nästan alla deras interna kanaler.
<b>Rangordning av integration</b>	<b>1=mest moget 3=minst moget</b>	1	3	2
<b>Rangordning av mognad</b>	<b>1=mest moget 3=minst moget</b>	1	3	2

## 5.2 Varför företagen kommunicerar CSR

IKEA AB känner sig nu redo att stå för det arbete med CSR som de gör och därför kan företaget nu i större mån kommunicera detta. Samtidigt säger Trelleborg AB att ju längre de sticker ut hakan, desto mer granskar media en och smällen blir därmed hårdare om företaget inte lever upp till det de säger att de gör.

Företagen känner sig idag mer säkra på att deras arbete med CSR är tillfredställande och vågar därför kommunicera detta mer idag än för några år sedan. Dock aktar företagen sig för att kommunicera alltför aktivt då det innebär risk om de inte lever upp till det de säger sig göra, samt att företagen blir hårdare granskad av media om de gör mer väsen av sig. Att kommunicera CSR kan därför ses som en balansgång då företagen svävar mellan att kommunicera för lite och inte nå ut eller för mycket och riskera hårdare granskning från sin omgivning. Detta tar företagen hänsyn till då de utformar sin kommunikation.

## 6 Analysdiskussion

I detta kapitel går vi rubrik för rubrik igenom den teoretiska referensramen och jämför denna mot empirin. Detta för att se om teorin används i företagens arbete med kommunikation av CSR men också för att se om det finns gap som teorin inte kan förklara.

### 6.1 Sammanfattning av analysen

Den teoretiska referensramen			Företag		
Del i referensramen	Teori	Del av teori	IKEA AB	KappAhl AB	Trelleborg AB
<b>Intressenter</b>	<b>Intressent - modellen</b>	<b>Den klassiska</b>	Ekonomiskt sett kunden.	Ekonomiskt sett kunden.	Ekonomiskt sett kunden.
		<b>Den nya</b>	Alla, överordnat kunden.	Alla, överordnat kunden.	Alla, överordnat kunden.
	<b>Three CSR communication strategies</b>	<b>Information</b>	Kommunikation genom hemsidan, enkelriktad kommunikation.	Kommunikation genom hemsidan och ÅR, enkelriktad kommunikation.	Kommunikation genom hemsidan och ÅR, enkelriktad kommunikation.
		<b>Response</b>	Kund- och opinionsundersökningar.	Kund- och opinionsundersökningar.	–
		<b>Involvement</b>	Utvecklar arbetet med CSR utifrån kritik i media.	Utvecklar arbetet med CSR utifrån kritik i media.	Köparen har mycket att säga till om.
<b>Budskap</b>	<b>Brand Equity Components and Advertising Models</b>	<b>Symbolism</b>	Lånar symboler av organisationer.	Märkning av miljövänliga kläder samt lånar symboler av organisationer.	Lånar symboler av organisationer.
		<b>Emotions</b>	Bilder och samarbetsorganisationer.	Bilder för att väcka känslor.	Samarbetsorganisationer.
		<b>Övertalning</b>	Ståndpunkts- och beslutsinvolvering.	Ståndpunkts- och beslutsinvolvering.	Ämnesinvolvering.
<b>Kanaler</b>	<b>Olika kanaler</b>	<b>Medarbetare</b>	Uppförande kod och utbildning. Fungerar som CSR-ambassadörer.	Uppförande kod och utbildning. Fungerar som CSR-ambassadörer.	Uppförande kod och utbildning. Fungerar som CSR-ambassadörer.
		<b>Reklam</b>	I egna kanaler, men inte i traditionell reklam.	I egna kanaler, men inte i traditionell reklam.	I egna kanaler, men inte i traditionell reklam.
		<b>PR</b>	Positiv syn.	Positiv syn.	Positiv syn.
		<b>Hemsida o ÅR</b>	Rikligt med information på hemsidan.	Rikligt med information på hemsidan och i ÅR.	Rikligt med information på hemsidan och i ÅR.
		<b>Sociala medier</b>	Temporär chatt på hemsidan.	Blogg på hemsidan.	–
		<b>Sponsring</b>	Samarbetsorganisationer och projekt.	Samarbetsorganisationer och projekt.	Samarbetsorganisationer, projekt och donationer.

		<b>WOM</b>	Informerar för att styra men ej påverka direkt.	Informerar för att styra men ej påverka direkt.	Informerar för att styra men ej påverka direkt.
--	--	------------	---	---	---

## 6.2 Intressenter

### 6.2.1 Intressentmodellerna

Samtliga fallföretag påvisar vikten av att alla intressentgrupper är viktiga. Detta även om de under intervjuerna nämner att några intressenter är mer betydelsefulla än andra. Det framgår att det inte bara måste finnas en relation mellan företaget och intressenterna utan även mellan intressenterna själva. Därför anses den klassiska intressentmodellen föråldrad.

I denna studie nämnde samtliga fallföretag ett flertal intressenter som de tog hänsyn till. En av de viktigaste intressenterna var kunderna, vikten av detta kan författarna se i hur de olika företagen utformat sin relation med dessa. Precis som det beskrivs i den teoretiska referensramen om den utvecklade intressentmodellen är det av stor vikt att integrera de olika intressenterna i sitt CSR-arbete. IKEA AB visar exempel på detta genom att då kunderna vill se att företaget ser till fabriksarbetarnas bästa, anpassar sig företaget till detta för att kunderna ska vilja köpa produkten. IKEA AB uttrycker hur viktiga barnfamiljer är genom att samarbeta med ideella organisationer, så som UNICEF och Rädda barnen. KappAhl AB visar på flera sätt vikten av kundernas betydelse. Den sponsring KappAhl AB sysslar med är lätt att koppla till den huvudsakliga målgruppen kvinnor 30-50 år, vilket det främsta exemplet är 1,6 miljonerklubben. Trelleborg AB:s samarbete med Rädda Barnen är på koncernnivå och ämnar till att väcka intresse för samhällsfrågor hos intressenterna. Trelleborg AB lyfter också fram kunderna då dessa bidrar till företagets lönsamhet i slutändan.

Det finns en länk mellan olika intressenter. IKEA AB får information om vad som är viktigt inom miljö och socialt ansvar via utvärderingar eller direkt från sina samarbetspartner till exempel UNICEF. Detta implementeras i företaget och kommuniceras till de anställda, som i sin tur sprider detta budskapet till kunderna. Företagen ser sina anställda som "ambassadörer" för kommunikation av sitt CSR-arbete och för att förbereda dem för uppgiften får de ett flertal interna utbildningar. IKEA AB talade inte om sina konkurrenters betydelse utifrån ett intressentperspektiv utan belyste enbart vikten av sina leverantörer och kunder. KappAhl AB visar hur viktiga konkurrenterna är som intressenter för ett företag. Detta genom att berätta om de samarbeten som exempelvis KappAhl AB har med IKEA AB och Lindex AB för att förbättra vattnet i Bangladesh och Indien. Utbyte av kunskaper är därför en viktig anledning till att betrakta konkurrenter ur ett intressentperspektiv. Trelleborg AB påvisar vikten av att ha en bra relation till andra företag i samma bransch och är med i branschorganisationer på nationell och internationell nivå. Detta syftar till att bland annat förbättra miljö-, arbetsmiljö- och samhällsfrågor.

Det tycks finnas en skillnad på business-to-consumer och business-to-business företag. Trelleborg AB är inte lika medvetna om hur relationen mellan deras olika intressenter ser ut, även om de påvisar vikten av denna.

Sammanfattningsvis kan författarna se att den klassiska intressentmodellen inte går att applicera på dagens företag, men att den utvecklade intressentmodellen är användbar. Intressenterna är i dag mer integrerade med varandra och företag inser och arbetar utifrån detta, samt att alla intressenter är av lika stor vikt.

### 6.2.2 Tre CSR-kommunikationsstrategier

Teorin om de olika kommunikationsstrategierna är kopplade till företagens kommunikation gentemot sina intressenter. Utifrån empirin ser vi att när det kommer till att kommunicera CSR-aktiviteter utgår våra fallföretag från samtliga tre strategier.

Teorin om *Stakeholder information strategy* kan vi utifrån empirin koppla till de olika uppförandekoderna som förmedlas genom broschyrer, hemsidan, årsredovisningar och skyltning i butik. Detta inkluderar såväl IKEA AB, KappAhl AB som Trelleborg AB.

IKEA AB och KappAhl AB använder sig av *Stakeholder response strategy*, vilket vi bland annat kan se genom att de nyttjar kundundersökningar och medarbetarundersökningar.

