



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

KANDIDATUPPSATS

**RELATIONEN MELLAN VARUMÄRKEN, CSR OCH
STAKEHOLDERS**

FEKK01 – LUNDS UNIVERSITET V09

HANDLEDARE GÖSTA WIJK

JACOB LIEBERMANN

CARL-JOHAN WIDELL



SAMMANFATTNING

TITEL:	Relationen mellan Varumärken, CSR och Stakeholders.
SEMINARIEDATUM:	090603
ÄMNE/KURS:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
FÖRFATTARE:	Jacob Liebermann, Carl-Johan Widell
HANDLEDARE:	Gösta Wijk
FEM NYCKELORD:	Varumärke, CSR, Stakeholders, Image, Påverkan
SYFTE:	Syftet med denna uppsats är att försöka påvisa varför det inte längre är möjligt, med undantag för helt homogena varumärken att studera varumärken utifrån en aggregerad image. Ett företags stakeholders har olika uppfattning till varumärket beroende på deras relation och hållning till det. Vi har som avsikt att redogöra för detta, genom att studera IKEA mer ingående med fokus på de två stakeholdergrupperna konsumenter och leverantörer. Vidare kommer vi att väva samman detta med CSR strategier, för att se hur och om det kan påverka en stakeholders image.
METOD:	Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod och genomfört tre intervjuer, vidare har en deduktiv ansats tillämpats. Vi har studerat IKEA mer ingående eftersom relevanta studier har hittats som visar på att stakeholders har olika image av företaget.
TEORETISKA PERSPEKTIV:	En rad olika teorier har använts, tre centrala förklaras kort. <i>Identitetsteorin</i> – En bra teori att använda för att sätta sig in i och förstå ett företags varumärke. <i>CSR-pyramiden</i> – För att CSR ska bli accepterat måste olika affärsansvar vara omfattade. Fyra sociala ansvar bidrar till det totala CSR arbetet; ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt. <i>Stakeholder</i> – De specifika grupper eller personer som företag ska överväga i sin CSR – orientering. De olika personerna eller grupperna har en del, ett intresse eller ett anspråk i verksamheten och besluten hos ett företag.

EMPIRI:

I uppsatsen har IKEA studerats som fallföretag. IKEA grundades år 1943 av Ingvar Kamprad. Företaget har cirka 128000 anställda, 253 varuhus världen över och en omsättning på cirka 21 miljarder euro. Vidare har studier från bland annat superbrands och interbrands använts.

RESULTAT:

Man kan inte längre se på ett varumärke ur ett aggregerat perspektiv. Begreppet shareholder value är inte längre det viktigaste utan det är stakeholder value. Det gäller att hålla isär sina stakeholders för att se hur de påverkar företaget och hur deras image varierar. I dagsläget existerar inte begreppet *stakeholderimage* men är ett bra samlingsord som kan användas för att förstå vikten av olika stakeholders och imagen de har av företaget.

ABSTRACT

- TITLE:** The relationship between Trademarks, CSR and Stakeholders
- SEMINAR DATE:** 090603
- COURSE:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS
- AUTHORS:** Jacob Liebermann, Carl-Johan Widell
- ADVISOR:** Gösta Wijk
- KEY WORDS:** Brand, CSR, Stakeholders, IKEA, Image, Impact
- PURPOSE:** The purpose with this essay is to demonstrate why it is no longer possible, with exceptions for totally homogeneous trademarks, to study trademarks from an aggregated image. The stakeholders of a company have different views of the trademark depending on their relation and attitude towards it. Our intention is to present this by studying IKEA more detailed focusing on the two stakeholdergroups consumers and suppliers.
- METHOLODY:** We have decided to use a qualitative research method with a deductive approach and have implemented three interviews. We have focused on IKEA since relevant studies have been found showing that the company's image varies among stakeholders.
- THEORETICAL PERSPECTIVES:** *The identitytheory* – It is a comprehensive theory to use when you are analyzing a company's trademark.
The CSR-pyramid – If CSR shall be accepted four responsibilities must be included, these are economic, legal, ethical and philanthropic.
Stakeholders – The specific groups or persons that a company shall consider in their CSR-orientation. These have an interest or a claim in the activities and decisions made by a company.
- EMPIRICAL FOUNDATION:** We have done a case study on IKEA. The company was founded year 1943 by Ingvar Kamprad. Today it employes almost 128000 people with 253

department stores in the world turning over 21 Billion euros.