Stakeholder response strategy skapas dessutom hos IKEA AB och KappAhl AB, då de ser sina butiker och varuhus som ett sätt att skapa en dialog om CSR med sina kunder. Dialogen skapas då kunderna gör aktiva val vid köp av produkter med CSR-anknytning och i interaktionen med de anställda. IKEA AB utövar global mediebevakning för att få kunskap om vad som sägs av och mellan deras intressenter. De delar även ut enkäter till medarbetare och kunder för att ta reda på deras inställning till IKEA AB arbete med CSR. KappAhl AB och Trelleborg AB har tidigare haft undersökningar men planerar att återuppta dessa.

Trelleborg AB:s produkter är oftast skräddarsydda, vilket resulterar i att kunden har inflytande i dialogen med företaget. Därför tar Trelleborg AB hänsyn till kundernas preferenser och anpassar sig till dessa. Kommunikationen kopplas därför samman till *Stakeholder involvement strategy*.

Företagen försöker inte direkt att påverka dialogen, de lyssnar bara. Indirekt försöker dock företagen påverka dialogen, de vill skapa positiv uppfattning, genom att agera i CSR-syfte och kommunicera detta.

Företagen säger sig vara positiva till kritik från media och andra intressenter. Utifrån denna kritik utvecklar de sitt CSR-arbete och när en förändring är genomförd förmedlas detta tillbaka till intressenterna. Detta sätt att arbeta kan kopplas till *Stakeholder involvement strategy*.

## 6.3 Budskap

### 6.3.1 Brand Equity Components and Advertising Models

#### 6.3.1.1 Symbolism

Samtidigt använder företagen sig av redan befintliga symboler tillhörande de organisationer de arbetar med för att kommunicera CSR. Detta kan exempelvis kopplas till teorin om sponsring genom att företaget i utbyte mot prestationer får utnyttja ett befintligt varumärke.

Företagen samarbetar dessutom med organisationer som arbetar med sociala frågor. Trelleborg AB och IKEA AB samarbetar bland annat med Rädda Barnen och KappAhl AB med 1,6 miljonerklubben. Företagen väljer samarbetspartners som engagerar den målgrupp som handlar hos dem, exempelvis engagerar KappAhl AB sig i de organisationer som tilltalar framförallt kvinnor mellan 30 till 50 år och IKEA AB de som talar till barnfamiljer. Trelleborg AB samarbetar också med ideella organisationer. Trelleborg AB använder sig även utav certifiering och utmärkelser för att kommunicera sitt CSR-arbete. Medlemskapet i FN:s Global Compact är viktigt och de rapporterar efter GRI-index, där Trelleborg AB uppfyller kraven till betyget B+.

IKEA AB säger att de vill att deras varumärke i sig ska representera CSR. Då KappAhl AB i första hand säljer mode har de inga ambitioner på detta. Trelleborg AB har ingen CSR-märkning av sina produkter, vilket är en praktisk anledning då deras produkter ingår i andras produkter. Detta visar hos IKEA AB och Trelleborg AB på integration av arbetet med CSR i organisationen.

De symboler som KappAhl AB använder för att visa sitt engagemang med CSR är bland annat EU-blomman, vilken visar att dessa kläder är miljövänliga. Dessutom har de i butikerna en linje med egen märkning som visar att kläderna innehåller ekologisk bomull. Symbolen för denna linje är ett Hjärtformat löv med texten "fashion and ethics". KappAhl AB har också märkning av kläder med "Better Cotton Initiative" och "Öko-Tex".

#### 6.3.1.2 Det emotionella budskapet

IKEA AB påpekar hur viktigt det är med bilder för att kommunicera CSR. Anledningen till detta är att de hjälper till att väcka intresse och skapa nyhetsvärde, inte för att väcka emotioner. Media vill ha bilder för att skapa nyhetsvärde och det krävs även bilder för att väcka intresse i kund och interntidningar samt på hemsidan. På KappAhl AB är det bilderna i sig som tar socialt ansvar genom att de använder sig av modeller som inte är alltför smala. KappAhl AB har ett bilduttryck som ska kommunicera att de är ett varmt företag med familjevärderingar och traditioner. Största syftet med bilderna är dock att skapa inspiration snarare än att kommunicera CSR. Emotionella budskap som Trelleborg AB tar fram är också i bilder föreställande stora ingenjörskonstverk i form av broar i extrema miljöer som vi kan koppla till deras samhällsansvar.

Vi uppfattar det som att företagen använder sig av bilder då dessa framstår som objektiva och detta kan ses som informativt vilket är ett återkommande tema i kommunikation av CSR. Bilder berättar historier och företagen visar bilder från de platser där de har tillverkning. Detta för att dels väcka känslor av närhet, men också för att skapa en historia om människor, helt enkelt att informera. Information verkar vara främsta sättet att kommunicera CSR och kan ses som ett ledord för kommunikation av CSR. Företagen använder en väldigt tydlig symbolik i bilderna och bildspråket liknar varandras.

För att skapa intresse för CSR-arbete visar företagen vilket arbete de gör och väljer avsiktligt projekt tillsammans med sina samarbetspartners som engagerar företagets intressenter. Speciellt bilder gör informationen mer levande och lättillgänglig. IKEA AB hjälper främst kvinnor och barn och KappAhl AB satsat på projekt som berör kvinnor 30-50 år. Budskapet formas därför indirekt efter kundernas intressen. Trelleborg AB

väcker ett generellt intresse till sina intressenter genom att de låter sina produkter vara något som andra intressenter än endast kunderna kan ta del av.

Företagen säger att kunderna vill känna sig trygga när de köper företagets produkter. Detta påverkar företagen att tydligt kommunicera hur de tar sitt CSR-ansvar genom att informera hur de tillverkar säkra produkter.

#### 6.3.1.3 Övertalning

Företagen anser att det ibland inte handlar om retorik, snarare om vad de gör. Företagen måste utföra CSR-arbetet innan de kommunicerar detta. Däremot måste de ändå i slutändan använda sig av retorik för att informera intressenterna om vad de gör.

Samtliga respondenter svarade att övertalning är inget tillvägagångssätt de använder vid kommunikation av CSR. Vi anser dock att när ett företag kommunicerar handlar det om retorik och det yttersta syftet med denna metod är övertalning. När det gäller retorik väljer IKEA AB att beskriva företagets kommunikation med orden "enkelt, engagerande och modernt", eller som "fakta med en humanistisk touch". Den humanistiska touchen gör budskapet emotionellt men de klär in det som information. KappAhl AB väljer att beskriva sin kommunikation med orden "enkelhet" och "förbättring för den lilla människan". Trelleborg AB beskriver arbetet med CSR i sin kommunikation med orden "täta, dämpa och skydda". Dessa ord representerar även den syn som Trelleborg AB har på hela sin affärsverksamhet. De har inte en särskild humanistisk touch jämfört med de andra företagen, detta för att de vänder sig till industrin och är därför mer rationella i sin övertalning.

Företagen anser att kommunikation av CSR även handlar om att involvera intressenterna. Övertalning handlar enligt "Brand Equity Components and Advertising Models" om att involvera.

Företagen intar *ståndpunktsinvolvering* genom att samarbeta med organisationer som arbetar för att exempelvis värna om barnen. Detta gör KappAhl AB genom att stödja majblomman då kunderna ges möjlighet att köpa majblomman i butiken. På så sätt förknippas KappAhl AB med CSR och att vara en god medborgare.

Företagen involverar kunden då denne köper lågenergilampor på IKEA AB eller en ekologisk produkt, så som ur KappAhl AB:s ekologiska klädsortiment. Denna typ av övertalning benämns *beslutsinvolvering* vilket innebär att kunden gör ett val mellan exempelvis två produkter där den ena varan bidrar till en bättre miljö och den andra inte. Företaget vill på så sätt via dold övertalning få kunden involverad att köpa den miljövänliga produkten.

Samtliga företag har hemsidor där företags engagemang inom CSR visas. Företagen uppmuntrar dess intressentgrupper att gå in på dessa för att ta del av de ämnesområden som är viktiga för respektive företag. Detta sätt att övertala kallas för *ämneshinvolvering*. Exempel på detta är då IKEA AB på sin hemsida beskriver hur de hjälper kvinnor och barn samt på KappAhl AB:s hemsida, då företaget skriver om CSR på sin företagsblogg. Trelleborg AB beskriver på sin hemsida arbetet med sina produkter, vilka bidrar till ett bättre samhälle och en hållbar miljö. På så sätt blir kunderna involverade i företagets CSR-arbete.

## 6.4 Kommunikationskanaler

På frågan om hur IKEA AB använder sig av någon speciell modell i arbetet med kommunikationen, svarar IKEA AB att de utgår ifrån: Vem budskapet riktas till, vad det är och vilken kanal de ska kommunicera genom. Detta följer grunderna i kommunikations teori. På KappAhl AB är de inte medvetna om ifall de använder sig av någon specifik metod. Trelleborg AB använder sig av en metod i arbetet med den interna kommunikationen av CSR.

### 6.4.1 Medarbetare

Våra fallföretag har alla en uppförandekod och kärnvärde som deras medarbetare får ta del av och dessa är integrerade i deras CSR-arbete. Förutom interntidningar får de anställda ta del av företagets arbete med CSR genom personalmöten och internutbildningar. De anställda är viktiga kanaler för företaget att kommunicera CSR genom eftersom de fungerar som ambassadörer i mötet med de externa intressenterna.

### 6.4.2 Reklam

Fallföretagen använder inte sig av reklamfilmer och annonser i massmedia när de kommunicerar sitt CSR-arbete enligt teorin om traditionell reklam utan i kanaler som kommer från företaget. De vill oftast genom traditionell reklam förmedla budskapet om sina produkter. IKEA AB:s budskap är i första hand att sälja designade och billiga möbler, likaså är KappAhl AB:s budskap är detsamma där de förmedlar mode och pris. Trelleborg AB som vill sälja lösningar och produkter som tätar, dämpar och skyddar och kommunicera ut detta i sitt CSR-budskap.

Företagen köper inte reklamplatser för att kommunicera sitt arbete med CSR utan de använder främst de kanaler som företaget själv har, exempelvis hemsida och årsredovisningar. IKEA katalogen och IKEA FAMILY tidningen är viktiga kanaler för IKEA AB att kommunicera genom. KappAhl AB och Trelleborg AB har gjort samma kostnadseffektiva val och kommunicerar främst via sina egna kanaler. Trelleborg AB har sin kundtidning T-Time och är snarlik IKEA FAMILY i form av artiklar och annonser. Därmed kan läsaren uppfatta dessa som mer faktabaserade tidskrifter än en annonstidning för deras kunder. Dessa kanaler som kommer direkt från företaget klassas som reklam.

### 6.4.3 Public Relations

Samtliga fallföretag är positiva till media och kommunicerar gärna genom dessa kanaler. Detta stämmer överens med teorin om att en tredjepart är mer trovärdig.

IKEA AB tror att samhället nu är redo för att kommunicera CSR. Allmänheten vill ta del av positiva nyheter och media vill därför rapportera om detta. Samtidigt medför denna utveckling att media också rapporterar mer om företagets brister utöver de positiva aspekterna. Alla tre företagen känner att de har kommit långt i arbetet med CSR och att de nu mer än tidigare kan kommunicera ut detta via PR. Företagen håller sig dock i bakgrunden för att inte få kritik i media för att de har brustit i arbetet med CSR. Trelleborg AB säger att CSR ska förbli CSR och inte PR, då det kan misstolkas och ses som ett PR-jippo. Alla företagen är medvetna om risken att ge löften innan det är ordentligt genomfört.

Det är viktigt att vara tillgänglig och svara på frågor anser IKEA AB som exempelvis vid dun-skandalen inte var rädda för att bemöta media, denna inställning till PR har även Trelleborg AB. Företagen ser media som ett bollplank som ger feedback på ens arbete med CSR.

#### *6.4.4 Hemsida och årsredovisningar*

På frågan hur företagen engagerar med hjälp av kommunikation av CSR säger IKEA AB att de hänvisar alltid till hemsidan eftersom det där finns mest information. Där visar de vilket arbete som utförs och den är också mest uppdaterad. Innehållet på hemsidan är dock mestadels ett informativt budskap. Samtliga fallföretag har mycket information om sitt arbete med CSR på sina hemsidor. IKEA AB:s årsredovisning innehåller bara övergripande fakta och finansiell information om företagens verksamhet, men inget om deras arbete med CSR. KappAhl AB och Trelleborg AB beskriver delar av sitt engagemang i sina årsredovisningar.

Språket och innehållet på hemsidorna är informativt utformat vilket stämmer överens med de svar som vi fick i intervjuerna angående hur företagen utformar budskapet. Vid intervjuerna svarade respondenterna att målet med kommunikationen av CSR främst handlar om att informera utöver att engagera.

IKEA AB:s och KappAhl AB:s hemsida finns det en avdelning som berör företagens CSR-aktiviteter, medan på Trelleborg AB har företaget ägnat en egen hemsida till sitt CSR-arbete där de enkelt låter sina intressenter komma i kontakt med deras miljö- och samhällsåtagande. Dessutom har de slutat trycka sin CSR-rapport, för att istället ha informationen digitaliserad upplagd på hemsidan. Avgörande orsaker är att det medför besparingar, samt tänka på miljön.

På hemsidorna finns företagens uppförandekod och kärnvärden. Dessa används främst för internkommunikation, men samtidigt visar uppförandekoden och kärnvärden företagens intressenter vad det har för värderingar. Hemsidor vänder sig inte till någon specifik grupp, då den är tillgänglig och lättåtkomlig för olika intressenter.

#### *6.4.5 Sociala medier*

Företagen är medvetna om den kommunikation som idag lättare sker mellan olika intressenter, men det är inget något av företagen särskilt övervakar. IKEA AB och KappAhl AB har i liten utsträckning börjat använda sig av sociala medier, men det har inte Trelleborg AB gjort ännu. Det finns många möjligheter för företagen att arbeta med sociala medier, exempelvis bloggar, och de tycker att det är viktigt att följa med i utvecklingen.

Efter "dunskandalen" chattade IKEA AB med kunderna och detta är ett sätt för företaget att skapa en dialog, vilket de vill använda sig utav mer i framtiden. KappAhl AB nyttjar sig av en blogg på sin hemsida där de förutom mode skriver om sitt arbete med CSR. Trelleborg AB använder sig inte av sociala medier idag för att förmedla sitt CSR-arbete, men de redogjorde för oss att de är intresserad av att kommunicera utifrån denna kanal i framtiden. De skulle kunna tänka sig att använda anställda som skriver om vad de gör i en blogg, vilket kontinuerligt publiceras på deras hemsida.



#### 6.4.6 Sponsring

För samtliga fallföretag är sponsring en viktig kanal för att kommunicera CSR. Företagen väljer som nämnt ovan sponsringspartners som väcker sina intressenters engagemang. IKEA AB samarbetar med Rädda Barnen, UNICEF och WWF samt stöder lokala projekt och organisationer. IKEA AB utövar även sponsring genom värmeljusjakten där de engagerade skolbarn i samarbete med WWF. KappAhl AB samarbetar med BRIS, 1,6 miljonerklubben samt Go Red. Sponsring är en av Trelleborg AB:s huvudsakliga kommunikationskanaler för att få fram sitt CSR-arbete. Vid sina enheter ute i världen väljer Trelleborg AB att lokalt sponsra idrottsklubbar och intresseorganisationer. Trelleborg AB har dessutom ett nära och ömsesidigt samarbete med Rädda Barnen på koncernnivå, samt donerar till samhället, så som olika universitet i världen.

#### 6.4.7 Word-of-mouth

IKEA AB anser att budskapet om CSR får större trovärdighet om andra än enbart IKEA AB diskuterar detta, exempelvis genom media och word-of-mouth. KappAhl AB däremot svarade att de inte har någon större kontroll av word-of-mouth. Trelleborg AB har som uttalat mål med sitt CSR-arbete att de ska skapa word-of-mouth.

IKEA AB säger att det enda sättet att skapa word-of-mouth är genom företagets sätt att agera. Detta innebär att företaget arbetar med att först agera ansvarsfullt, sen kommunicera detta till sina intressenter, vilket förhoppningsvis leder till positiv word-of-mouth. Aktiviteter som kan kommuniceras är de olika projekt som företaget utför ihop med sina samarbetspartners, exempelvis produkter som är miljövänliga, samt projekt som värmeljusjakten. IKEA AB framför också att de inte aktivt försöker påverka dialogen mellan sina intressenter mer än genom den kommunikation de redan bedriver. KappAhl AB och Trelleborg AB gör inget direkt för att skapa word-of-mouth i Sverige.

Även om de företag som vi undersökte inte arbetar med word-of-mouth i någon större utsträckning, var samtliga positiva till att i de flesta fall svara på frågor från sina intressenter för att motverka negativ word-of-mouth. I och med att företagen inte jobbade med word-of-mouth i större utsträckning hittade författarna inga kopplingar till teorin om word-of-mouth.

#### 6.4.8 Övriga kanaler

En annan kanal som företagen kommunicerar CSR är via produkten. Detta har exempelvis utförts på IKEA AB i en kampanj där kunden då denne köper ett mjukdjur doneras en del av priset till deras samarbetsorganisationers projekt. De säljer också produkter som i sig är miljömässigt och socialt ansvarstagande. Förutom miljövänliga kläddlinjer säljer KappAhl AB en speciell miljöväska som säljs i kassan till förmån för olika projekt. Som tidigare nämnt bidrar Trelleborg AB:s produkter i sig till ett bättre samhälle och hållbar utveckling.