CONCLUSIONS:

It is not possible to see a trademark from an aggregated perspective. The concept shareholder value is no longer the most important, instead it is stakeholder value. This applies to disassociate different stakeholders from each other to see how they affect the company and the image they have. The term *stakeholderimage* does not exist in present day vocabulary, but it is a good generic term that perhaps can be used to understand the weight of different stakeholders and the image they have about the company.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	9
2. SYFTE/FRÅGESTÄLLNING	11
3. METOD	12
3.1 ARBETSPROCESS	12
3.2 AVGRÄNSNINGAR	14
4. IKEA	14
4.1 IKEAs HISTORIA	14
4.2 VARUMÄRKET	15
4.3 AFFÄRSIDÉ, KONCEPT OCH IDENTITET	15
4.4 IMAGE	15
4.5 FAKTA OCH SIFFROR 2008	16
4.6 KONKURRENTER	16
5. IKEA TAR ANSVAR - CSR	17
5.1 SKÄNK EN TIA	17
5.2 ARBETSFÖRHÅLLANDEN	17
5.3 BARNARBETE	17
5.4 IKEA, UNICEF OCH RÄDDA BARNEN	18
5.5 IKEA OCH WWF	18
6. STUDIER	20
6.1 SUPERBRANDS	20
6.2 INTERBRANDS OCH REPUTATION INSTITUTE	20
6.3 INTERVJUER	21
7. TEORETISK REFERENSRAM	22
7.1 IDENTITETSTEORIN	22
7.3 CONSUMER BEHAVIOUR	24
7.4 MEGABRANDS	25
7.5 RATIONAL AND EMOTIONAL BENEFIT	26
7.6 CSR	26
7.6.1 CORPORATE SOCIAL INITIATIV - CSI	28
7.6.2 STAKEHOLDERS	30
7.6.3 VÄRDEKEDJAN/LEVERANTÖRER	30
8. ANALYS	34
8.1 VARUMÄRKET SOM PRODUKT	34
8.1.2 VARUMÄRKET SOM ORGANISATION	35
8.1.3 VARUMÄRKET SOM PERSON	35
8.1.4 VARUMÄRKET SOM SYMBOL	36
8.1.5 KÄRNVARUMÄRKESIDENTITET OCH UTVIDGAD IDENTITET	36
8.2 IKEA OCH CSR	36
8.3 IKEA OCH STAKEHOLDERS	39
8.3.1 STAKEHOLDER GRUPP NUMMER 1: KONSUMENTEN	40
8.3.2 STAKEHOLDER GRUPP NUMMER 2: LEVERANTÖRER	44
9. RESULTAT/SLUTSATS	48
10. KÄLLFÖRTECKNING	51
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE VARUMÄRKESEXPERT	53
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE SARA ANDERSSON	54

1. INLEDNING

Varumärken spelar idag en allt större roll för företag och sina stakeholders. Många av världens starkaste företag, däribland IKEA värderar sina varumärken som en av bolagens största tillgångar, om inte den största. Starka varumärken har ofta en förmåga att sätta sig i människors medvetande och bli en del av dem och deras livsstil. Samtidigt är det oerhört viktigt att ständigt arbeta med att utveckla sitt varumärke för att inte förlora dyrbara marknadsandelar. Följaktligen har det skett en utveckling inom företagen och vilka man anser vara viktigast, ett steg från shareholder value till stakeholder value har uppstått. Vikten av att förstå hur stakeholders, det vill säga människor och organisationer som har intressen och påverkar bolagen, är högst relevant. I följande uppsats får ni chansen att följa dem två stakeholder grupperna konsumenter och leverantörer. Grupperna har förhållits till IKEA ur både ett varumärkesperspektiv och ett CSR perspektiv.

CSR, liksom fenomenet varumärke, är ytterligare ett aktuellt företags ämne. Stakeholders sätter allt större press på våra företag, inte minst gällande frågor kring samhället och miljön. Vidare kan ett företag, såsom IKEA, utvinna stora fördelar och bättra sin konkurrenskraft genom att ha ett aktivt CSR arbete. IKEA tar idag ett stort samhällsansvar och arbetar med organisationer såsom UNICEF, Rädda Barnen och WWF för att förbättra livskvaliteten och förutsättningarna för människor runt om i världen. Det har dock inte alltid varit enbart positivt kring IKEA och CSR. För ett antal år sedan hamnade företaget rejält i blåsvädret efter att media upptäckte att vissa leverantörer hade utnyttjat barnarbete. IKEA fick ett stort bakslag och många konsumenter kände stor besvikelse. Man hade alltså lyckats få sin kanske viktigaste stakeholder att tvivla. Vidare hade ytterligare en viktig stakeholder grupp, leverantörerna, påverkat IKEA negativt. Vikten av att hålla sina stakeholders i schack och förstå vilken förhållning och relation de har till företaget är inte bara viktigt utan det kan också få avgörande konsekvenser.