IKEA AB:s varuhus är en viktig kanal i kommunikation av CSR. Där informerar företaget om sina projekt genom affischer och tidningar. De kommunicerar också på vilket sätt produkterna är miljövänliga genom att informera med skyltar som beskriver på vilket sätt. KappAhl AB kommunicerar också genom sina butiker, medan Trelleborg AB som business-to-business företag inte har någon liknande kanal. Varuhuset för IKEA AB och butikerna för KappAhl AB är viktiga kommunikationskanaler, men dessa finns inte med i

den teoretiska referensramen. IKEA AB:s restaurang har exempelvis ekologisk mat på menyn, vilket är ett sätt bland många att kommunicera CSR via en produkt på varuhuset.

### **6.5 Business-to-business vs. Business-to-consumer**

Författarna har utifrån teorin funnit skillnader i hur bussines-to-business och bussines-to-consumer företag arbetar med CSR. Business-to-business och Business-to-consumer företag använder sig av olika kanaler eftersom de interagerar med olika intressenter. Förutom att branschen styr hur budskapet ser ut, styr även vilka kunder de vänder sig till valet av kanaler och därför stämmer teorin om att olika branscher styr val av kanal. Hur valet av kanaler skiljer sig åt kommer vi att se under rubrikerna nedan.

## 7 Slutsats

---

Vi kommer utifrån analysen i föregående kapitel nu att dra slutsatser och då teorin inte visat sig vara tillräcklig ta fram nya begrepp och idéer. Utifrån de slutsatser som vi har kommit fram till har vi komponerat en modell över hur fallföretagen enligt empirin arbetar med att kommunicera CSR. Vi kommer även att presentera och ge förslag till vidare forskning.

---

### 7.1 Slutsats

**V**i kom i analysen fram till att majoriteten av de teorier som vi har undersökt i studien används av våra fallföretag. De teorier där vi inte har kommit fram till något nytt eller ansetts vara tillräckligt relevanta för kommunikation av CSR utelämnas i slutsatsen. Dock hittade vi några gap som teorin inte kunde förklara. Dessa gap har fyllts av oss med nya begrepp och idéer.

Vi kunde också urskilja ett mönster över hur företag arbetar med CSR och utifrån detta har vi tagit fram en modell som beskriver hur företagen arbetar med sin kommunikation av CSR. Denna hjälper även till att presentera nya begrepp och idéer. Syftet är också att vägleda företag i arbetet med att kommunicera CSR med sina intressenter. I modellen kombineras de befintliga teorier, begrepp och modeller som genom analysen har visat sig användbara av företagen med idéer och nya begrepp.

#### 7.1.1 CSR och Integration

I den modell för kommunikation av CSR som vi har tagit fram och presenterar nedan illustrerar TBL hur arbetet med CSR är integrerat i organisationen. Genom modellen kan läsaren även se hur arbetet med att kommunicera CSR integreras i organisationens arbete.

Både på IKEA AB och Trelleborg AB är samma person ansvarig för arbetet med kommunikation som med CSR. På KappAhl AB är däremot de som arbetar med CSR inte ansvariga för kommunikationen utan detta sköts av marknadsföringsavdelningen. På IKEA AB är samarbetet med ideella organisationer för det mesta kopplat till produkterna, så som UNICEF vilka ihop med IKEA AB hjälper till att motverka barnarbete vid fabrikerna där de tillverkas. Däremot är KappAhl AB:s samarbete med sina ideella organisationer inte alltid kopplade till produkterna utan kommuniceras ofta vid sidan om dessa, exempelvis så som i fallet med 1,6 miljonerklubben. Trelleborg AB:s produkter är i sig bidragande till CSR och är därför integrerade i arbetet med CSR.

Vi tycker oss se att integrationen av CSR i företaget motsvarar integrationen av kommunikationen. Då arbetet med CSR är integrerat i företaget blir även kommunikationen integrerad. Ett exempel på detta är hos IKEA AB där de förutom på nationell nivå har CSR-koordinatorer, men de har även en motsvarande funktion lokalt på lager och varuhus. IKEA AB är samtidigt duktiga på att kommunicera CSR genom många olika kanaler, så som via hemsida och varuhus.

### 7.1.2 Intressenter och Tre CSR-kommunikationsstrategier

Företagen har en dialog med intressenterna och genom denna tar företaget emot kritik. Företag agerar enligt någon av Morsing & Beckmann (2006) "Tre-kommunikationsstrategier" beroende på hur de engagerar sig i CSR-kommunikationen med intressenterna. Den tredje kommunikationsstrategin var användbar för alla företagen och är också den som är mest eftersträvansvärd enligt dem. Därför har vi utgått från denna teori när vi utformat modellen över hur företag arbetar med kommunikationen av CSR vilket beskrivs senare i slutsatsen.

Det intressanta är hur CSR har påverkat interaktionen mellan företag och intressenter samt mellan intressenterna. Modellen som vi har konstruerat innefattar genom dialogen med intressenterna bland annat att lyssna, interagera och utföra transaktioner. Då intressenter utanför företaget kommunicerar med företagen kan detta benämnas consumer-to-business.

Företagen ser alla intressenter som likställda och vi anser att detta är förenligt med teorin då det är nödvändigt att ta hänsyn till alla dessa för att kunna utveckla ett effektivt arbete med CSR. Den klassiska intressentmodellen är då svår att tillämpa, eftersom intressenterna kommunicerar och är mer integrerade idag, detta på grund av teknikens utveckling och den ökade medvetenheten i samhället. Företagen vill inte heller dela upp intressenterna i primära och sekundära. Fallföretagen i vår studie svarade att även om samtliga intressenter är lika viktiga är kunderna ändå viktigast då de i slutändan bidrar till företagets lönsamhet. Detta är motsägelsefullt då graden av integration med hänsyn till CSR-aktiviteter beror till stor del på hur väl företaget tar hänsyn till alla intressenter för att få en långsiktig lönsamhet.

Företagens samarbete med olika intressenter har utvecklat deras arbete med CSR. Företagen är positiva till att media är kritiska till hur väl företaget lever upp till sitt CSR-ansvar. Utan media hade de inte utvecklats i lika stor grad som de gjort. Media påverkar kunderna som i sin tur påverkar företagen vilka därefter påverkar leverantörerna. Detta blir en kedja av intressenter som stimulerar utvecklingen av företagets arbete med CSR.

Att intressenternas får delaktighet i företagets arbete är viktigt för att skapa intresse och dialog. Ju mer delaktighet som kunden får i arbetet med miljö och socialt arbete desto mer engagemang skapas, vilket leder till integration av intressenten. Likaså ses företagets medarbetare som delaktiga i ansvaret för miljö och människor. Denna delaktighet skapas bland annat genom att alla medarbetare tar del av uppförande koden och ses som delaktiga i arbetet med CSR, samt då kunden vid köpet görs delaktig.

I USA är lobbyism<sup>19</sup> ett mer vanligt sätt att arbeta på än här i Sverige. Då arbetet med CSR är integrerat i organisationer och samhälle anser vi att företag kan se alla intressenter som en typ av lobbyister som trycker på utvecklingen av betydelsen av CSR. Här inkluderas såväl anställda, kunder och media. Ett exempel på hur detta fungerar är när medarbetare på företagen som arbetar med CSR påverkar hur företaget arbetar med detta efter att ha tagit del av samhällets åsikter om hur de bör verka för att ta ansvar.

---

<sup>19</sup>lobbying (eng., av *lobby* 'korridor'), *lobbning*, *lobbyverksamhet*, bearbetning av beslutsfattare för att åstadkomma beslut i en viss riktning (NE.se 2009c).

De som arbetar med CSR på IKEA AB ska i arbetet med leverantörerna fungera som generatorer och sätta igång arbetet med CSR hos leverantörerna. Därför tycker vi att generatorer är ett passande ord att beskriva det fenomen som innebär att intressenterna, både inom och utanför företaget, kan liknas vid lobbyister då de bidrar till att uppmuntra företagen att ta större ansvar. På så sätt fick vi idén att benämna intressenter för CSR-generatorer i den modell som vi nedan kommer att presentera närmare. Eftersom företagen återkommer till att alla intressenter är lika viktiga kommer vi i modellen inte att rita upp samtliga intressenter i "intressentmodellen" utan gemensamt benämna alla dessa för CSR-generatorer. Då medarbetarna ingår i fallföretagens intressenter, klassificerar vi dem som interna CSR-generatorer i modellen.

### 7.1.3 Budskap

Olika budskapsstrategier är enligt "Brand Equity Components and Advertising Models" symboler, emotioner och övertalning. Vi har sett att samtliga teorier stämmer väl överens med empirin utifrån fallföretagen i denna studie varför dessa teorier är med i modellen.

Utifrån empirin har vi förstått att företagen använder sig av symboler för att kommunicera att de arbetar med CSR. Vi kom fram till följande alternativa sätt för företag att använda symboler då de kommunicerar CSR:

- göra varumärket lika med CSR
- att använda sig av befintliga symboler för att visa att företaget arbetar med CSR
- ta fram egna symboler eller märkningar som visar att företaget arbetar med CSR eller
- att kombinera alternativen ovan

IKEA AB och KappAhl AB kommunicerar CSR med hjälp av det emotionella budskapet då de väljer att samarbeta med organisationer som gynnar aktiviteter som ligger deras intressenter varmt om hjärtat. Dessutom använder de sig av bilder för att göra berättelserna om arbetet mer levande. Trelleborg AB använder sig inte av emotioner i sin kommunikation av CSR vilket är på grund av att det är ett business-to-business företag. Emotioner är därför ett användbart redskap i kommunikationen av CSR.

Att handla innan företaget kommunicerar är viktigt i arbetet med CSR. Dock måste företagen ta hänsyn till det essentiella i att föra en god retorik i efterhand, detta för att kunna övertyga sin omgivning om sitt CSR-arbete. Samtliga fallföretag använder sig av ståndpunkt- beslut- och ämnesinvolvering utifrån den definition som vi utgår ifrån i teorin. Vid intervjuerna ansåg företagen att de inte kommunicerar CSR i syfte att övertala utan snarare för att informera. Empirin visar dock utifrån teorin på att företagen ändå använder övertalning, om än omedvetet.

Budskapet bör enligt den empiri som vi har samlat in utformas efter det att företaget har agerat. Riskaspekten finns med i modellen genom att företagen ofta agerar innan de kommunicerar sitt arbete med CSR. Orsaken till detta är att företagen försöker undvika att få kritik i media vilket kan inträffa om de inte lever upp till de löften som företaget lovar. Dessutom för att visa på transparens och ökad trovärdighet är företagen också villiga att besvara frågor i media. Informativa budskap bidrar till trovärdighet och därför utformas budskap ofta på detta sätt.

#### 7.1.4 Kommunikationskanaler

Företaget kan välja att kommunicera budskapet genom interna eller externa kanaler. De kanaler som vi i empirin har sett att företagen nyttjar är följande:

Interna kanaler:

- Reklam
- Årsredovisningar
- Produkt
- Hemsida
- Butik

Externa kanaler:

- Public Relations
- Word-of-mouth
- Sponsring

Sociala medier räknas varken till interna eller externa kanaler då de kan användas både av interna och externa intressenter.

De interna kanalerna har företag större kontroll över än de externa, varför företagen ofta väljer att kommunicera genom dessa. Samtliga av våra fallföretag anser dock att externa kanaler innebär en större trovärdighet än de interna, varför de kompletterar med dessa kanaler. Genom de externa kanalerna svarar företagen ofta på frågor från media. Sociala medier kan således i denna kontext liknas vid ett mellanting av interna och externa kanaler. De externa kanalerna samt sociala medier kan även de externa CSR-generatörerna kommunicera genom, med detta syftar vi på bland annat då media skriver om företagets arbete med CSR. Utifrån empirin kan vi urskilja att företagen främst använder sina interna kanaler för att kommunicera CSR, så som via hemsida och annonser i egna trycksaker. Vi tror inte att anledningen till att företagen främst kommunicerar CSR via sina egna kanaler är att det är kostnadseffektivt för företagen. En mer trolig förklaring är att de själva har kontroll över hur budskapet ska utformas.

Trovärdighetsmässigt är reklam inte ett optimalt sätt att kommunicera sitt arbete med CSR, men företagen gör detta ändå, därför har vi med denna kanal i vår modell. Reklam återfinns dock främst i interna kanaler.

Samtliga tre företag är positiva till kommunikation av deras CSR-arbete i media. Detta visar på transparens, och företagen framstår samtidigt som objektiva och informativa. IKEA AB tar dessutom ett steg längre då de även är positiv till negativ kritik i media, då detta hjälper dem att förbättra sin utveckling av CSR.

Samtliga företag i vår studie ägnar sig åt CSR-sponsring. I utbyte mot sponsringen kan företagen använda sig av sina logotyper så som symboler i sin kommunikation, vilket ger skjuts åt företagets CSR-image.

Tidigare har IKEA AB:s uppförande kod varit uppdelad inom olika områden där de tillämpar CSR. Företaget har nu sammansatt de olika delarna till en i IWAY, vilken integrerar de olika CSR-aktiviteterna. Detta visar åter igen vikten av att integrera kommunikationen av CSR.

Internet möjliggör att nå olika intressenter på en och samma gång. En kanals möjlighet att nå många ökar då denna är mer lättillgänglig. Företagens hemsida är en billig och effektiv kanal, samt att företagen kan kontrollera denna själv. Problemet är att intressenterna aktivt själva måste ta del av informationen, därför måste företagen komplettera hemsidan med andra kanaler. Denna kanal är ofta informativ utformad och författarna anser att denna utformning är ett bra sätt att nå många.

Sociala medier och bloggar är något som kommer att bli en självklar kanal att kommunicera genom för företag i framtiden med hänsyn till den tekniska utvecklingen. IKEA AB och KappAhl AB är redan inne på detta och behöver därför bara utveckla arbetet ytterligare. Likaså är Trelleborg AB inne på denna linje, även om de inte riktar sig direkt till slutkonsumenten utan till andra företag. Därmed kan vi konstatera att användning av denna kanal behöver inte skilja sig åt beroende på om det är business-to-business, eller business-to-consumer.

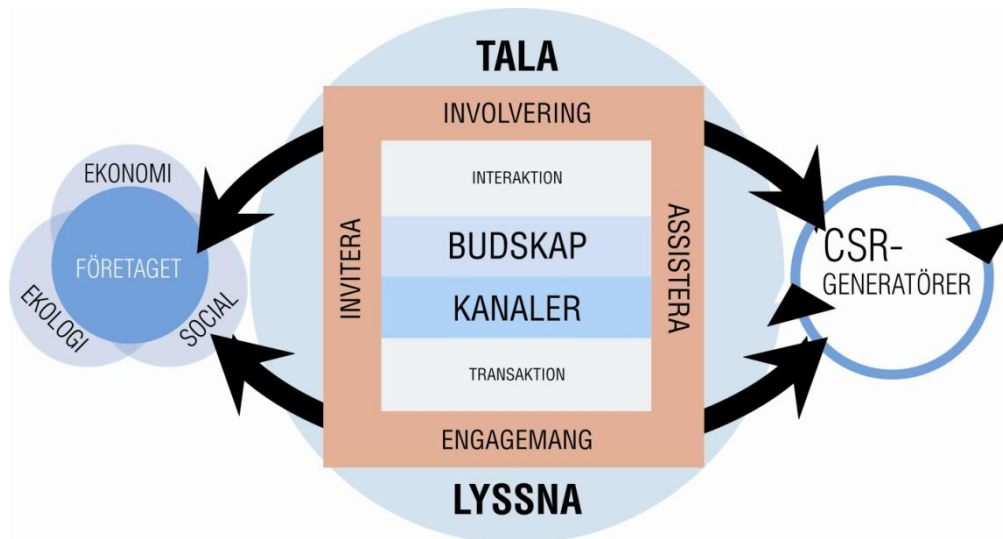
Inget av företagen agerar enligt empirin direkt för att påverka word-of-mouth. Indirekt försöker de att påverka dialogen mellan intressenter genom att handla utifrån sitt CSR-arbete och sedan kommunicera ut detta. Då sociala medier används CSR-generatörer emellan, kan kommunikationen benämnas som en typ av word-of-mouth. Vi tror utifrån empirin att i framtiden kan företag i större utsträckning delta i och påverka word-of-mouth genom sociala medier. Som tillägg skulle uttrycket word-of-mouse, som är en del av word-of-mouth, kunna få allt mer betydelse inom sociala medier. Båda dessa begrepp ingår i kanaler utifrån vår konstruerade modell.

Kundens delaktighet skapas bland annat genom konsumtion av produkter, då kunden aktivt tar ett beslut i samband med köpet och på så sätt exempelvis stödjer ett projekt. Att informera om hur produkten är kopplad till CSR, genom att den till exempel är tillverkad av miljövänligt material, blir budskapet om företagets arbete med CSR integrerat i verksamheten genom att det integreras i produkten.