Begreppet stakeholderimage har formats under denna uppsats skrivning främst för att fungera som ett samlingsord för att uppmana läsare men även företag att hålla isär sina stakeholders och deras image av varumärket. Att föreslå att samtliga stakeholders har en aggregerad image är inte bara fel utan kan också skapa stora problem.

1.1 BAKGRUND

Idag är varumärken ett eftertraktat arbetsverktyg för företag eftersom konsumenterna ofta har såväl intima som intensiva förhållanden till dem¹. Det är viktigt för företag att ha trogna kunder som håller sig till ens varumärke, på grund av den hårda konkurrens som råder på dagens marknad. Varumärken skulle knappast vara en så strategiskt viktigt resurs som de är idag om det inte vore för att konsumtion och särskilt märkeskonsumtion blivit allt viktigare för den enskilda konsumenten². Konsumenterna utsätts dagligen för olika sorters reklamer av företag som försöker få en att välja deras märke och produkter. Varumärken i sig själva är inte meningsfulla utan meningen skapas över tiden i relationen mellan konsumenterna och märkena. Ett varumärkes mening skapas då det cirkulerar i samhället och integrerar med människor³.

Värdet av ett varumärke i stora globala företag som Coca Cola och IKEA kan utgöra en mycket substantiell del av hela företagets värde. Coca Cola är värderat till cirka \$84 miljarder, där själva varumärket utgör 59 procent av företagets totala värde. Varumärket består alltså av mer än hälften av Coca Colas totala värde⁴. Följaktligen är ett företags varumärke oerhört värdefullt. Det gäller därför för företag att upprätthålla ett varumärke vilket kan göras med hjälp av olika strategier.

Hur ett varumärke skapar värde för företag kan enklast beskrivas med följande citat:

"A trademark identifies a product, a service, a corporation. A brand identifies a promise. It is more than a trademark. It is a trustmark of enormous value⁵."

Poängen med citatet är ganska enkel. Om det finns ett *löfte* som kunderna kan lita på och som håller över tiden, så finns det också förutsättningar att bygga varumärken och därmed skapa och upprätthålla viktiga värden⁶.

Corporate Social Responsibility, CSR, kan på svenska översättas till ett företags samhällsansvar. Det är viktigt för företag att tänka på hur deras handlingar påverkar samhället

¹ Bengtsson, Östberg *Märken och Människor* (2006)

² Ibid

³ Ibid

⁴ Ibid

⁵ Ugglå, Henrik *Organisation av varumärken* (2003) sid 29

⁶ Ugglå, Henrik *Organisation av varumärken* (2003)

på olika sätt. Som företag gäller det att uppträda på ett korrekt och etiskt sätt i samhället så de inte får ett dåligt rykte⁷. Om det skulle avslöjas att ett företags leverantörer använder sig av exempelvis barnarbetare kan det väckas stora reaktioner. Negativ publicitet kan leda till att företaget får ett sämre rykte och därmed skada sitt varumärke.

CSR har genom åren vuxit fram mer och mer eftersom samhället och olika stakeholders sätter större press på företagen. Idag utförs kontroller på företagens agerande och gör de något som inte är allmänt accepterat väcks oppositioner från olika håll i samhället.

Med en stakeholder menas de grupper eller personer som har ett intresse eller anspråk i företagets verksamhet och besluten hos dem. Det är viktigt att företaget och deras varumärke har en bra relation till sina olika stakeholders. Stakeholders kan vara allt från kunder, ägare, intresseorganisationer, konkurrenter och leverantörer⁸. Vi har valt att avgränsa oss till konsumenter och leverantörer för att genomföra en explicit analys på dem.