Då IKEA AB säljer produkter som är miljövänliga, samt då kunden genom en transaktion donerar pengar till ett projekt, blir produkten en kanal för att kommunicera CSR. Företagen kombinerar det kommersiella med CSR, vilket också är ett sätt att engagera kunden i CSR-arbetet. KappAhl AB låter sina produkter vara kanaler genom att de bland annat har ett ekologiskt utbud. Slutligen låter Trelleborg AB produkterna vara en kanal, då alla deras produkter syftar till att förbättra den hållbara miljö- och samhällsutvecklingen och engagera kunden.

Ytterligare ser både IKEA AB och KappAhl AB sina varuhus och butiker som en viktig kanal att kommunicera CSR. I dessa kan företagen bland annat kommunicera via medarbetare, produkter samt information. Därför har vi tagit med detta som kommunikationskanal i vår modell.

## 7.2 Modell över kommunikation av CSR



- I begreppet **CSR-generatörer** räknas både interna och externa intressenter till företaget in. Därav kan personer inom företaget samtidigt som kunder och leverantörer vara CSR-generatörer.
- CSR-generatörerna och den dialog som pågår kontinuerligt mellan dem illustreras av den runda figuren på modellens högra sida.
- CSR-generatörerna påverkar hur företagen arbetar med CSR.
- Företagets arbete med CSR beskrivs i modellen av **TBL**.
- Det övergripande syftet med modellen är att beskriva företagets dialog med CSR-generatörerna, att **lyssna** på dem och **tala** till dem, och hur det påverkar deras arbete med CSR.
- De interna CSR-generatörerna **inviterar** de externa CSR-generatörerna att **assistera** dem i sitt arbete med CSR därigenom ges möjlighet att påverka. Detta kan **involvera** samtliga CSR-generatörer för att skapa **engagemang**.
- De externa CSR-generatörerna kan också på eget bevåg starta en dialog med de interna CSR-generatörerna för att **assistera**.
- Dialogen sker genom **interaktion** och **transaktion**.
- Dialogen att tala och lyssna sker alltid via **CSR-budskap** och **kommunikationskanaler**, därför är dessa en del av modellen.

*Exempel: Då ett företag bjuder in sina kunder till att chatta för att svara på frågor efter att till exempel en skandal uppdagats, inviterar de interna CSR-generatörerna de externa CSR-generatörerna att assistera deras arbete med CSR. Denna typ av kanal ger möjlighet för båda parter att både tala och lyssna.*

*Exempel: Då ett företag säljer ekologiska produkter med särskild märkning är produkten kanalen och märkningen budskapet. Detta engagerar kunden då de via köpet tar ställning*



*och assisterar företaget. Denna signal tar företaget åt sig och om de säljer mycket ekologiska produkter utökar de produktionen av dessa. Det ovan nämnda är ett exempel på tvåvägsdialog, då båda parter både talar och lyssnar.*

### **7.3 Har författarna besvarat frågeställningen?**

Vi anser att vi har besvarat vår frågeställning. I resultatet har vi kommit fram till att de flesta av teorierna i den teoretiska referensramen är användbara för de utvalda fallföretagen i vår studie. Vi hittade vissa poänger i empirin som inte täcktes av teorierna, det vill säga det fanns gap mellan teorin och empirin, vilket vi har utvecklat begrepp och idéer för att förklara.

Under arbetets gång uppstod det ett behov av att utöver vårt ursprungliga syfte utveckla en modell som vi har använt för att på ett tydligt sätt presentera de begrepp som vi har utvecklat under studiens gång. I och med detta har vi tagit fram resultat utöver vårt ursprungliga syfte och vår frågeställning.

Vi anser att de viktigaste bidragen från denna studie är dels det begrepp som förklarar hur företagens arbete med CSR påverkas av deras intressenter, de så kallade CSR-generatörerna, samt den modell som illustrerar hur arbetet med kommunikationen av CSR bör se ut.

Då det sedan tidigare inte finns någon modell eller guide över hur arbetet med kommunikation av CSR går till kan denna vara till hjälp för ett företag som är i inledningsskedet med att arbeta med CSR eller vill utveckla sitt arbete.

### **7.4 Förslag till vidare forskning**

Ett förslag till vidare forskning skulle enligt författarna vara att testa den modell som vi har tagit fram på andra företag. Detta för att testa modellens användbarhet inom verkliga förhållanden och därigenom få insikt till möjliga utvecklingar av modellen. Det skulle även vara intressant att välja företag inom samma bransch och utav likvärdig storlek för att kunna göra en komparativ analys och se gemensamma komponenter och olikheter mellan dessa. Vidare föreslår författarna att i en liknande studie se om ytterligare kommunikationsteorier används av företag i deras arbete med kommunikation av CSR och använda resultatet till att utveckla den modell vi tagit fram då vi i denna studie inte haft möjlighet att testa ett stort antal teorier. Vi föreslår ytterligare djupgående undersökningar av CSR-generatörernas roll då deras funktion är av växande betydelse, samt för att säkerställa deras existens krävs en studie med större urval.

## 8 Referenser

### 8.1 Artiklar

#### Harrison & Freeman 1999:

Jeffrey S. Harrison & R. Edward Freeman. (1999). *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*. The Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 5, s. 479-485.

#### Porter & Kramer 2006:

Michael E. Porter & Mark R. Kramer. (2006). *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, Vol. 84, No. 12, s. 78-85, 88+.

#### Searcy et. al. 2005:

Cory Searcy, Stanislav Karapetrovic & Darly McCartney. (2005). *Designing sustainable development indicators: analysis for a case utility*. Measuring Business Excellence Vol. 9 No. 2, s. 33-41.

### 8.2 Böcker

#### Andriof et. al. 2003:

Jörg Andriof, Sandra Waddock, Bryan Husted & Sandra Sutherland Rahman. (2003). *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. Sheffield. Greenleaf Publishing Ltd.

#### Armstrong & Kotler 2007:

Gary Armstrong & Philip Kotler. (2007). *Marketing an introduction 8<sup>th</sup> edition*. New Jersey. Pearson Prentice Hall.

#### Axelsson & Marcus 2001:

Ulrik Axelsson & Hans-Olof Marcus. (2001). *Företagets miljöarbete i praktiken ur Miljö i ett företagsperspektiv*. Stockholm. Prevent.

#### Brunsson 1981:

Nils Brunsson. (1981). *Företagsekonomi - sanning eller moral?: Om det normativa i företagsekonomiska idéutveckling*. Lund. Studentlitteratur.

#### Bryman & Bell 2005:

Alan Bryman & Emma Bell. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö. Liber.

#### Borglund et. al. 2009:

Tommy Borglund, Hand De Geer & Mats Hallvarsson. (2009). *Värdeskapande CSR Hur företaget tar socialt ansvar*. Nordstedts Akademiska Förlag.

#### Carroll & Buchholtz 2006:

Archie B. Carroll & Ann K. Buchholtz. (2006). *Business and Society – Ethics and Stakeholder Management*. Mason, USA. Thompson South-Western.

Cerne 2003:

Annete Cerne. (2003). *Integrating corporate social responsibility with marketing in retailing*. Lund. Lund Business Press.

Dahlén & Lange 2003:

Micael Dahlén & Fredrik Lande. (2003). *Optimal marknadskommunikation*. Malmö. Liber Ekonomi.

Elkington 1999:

Elkington, John. (1999). *Cannibals with Forks – The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*. Oxford. Capstone Publishing Ltd.

Falkheimer 2001:

Jesper Falkheimer. (2001). *Medier och kommunikation: en introduktion*. Lund. Studentlitteratur.

Grafström et. al. 2008:

Maria Grafström, Pauline Göthberg och Karolina Windell. (2008). *CR: Företagsansvar i förändring*. Malmö. Liber.

Halvorsen 1992:

Knut Halvorsen, översättning: Sten Andersson. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund. Studentlitteratur.

Holm 2002:

Olof Holm. (2003). *Strategisk Marknadskommunikation – teorier och metoder*. Malmö. Liber Ekonomi.

Larsson 1997:

Larsåke Larsson. (1997). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Första upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Larsson 2001:

Larsåke Larsson. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Andra upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Larsson 2008:

Larsåke Larsson. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Lundahl & Skärvad 1999:

Ulf Lundahl & Per-Hugo Skärvad. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.

May et. al. 2007:

Steve May, George Cheney & Juliet Roper. (2007). *The Debate over Corporate Social Responsibility*. New York. Oxford University Press.

Morsing & Beckmann 2006:

Mette Morsing & Suzanne C. Beckmann. (2006). *Strategic CSR Communication*. Danmarks Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Mårtenson 1986:

Rita Mårtenson. (1986). *Företagens Marknadskommunikation i Sverige – teori, empirisk analys samt rekommendationer*. Lund. Studentlitteratur.

Patel & Davidson 1994:

Runa Patel & Bo Davidson. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Andra upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Pelsmacker et. al. 2007:

Patric De Pelsmacker, Maggie Geuens & Joe Van den Bergh. (2007). *Marketing Communications – A European Perspective*. Tredje upplagan. FT Prentice Hall.