⁷ Crane, Matten, Spence *Corporate Social Responsibility (2008)*

⁸ Ibid

2. SYFTE/FRÅGESTÄLLNING

Syftet med denna uppsats är främst att försöka påvisa varför det inte längre är möjligt, med undantag för helt homogena varumärken att studera varumärken utifrån en aggregerad image. Ett företags stakeholders har olika uppfattning beroende på deras relation och hållning till företaget. Vi har som avsikt att redogöra för detta genom att studera IKEA närmre med fokus på de två stakeholdergrupperna konsumenter och leverantörer. Vidare kommer vi att väva samman detta med CSR strategier, för att se hur och om det kan påverka en stakeholders image.

Vår frågeställning är enligt följande;

Har stakeholders olika image av ett varumärke och kan CSR strategier användas för att påverka deras image?

3. METOD

3.1 ARBETSPROCESS

Vid val av tema för vår kandidatuppsats fastnade vi för Corporate Social Responsibility (CSR). Anledningen var att vi tyckte det skulle vara intressant att få en djupare inblick kring temat eftersom CSR har fått allt större betydelse för dagens företag. Vidare är CSR ett omdebatterat ämne i både medier och företag.

Vi tog ett beslut att vår uppsats skulle handla om varumärken. Således bestämde vi oss för att studera varumärken och relatera de till CSR. Det första vi gjorde efter att ha bestämt ämnesområde, var att låna litteratur som handlade om varumärken och CSR. Syftet var att bredda våra kunskaper, samt hitta modeller, begrepp och teorier att använda i uppsatsen. Efter att vi blivit insatta i ämnet föreslogs en första frågeställning. *Hur kan ett företag med hjälp av CSR-strategier stärka sitt varumärke?*

Vi insåg emellertid efter diskussion med vår handledare att det skulle bli svårt att få fram något konkret med ovanstående frågeställning. Det är invecklat för oss att titta på ett multinationellt företag och sedan komma med råd hur de med hjälp av CSR-strategier kan stärka ett redan starkt varumärke. Inom stora företag finns det personer som sysslar med varumärkesfrågor på heltid. Det känns varken seriöst eller inbringande för två studenter att komma in och göra en analys för deras räkning och sedan berätta vad de ska göra bättre.

För att kunna komma fram till något mer konkret med vår uppsats, bestämde vi oss istället för att ändra upplägg. Vi beslutade oss för att välja ett starkt varumärke, med en heterogen image bland sina stakeholders och sedan analysera dessa. Efter ett längre samtal med vår handledare insåg vi att det kunde bli spännande och lärorikt att koncentrera oss på olika stakeholders eftersom deras betydelse för företag spelar en allt större roll idag.

Följaktligen beslutade vi oss för att studera IKEA. Fokus handlade nu om hur ett starkt varumärke uppfattades av olika stakeholders som är kopplade till företaget. Vår första tanke var att titta på flertalet stakeholders såsom konsumenter, företagskunder, personal och konkurrenter men efter ytterligare ett handledarmöte kom vi fram till att avgränsa oss. Vi

bestämde oss för att göra en djupare analys på konsumenter och värdekedjan, vilka i synnerhet är leverantörer. Därefter ville vi binda samman stakeholderimagen med CSR-strategier för att se om och hur strategierna kan användas för att påverka olika stakeholders.

Efter att ha samlat in relevant forskningsmaterial utförde vi tre kvalitativa intervjuer, en med en varumärkesexpert och två med anställda på IKEA. För att få en bättre inblick hade vi velat göra djupare studier eftersom det empiriskt material som fanns att tillgå var begränsat. På grund av tidsbrist har vi inte kunnat göra denna vidare forskning. Vi har utgått från den data som funnits tillgänglig och som har varit relevant. En önskan om att få intervjua ett flertal IKEA anställda inom särskilda områden fanns för att få bättre förståelse om IKEAs relation till sina leverantörer. Tyvärr hade IKEA ingen möjlighet att förse oss med denna information. Typiska frågor vi hade velat veta mer om är följande. *Hur uppfattas ni bland olika stakeholders? Varför hamnar ni på en sjuttonde plats kontra första plats i mätningar B2B och B2C enligt superbrands?* Vidare hade det varit spännande att kontakta olika leverantörer för att få deras synsätt.

Uppsatsen är uppbyggd kring en deduktiv ansats snarare än induktiv som främst handlar om att föra resonemang kring på förhand bestämda slutsatser. Eftersom ämnet tidigare var obekant för oss lämpade det sig inte att välja en induktiv ansats. En deduktiv ansats handlar snarare om antaganden och hypoteser som härleds till en slutsats. En deduktiv slutsats behöver inte nödvändigtvis vara sann medan induktionen bygger på något mer konkret⁹.

Att tala om en aggregerad image, det vill säga att samtliga stakeholders har en och samma uppfattning är problematiskt. Mätningarna som vi har använt oss av visar tydliga indikationer på att fallet inte är så utan att en image varierar från stakeholder till stakeholder. Följaktligen rekommenderar vi för den som ämnar göra fortsatta studier att kartlägga sitt företag och hur de förhåller sig gentemot olika stakeholders. Detta faktum utgör själva grunden för vår uppsats. Vi vill redogöra för och påvisa att stakeholders image av ett företag varierar och att detta får olika konsekvenser. Således är det viktigt att hålla isär sina stakeholders och se dem som separata aktörer vars influenser på företaget är av olika karaktär.

⁹ Bryman, Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005)

Vi har valt att presentera vårt empiriska material och våra teorier med dess begrepp och modeller innan analysdelen påbörjas. Främst för att ge läsaren möjligheten att sätta sig in i ämnet och bekanta sig med relevant information.

3.2 AVGRÄNSNINGAR

Vi har bestämt oss för att fokusera på ett större företag som existerar i en internationell kontext eftersom företag i denna storlek har tillgänglig data och påtagliga CSR strategier som går att analysera. På grund av färre resurser och begränsat med tid kommer vi inte ha möjlighet att genomföra bättre och djupare undersökningar än de vi har valt att använda. I ett företag finns en mängd stakeholders att studera och analysera. Vi har valt att i synnerhet forska vidare kring konsumenter och leverantörer. Viktigt att poängtera är att det empiriska materialet har varit högst begränsat. För den som önskar, eller inför kommande forskning kan vi rekommendera att genomföra intervjuer på flertalet IKEA anställda och leverantörer för att en djupare infallsvinkel. Trots detta är vi övertygade om att det material som vi har arbetat med är kvalitativt nog.

4. IKEA

Kapitlena 4, 5 och 6 består uteslutande av empiriskt material, vi har valt att dela upp avsnitten i olika rubriker för att underlätta läsning och förståelse.

4.1 IKEAs HISTORIA

IKEA grundades år 1943 av sjuttonårige Ingvar Kamprad som sålde efterfrågade lågprisprodukter. Företaget växte snabbt och för att hantera efterfrågan på produkterna startade Kamprad en postorderverksamhet. År 1948 introduceras olika möbler i IKEA sortimentet vilket fick ett varmt mottagande. Framgången ledde till att möbelutställningen i Älmhult öppnas år 1953. Det nu tio år gamla IKEA börjar designa egna möbler och 1958 inviger IKEA sitt första varuhus i Älmhult. När väl det första varuhuset öppnade tog bolaget ordentlig fart. Innan 1959 års slut hade IKEA redan hundra anställda. Expansionen därefter har varit enastående och IKEA etablerade sig i alla världens länder och utvecklades till det företag det är idag¹⁰.

¹⁰ www.ikea.se 2009-05-01

4.2 VARUMÄRKET

”Du kan flytta IKEA från Småland, men du kan inte flytta Småland från IKEA¹¹”

Inom IKEA råder det fyra centrala värderingar; *tillhörighet, kostnadsmedvetenhet, respekt och enkelhet*. Kärnan i de värderingar IKEA delar kan med lätthet spåras till Småland där Ingvar Kamprad föddes och växte upp. Enkelhet, anspråkslöshet, sparsamhet och ansvarstagande är självklara ord när man vill beskriva de åsikter, sedvänjor och den livsstil som finns där IKEA grundades¹².

4.3 AFFÄRSIDÉ, KONCEPT OCH IDENTITET

Följande meningar, hämtade från IKEA hemsidan, ger en bra beskrivning av deras verksamhet; *”På IKEA är vår vision att skapa en bättre vardag för de många människorna. Vår affärsidé går ut på att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt ska ha råd att köpa dem¹³”*. Vidare fokuserar hela IKEA sortimentet på design och funktionalitet till ett förmånligt pris. Smålänningar är kända för att vara eftertänksamma och strävsamma människor med en förmåga att göra det bästa av en resursbegränsad situation. Grunden i IKEA är att hålla sina priser så låga som möjligt och likt sin grundare och Småland är detta ett tänk och arbetssätt som präglar hela organisationen¹⁴.