PWC et. al. 2008:

Öhrling PriceWaterhouseCoopers, Dan Brännström, Lars-Olle Larsson, Magnus Enell, Anders Wijkman, Johan Florén, Fredrik Ljungdahl, Lars G. Hassel, Carl Rosén, Magnus Furugård, Emma Ihre, Madeleine Lindblad Woodward, Tommy Borglund, Peter Englén, Tell Hermansson, Claes Åkesson, Henrik Dahlström, Carina Lundberg Markow, Lars Strömberg, Bodil Eriksson & Viktoria Bergman. (2008). *Röster om transparens och hållbarhetsredovisning*. Lund. Studentlitteratur.

Salomon 2006:

Michael Salomon, Gary Bamossy, Sören Askegaard & Margaret K. Higg. (2006). *Consumer Behaviour – A European Perspective*. Tredje upplagan. Essex, England. Pearson Education Limited.

Smith 1981:

Herman W. Smith. (1981). *Strategies of Social Research*. Andra upplagan. New Jersey. Prentice Hall.

Stenbacka 1998:

Caroline Stenbacka. (1998). *Brand Visibility – En referensram för marknadskommunikation med ett relationsmarknadsföringsperspektiv*. Vasa. Svenska handelshögskolan.

Svenning 2003:

Conny Svenning. (2003). *Metodboken: samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling: klassiska och nya metoder i informationssamhälle: källkritik på Internet*. Femte upplagan. Eslöv. Lorentz.

Thorstenson 2006:

Göran Thorstenson. (2006). *Människor påverkar människor: om vänner och word-of-mouth i PR och kommunikation*. Stockholm. Springtime.

Trost & Levin 2004:

Jan Trost & Irene Levin. (2004). *Att förstå vardagen – Med ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv*. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Yin 2007:

Robert K. Yin. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö. Liber.

Wallén 1996:

Gustav Wallén. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Andra upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Windell 2006:

Karolina Windell. (2006). *Corporate Social Responsibility under Construction. Ideas, Translations, and Institutional Change*. Uppsala. Doktorsavhandling No: 123 vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet.

Wright 2006:

Jeremy Wright. (2006). *Blog Marketing: The Revolutionary New Method to Increase Sales, Growth, And Profits*. London. McGraw-Hill Professional.

### 8.3 Elektroniska referenser

1.6miljonerklubben.com 2009:

<http://www.1.6miljonerklubben.com/om-klubben/program>

Hämtad: 2009-05-20

AD.se 2009:

[http://www.ad.se.ludwig.lub.lu.se/ff/ff\\_rapport.php?orgnr\\_rapport=5560642554](http://www.ad.se.ludwig.lub.lu.se/ff/ff_rapport.php?orgnr_rapport=5560642554)

Hämtad: 2009-05-06

AlltomMiljo.se 2009:

<http://www.alltommiljo.se/Julklappstips/Julklappar/tabid/206/articleType/ArchiveView/month/4/year/2008/Default.aspx>

Hämtad: 2009-13-04

BSCI-eu.com 2009:

<http://www.bsci-eu.com/index.php?id=2034>

Hämtad: 2009-04-20

Creativecoach.se 2009:

[http://www.creativecoach.se/files/creative\\_coach\\_workshops.pdf](http://www.creativecoach.se/files/creative_coach_workshops.pdf)

Hämtad: 2009-13-04

CRMcdonalds.com 2009:

[http://www.crmcdonalds.com/publish/csr/home/\\_blog.html](http://www.crmcdonalds.com/publish/csr/home/_blog.html)

Hämtad: 2009-05-13

CSRmedia.com 2009:  
<http://CSRmedia.blogspot.com>  
*Hämtad: 2009-04-10*

CSRquest.net 2009:  
<http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13126&heading=The%20CR%20Framework>  
*Hämtad: 2009-04-07*

Differ.se 2009:  
[http://www.differ.se/upload/Presentation\\_Sveriges\\_gronaste\\_varumärke\\_081001.pdf](http://www.differ.se/upload/Presentation_Sveriges_gronaste_varumärke_081001.pdf)  
*Hämtad: 2009-05-28*

DN.se 2003:  
<http://www.dn.se/nyheter/sverige/press-pa-foretagen-att-sanera-miljon-1.220795>  
*Hämtad: 2009-06-04*

Economist.com 2008:  
[http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story\\_id=10491124](http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=10491124)  
*Hämtad: 2009-04-15*

Ekonomifakta.se 2009:  
<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Energi/Styrmedel/>  
*Hämtad: 2009-06-04*

ELIN@Lund 2009:  
<http://elin.lub.lu.se>  
*Hämtad: 2009-05-28*

Energimyndigheten.se 2007:  
<http://www.energimyndigheten.se/sv/Hushall/Din-ovriga-energianvandning-i-hemmet/>  
*Hämtad: 2009-05-28*

Esprojects.net 2009:  
<http://www.esprojects.net/sv/policy/CSR/>  
*Hämtad: 2009-05-10*

Rattvisemarkt.se 2009:  
<http://www.rattvisemarkt.se/cldoc/11.htm>  
*Hämtad: 2009-06-06*

Globalreporting.org 2009:  
<http://www.globalreporting.org/Home>  
*Hämtad: 2009-04-17*

Goredforwomen.se 2009:  
<http://www.goredforwomen.se/>  
Hämtad: 2009-05-20

Greenawards.co.uk 2009:  
[http://www.greenawards.co.uk/past\\_winners/winner\\_case\\_studies](http://www.greenawards.co.uk/past_winners/winner_case_studies)  
Hämtad 2009-05-20

Guardian.co.uk 2000:  
<http://www.guardian.co.uk/uk/2000/dec/05/highereducation.education>  
Hämtad: 2009-04-27

Hallbarhetsportalen.se 2009:  
<http://www.hallbarhetsportalen.se/OmH%C3%A5llbarhetsportalen/Till%C3%A4mpningar/H%C3%A5llbarhetsredovisningenligtGRI/tabid/89/Default.aspx>  
Hämtad: 2009-05-07

Halvarsson.se 2009:  
<http://www.halvarsson.se/sv/nyheter/2009/skf-bast-i-sverige-pa-csr/>  
Hämtad: 2009-05-07

H&Hwebranking 2009:  
<http://www.webranking.eu/Results/Results-2008/Sweden/>  
Hämtad: 2009-05-28

IDG.se 2009:  
<http://miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.210914/sa-agerar-foretagen-pa-dunskandalen>  
Hämtad: 2009-05-23

IKEA.com 2009a:  
[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea\\_new/our\\_business\\_idea/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_business_idea/index.html)  
Hämtad: 2009-05-06

IKEA.com 2009b:  
[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea\\_new/facts\\_figures/ikea\\_group\\_stores/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/facts_figures/ikea_group_stores/index.html)  
Hämtad: 2009-05-06

IKEA.com 2009c:  
[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea\\_new/facts\\_figures/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/facts_figures/index.html)  
Hämtad: 2009-06-05

KappAhl.com 2009a:  
<http://www.kappahl.com/corp/About-Kappahl/Fakta/Historik/>  
Hämtad: 2009-05-07

KappAhl.com 2009b:

<http://www.kappahl.com/corp/About-Kappahl/Vara-Butiker/>

Hämtad: 2009-05-07

KappAhl.com 2009c:

<http://www.kappahl.com/corp/About-Kappahl/Arbeta-hos-oss1/>

Hämtad: 2009-05-07

KappAhl.com 2009d:

[http://investors.kappahl.com/index.php?p=reports&s=accounting&afw\\_lang=sv](http://investors.kappahl.com/index.php?p=reports&s=accounting&afw_lang=sv)

Hämtad: 2009-05-07

Konst.org 2009:

<http://www.konst.org/swe/inblandade/samarbete/resultat.html>

Hämtad: 2009-06-04

Konsumentmakt.se 2009

<http://konsumentmakt.ifokus.se/Articles/Read.aspx?ArticleId=affc3711-1d1a-43de-9492-9366f1e9a6b1>

Hämtad: 2009-06-04

KRAV.se 2009

<http://www.krav.se/Om-KRAV/Krav-market/>

Hämtad: 2009-06-06

Lovisa 2009:

<http://lovisa.lub.lu.se>

Hämtad: 2009-05-28

NE.se 2009a:

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/ikea>

Hämtad: 2009-05-06

NE.se 2009b:

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/trelleborg-ab>

Hämtad: 2009-05-06

NE.se 2009c:

<http://ne.se/lang/lobbying>

Hämtad: 2009-05-24

Newsdesk.se 2008:

<http://www.newsdesk.se/view/pressrelease/miljoesamarbete-mellan-svenska-och-italienska-foeretag-211358>