Företaget har valt att tillverka produkter som riktar sig mot många personer istället för att sälja dyra inredningsprodukter. I och med detta gäller det för IKEA att vara lyhörda och se vilka inredningsbehov som efterfrågas hos personer runt om i världen. Olika individer har varierande behov, drömmar, ambitioner, smaker och plånboksstorlekar. När allt kommer omkring är IKEAs vision att skapa en bättre vardag för de många människorna. IKEAs mål är att hela tiden göra allt lite bättre, lite enklare, lite effektivare och alltid vara kostnadseffektiva¹⁵.

4.4 IMAGE

Att ha en sund livsstil förknippar många människor med Sverige. I IKEA sortimentet återspeglas den här svenska livsstilen. Den friska luften reflekteras i de material och färger

¹¹ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/jobs/join_us/ikea_values/index.html 2009-05-01

¹² www.ikea.se 2009-05-01

¹³ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_business_idea/index.html 2009-05-01

¹⁴ www.ikea.se 2009-05-01

¹⁵ Ibid

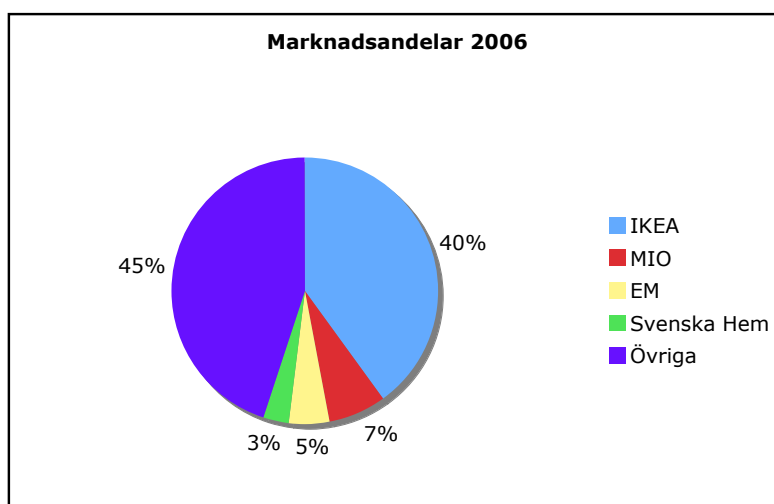
som används och de skapar en känsla av rymd med blonda träslag, naturliga textilier och obehandlade ytor¹⁶.

4.5 FAKTA OCH SIFFROR 2008

Antal anställda	Omsättning	Antal varuhus	Länder
127 800	21.2 miljarder euro	253	24 ¹⁷

4.6 KONKURRENTER

Nedan följer ett diagram som i procent visar hur stora marknadsandelar de största möbelaktörerna år 2006 hade på den svenska marknaden. Artiklar publicerade mer nyligen tyder på att IKEA växer sig allt starkare och tar mark från samliga nedanstående aktörer¹⁸.



¹⁶ www.ikea.se 2009-04-27

¹⁷ Ibid

¹⁸ <http://www.dn.se/ekonomi/> 2009-05-02

5. IKEA TAR ANSVAR - CSR

Att IKEA är ett multinationellt företag råder det ingen tvekan om, detta faktum innebär också att ett större ansvar till samhället och utsatta medföljer. Vilka är dem egentliga samhällsengagemang som IKEA är involverade i? Nedan följer en redogörelse över de viktigaste och största projekten.

5.1 SKÄNK EN TIA

Varje år, under en specifik tidpunkt skänker IKEA tio kronor per sålt mjukdjur till UNICEF och Rädda Barnen. Pengarna används främst till projekt som rör utbildning för barn. År 2008 samlades drygt 50 miljoner kronor in och totalt har IKEA skänkt cirka 167 miljoner kronor. ”Albanien läser” och barnaktivitetscentrum i Kina är två projekt som pengarna delvis går till¹⁹.

5.2 ARBETSFÖRHÅLLANDEN

Alla produkter som IKEA säljer skall tillverkas, för leverantörernas räkning under acceptabla arbetsförhållanden. Vidare skall samtliga leverantörer ta ett aktivt ansvar för miljön. IKEA säkerställer i sin tur detta genom att ha nära och långsiktiga relationer med sina leverantörer. Följande kan utläsas från hemsidan; ”Genom att stötta våra leverantörer vill vi motivera dem att själva ta ett allt större ansvar för människor och miljö²⁰”. IWAY (The IKEA way on Purching Home Furnishing Products) är en utarbetad uppförandekod med specifika riktlinjer och krav över vad leverantörer kan förvänta sig av IKEA och vice versa. I korthet är det bestämmelser baserade på mänskliga rättigheter och principer för arbete. Främst omfattar IWAY arbetsförhållanden, förebyggandet av barnarbete, miljö och ansvarsfullt skogsbruk. Samtliga leverantörer måste kommunicera ut IWAY till sina medarbetare och underleverantörer för att garantera att bestämmelserna hålls²¹.

5.3 BARNARBETE

IKEA har ett omfattande produktsortiment med varor som tillverkas i världens alla hörn. IKEA har som policy att inte arbeta med företag eller sälja produkter som tillverkats under barnarbets förhållanden. Följaktligen driver IKEA ett aktivt arbete för att motverka detta. IKEA har en barnombudsman vars främsta arbetsuppgift är att fokusera på barns intressen

¹⁹ www.ikea.se 2009-05-01

²⁰ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_responsibility/working_conditions/index.html 2009-05-01

²¹ www.ikea.se 2009-05-01

och aktivt stötta dem samt se till att företaget följer FN:s konvention om barns rättigheter. Leverantörer besöks frekvent av IKEA där de observerar vilka sociala och arbetsmässiga förhållanden som råder. Väl på plats hos arrangeras workshops där arbetare har möjlighet att diskutera problem och omständigheter kring ämnet. Upptäcker IKEA att barn är i arbete tvingas leverantör vidta åtgärder, exempelvis att förse barnet med utbildning. Vidare görs oanmälda besök hos leverantören och hos det utsatta barnet för att se till att praxis följs. I annat fall bryts samarbetet²².

5.4 IKEA, UNICEF OCH RÄDDA BARNEN

IKEA har ett aktivt samarbete med både UNICEF och Rädda Barnen. IKEA social initiative är ett socialt engagemang på global nivå. Deras främsta arbetsuppgift är att tillhandahålla en säker, hälsosam och trygg barndom där barnen får tillgång till god utbildning. Projekten har, uttryckt i IKEA termer en ”helhetslösning”. Denna går ut på att förbättra hälsan hos kvinnor och barn, skapa goda utbildningsmöjligheter och grundlägga en bättre framtid för samtliga. Ett särskilt projekt som IKEA social initiative stödjer ligger i norra Indien. Avsikten är att förebygga barnarbete genom att ta itu med fundamentala problem såsom fattigdom, skuldsättning, brist på skolor, funktionshinder och sjukdomar. Exempelvis så har man organiserat självhjälpgrupper för kvinnor där medlemmarna avsätter mindre summor som läggs samman i en pott och kan användas vid eventuella sjukdomar. På så vis slipper drabbade ta ofördelaktiga lån och barn behöver sålunda inte arbeta för att betala skulderna.

Ytterligare projekt som IKEA är involverade i är ”Healthy Start for Children” som tillsammans med UNICEF syftar till att stärka barns hälsa genom vaccinering, vitaminer och nyttigare kost. Projektets omfattar fler än 12 miljoner barn. År 2005 utvecklades projekt för att hjälpa kvinnor till egenförsörjning genom att uppmuntra dem att utnyttja sina traditionella kunskaper²³.

5.5 IKEA OCH WWF

Sedan år 2002 samarbetar IKEA med WWF (Världsnaturfonden) för att uppmuntra ansvarsfullt skogsbruk, förebygga klimatförändringar och förbättra bomullsodlingar. Sådallade demonstrations skogar har byggts upp på olika platser runt om i världen för att lära skogsägare hur och varför det är viktigt att driva ansvarsfulla jordbruk. Tillsammans arbetar IKEA och WWF aktivt för att motverka illegal skogs/timmer huggning för att bevara naturen

²² www.ikea.se 2009-05-01

²³ Ibid

och skydda miljön. IKEA arbetar också på egen hand med att motverka miljön och förebygga klimatförändringar genom att bland annat använda förnyelsebara energikällor²⁴.

²⁴ www.ikea.se 2009-05-01

6. STUDIER

6.1 SUPERBRANDS

Superbrands är en oberoende och internationell auktoritet inom områdena varumärkesbyggande och marknadsföring. Deras arbete bygger på att utmärka framgångsrika varumärken inom områdena B2B och B2C, undersökningar görs årligen tillsammans med SIFO. B2C studien utförs i tre steg; (1) En kvantitativ undersökning görs på en panel där de utifrån 2300 konsumentvarumärken utser de 400 starkaste. (2) Genomför en kvalitativ undersökning genom nio kriterier av Superbrands Brand Council, de 300 högst rankade erhåller superbandstatus. (3) SIFO gör en djupare kvantitativ varumärkesundersökning genom att bland annat mäta kännedom och styrka som slutligen leder fram till årets 100 starkaste varumärken.