Hämtad: 2009-04-13



Regeringen.se 2009:

<http://www.regeringen.se/sb/d/10894/a/109941>

Hämtad: 2009-04-20

Robertobastian.com 2009:

<http://robertobastian.wordpress.com/2008/09/11/hur-man-marknadsfor-en-blogg/>

Hämtad: 2009-05-14

Sagamo.com 2009:

<http://sagamo.wordpress.com>

Hämtad: 2009-03-05

SIS.se 2009:

<http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabname=@iso14000&menuItemID=132>

Hämtad: 2009-04-20

Svanen.se 2009:

<http://www.svanen.nu/Default.aspx?tabName=blomman%20om&menuItemID=7104>

Hämtad: 2009-06-05

SvD.se 2007:

[http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel\\_628467.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_628467.svd)

Hämtad: 2009-06-04

Svenskt Näringsliv.se 2009:

[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00013/Kort\\_om\\_v\\_r\\_syn\\_p\\_C\\_13610\\_a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00013/Kort_om_v_r_syn_p_C_13610_a.pdf)

Hämtad: 2009-04-16

TheBodyShop.se 2009:

<http://www.thebodyshop.se/web/varderingar.aspx>

Hämtad: 2009-06-04

Trelleborg.com 2009a:

<http://www.trelleborg.com/sv/Koncernen/Om-Trelleborg/>

Hämtad: 2009-05-07

Trelleborg.com 2009b:

<http://www.trelleborg.com/sv/CR/Arbetsplats/Anstalda/>

Hämtad: 2006-05-07

Trelleborg.com 2009c:

<http://www.trelleborg.com/sv/Investerare/Trelleborgaktien/Aktieagarstruktur/>

Hämtad: 2009-05-07

Worldbank.org 2009:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/CGCSRLP/0,,contentMDK:20760254~pagePK:64156158~piPK:64152884~theSitePK:460861,00.html>

Hämtad: 2009-05-10

## 8.4 Föreläsningar

Cerne 2009-04-14:

Gästföreläsning med Ekonomi doktor *Annette Cerne*, (tisdagen den 2009-04-14 kl. 12-15, EC3:207, Ekonomihögskolan i Lund).

## 8.5 Intervjuer

Bergman 2009-05-06:

Personligintervju med Trelleborg AB:s Senior Vice President Corporate Communications: *Viktoria Bergman* (onsdagen den 2009-05-06 kl. 14).

Fredriksson 2009-04-28:

Telefonintervju med IKEA AB:s koordinator för Miljö- och socialtansvar på varuhuset Kungens Kurvas: *Åsa Fredriksson* (tisdagen den 2009-04-28 kl. 10).

Heinonen 2009-05-05:

Telefonintervju med KappAhl AB:s Miljöchef: *Ann-Marie Heinonen* (tisdagen den 2009-05-05 kl. 10).

Heinonen 2009-05-15:

Mail intervju med KappAhl AB:s miljöchef *Ann-Marie Heinonen* (fredagen den 2009-05-15 13:01).

Kindgren 2009-05-06:

Telefonintervju med KappAhl AB:s CSR Quality Manager: *Eva Kindgren* (onsdagen den 2009-05-06 kl. 10).

Legefors 2009-05-14:

Telefonintervju med KappAhl AB:s marknadsavdelning: *Christina Legefors* (torsdagen den 2009-05-14 kl. 10).

Stål 2009-05-07:

Telefonintervju med IKEA AB:s koordinator för Miljö- och socialtansvar: *Eva Stål* (torsdagen den 2009-05-07 kl. 14).

Stål 2009-05-14:

Telefonintervju med IKEA AB:s koordinator för Miljö- och socialtansvar: *Eva Stål* (torsdagen den 2009-05-14 kl. 11).

## 8.6 Studiebesök

IKEA Malmö 2009-05-05:

IKEA Malmö varuhus. 2009-05-05. Cederströmsgatan 2. Malmö.

KappAhl Mårtensstorget, Lund 2009-05-07:

KappAhl Mårtensstorget, Lund. 2009-05-07. Mårtentorget 11, Lund.

## 8.7 Tryckta och publicerade referenser

Ekstrand et. al. 2009

Joakim Ekstrand, Henrik Källsson & Anna De Maré. (2009). Corporate Social Responsibility – Faktorer som påverkar implementeringsprocessen i ett IT-tjänsteföretag. Examensarbete på kandidatnivå vid Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet.

Expressen & UNICEF 2009:

Ansvarigutgivare & chefredaktör: Thomas Mattsson. (2009-04-15). *Expressen & UNICEF: särtryck april 2009*. AB Kvällstidningen Expressen.

IKEA Broschyr 2008:

*IKEA – Lite textil gör stor skillnad*. (2008). Inter IKEA Systems B.V. 2008 (96030).

IKEA Family live 2009:

*IKEA FAMILY LIVE - Sommar 2009*. (2009). Inter IKEA Systems B.V. 2009.

IKEA Family nu 2009:

*IKEA FAMILY NU! - Sommar 2009*. (Gäller 11-24 maj 2009). Inter IKEA Systems B.V. 2009 Borstahuset.

IKEA Katalogen 2009:

*IKEA Katalogen 2009 - Inred som du vill leva*. (Gäller t.o.m. 12 juli 2009). Inter IKEA Systems B.V. 2008 (80240).

IKEA PS 2009:

*IKEA PS 2009 – The IKEA PS never ending design story*. (2009). Inter IKEA Systems B.V. 2009 (97430).

KappAhl AB:s broschyr 2009:

*Tvätta rätt! – Enkla tips som skonar både miljö, plagg och plånbok*. KappAhl AB.

KappAhl AB:s ÅR 2008:

*KappAhl Holding AB:s Årsredovisning 2008*. Organisationsnummer: 556661-2312. Mölndal.

Mohamad & Calissendorff 2009:

Fatima Mohamad & Emelie Calissendorff. (2009). *CSR: Företags kommunikation av ansvar*. Examensarbete på kandidatnivå vid Institutionen för ekonomi, Högskolan i Gävle.

Trelleborg AB:s ÅR 2008:

*Trelleborg AB:s Årsredovisning 2008*. Organisationsnummer: 556006-3421. Trelleborg.

T-Time 2008:

Chefredaktör: Rosman Jahja & Ansvarigutgivare: Viktoria Bergman. (2008). *T-Time: Lösningar som tatar, dämpar och skyddar*. No: 4. Trelleborg. Appelberg Publishing Group.

Wijk 2007:

Gösta Wijk. (2007). *PM om kunskapsproduktion*. Företagsekonomiska institutionen på Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

## Bilaga

### Frågor om CSR och kommunikation

1. På vilket sätt arbetar företaget med CSR?
2. Hur ser företagets syn på CSR ut? (Det finns lika många syner på CSR som det finns företag)
3. Hur har utvecklingen av CSR påverkat ert arbete inom företaget?
4. Vem hoppas företaget nå med budskapet om CSR?
5. Vad är intentionen med er kommunikation av CSR? (Information, marknadsföring, övertalning, ömsesidig förståelse)
6. Hur gör man för att nå de man vill nå?
7. Hur ser dialogen mellan företaget och era intressenter ut?
8. Hur ser ni på kommunikationen som sker mellan era olika intressenter?
9. Hur mäter ni responsen på ert arbete med CSR för att ta reda på kvalitén?
10. Använder ni er av några specifika metoder eller teorier i arbetet med kommunikationen?
11. Hur har utvecklingen av CSR påverkat arbetet med kommunikationen?
12. Hur har utformningen av ert budskap påverkats av utvecklingen inom CSR?
13. Hur gör man för att beröra intressenter?
14. Hur kommunicerar ni CSR, vilka ord kan beskriva hur ni framför budskapet om ert CSR arbete?
15. Hur använder ni er av symbolik, symboler och färger?
16. Har CSR påverkat ert val av kanal att sända ut budskap?
17. På vilka platser och i vilket media kontext syns ert budskap?
18. Den ekonomiska situationen idag, hur påverkar den arbetet med CSR?
19. Ser ni CSR som ett sätt att minska risk?
20. Anser ni att det finns några svårigheter i arbetet med CSR och kommunikation?

21. Finns det något vi glömt eller som ni anser kan vara av vikt?
22. Känner ni till dialogen mellan era intressenter?
23. Hur ser dialogen mellan företaget och era intressenter ut?
24. Vilka intressenter anser ni ha en dialog emellan varandra?
25. Hur gör ni för att få reda på den dialogen?
26. Hur gör ni för att påverka dialogen mellan era intressenter?
27. Hur har företagets dialog utvecklats i och med arbetet med att CSR har blivit viktigare?
28. Vilken information tror ni att ni får ut när ni analysera dialogen mellan intressenter?