B2B studien görs också i tre steg, dessa är följande; (1) SIFO utför en undersökning på 1700 varumärken vilket bryts ner till 400 stycken. (2) Föregående års Brand Council bedömer de 400 varumärkena utifrån nio parametrar från en skala 1-20 vilket leder fram till en lista med 300 varumärken. (3) SIFO utför en online-undersökning där respondenten svarar på ett antal frågor om varumärken och dess emotionella och funktionella funktion.

År 2007 hamnade IKEA i topp på B2C listan och åren 2008-2010 hamnar IKEA på en sjuttonde plats²⁵. Således har Superbrands tagit fram trovärdiga studier över IKEA och hur olika stakeholders förhåller sig till företaget.

6.2 INTERBRANDS OCH REPUTATION INSTITUTE

Interbrands är världens största varumärkeskonsults företag som bland annat utför årliga studier där de presenterar världens hundra starkaste varumärken. Mätningen ställer specifika krav på de varumärken som granskas, dessa är:

- (1) – Trovärdig och tillräcklig finansiell data
- (2) – En tredjedel av intäkterna måste komma från utlandet
- (3) – Varumärket måste vara marknadsorienterat
- (4) – Måste ha positiv ekonomisk tillväxt
- (5) – Företaget får inte enbart arbeta B2B

²⁵ www.superbrands.nu 2009-05-05

Vidare utför en grupp analytiker granskningar av ett flertal företag för att sedan nå ett resultat och rangordna företagen och deras varumärken. Enligt Interbrands senaste mätning hamnade IKEA på trettiofemte plats bland världens starkaste varumärken²⁶.

Reputation Institute (RI) är en ledande internationell organisation som arbetar med att mäta och hjälpa företag att utveckla sitt ryckte. RI:s strategier är marknadsdominerande och mycket trovärdiga vilket har resulterat i konsultuppdrag åt flera av världens största företag²⁷. RI genomförde nyligen en undersökning och kom fram till att IKEA har världens näst bästa rykte. Rankningen genomfördes på människor i företagens hemländer vilket innebär att IKEA är väldigt populärt bland svenskar²⁸.

6.3 INTERVJUER

Till vår hjälp har vi material från tre intervjuer, en med en varumärkesexpert och två med anställda inom IKEA. Varumärkesexperten, Johan Gromark är VD på konsultföretaget Label Varumärkesutveckling AB och har många aktiva år inom branschen. Vi valde att intervjua Johan eftersom det skulle ge oss trovärdigt material från en utomstående, men kunnig part. Således hoppades vi på att kunna få tillgång till information som varken IKEA anställda eller annan empiri om IKEA kunde ge oss.

Vi har också intervjuat Sara Andersson, Supply Development Receiver på IKEA Basel, Tyskland. Saras vardagliga uppgifter kretsar inte kring vårt valda ämne. Vi bestämde oss efter att ha fått avslag från IKEAs huvudkontor på grund av för många tillfrågningar att intervjua Sara för att erhålla åtminstone något internt material.

Den sista intervjun genomfördes med Jonas Johnsson som är Business Area Specialist på IKEA Supply Team EU. Jonas och Sara hade mycket likvärdig information, trots detta har bägge parter lyckats ge oss en bredare bas att bygga vår analys kring.

Materialet från intervjuerna återges i analysen och tas inte upp här. Materialet i analysen skall inte tolkas som ny fakta utan som en sammanskrivning av empirin och analysen för att

²⁶ www.interbrand.com 2009-05-05

²⁷ www.reputationinstitute.com 2009-05-05

²⁸ www.e24.se (2009-04-27)

undvika upprepningar. För ytterligare information vänligen titta på bilaga ett, två och tre där ni hittar respektive intervjuguide.

7. TEORETISK REFERENSRAM

Följande avsnitt vill vi inleda med att ge en definition av begreppet varumärke så läsaren har klart för sig vad det betyder och innebär: ”*Ett varumärke kan bestå av alla tecken som återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrelsen på en vara eller dess förpackning förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan*”²⁹.

7.1 IDENTITETSTEORIN

Identitetsteorin är en omfattande och bra teori att använda sig av om man ämnar sätta sig in i ett företags varumärke. Således har vi valt att arbeta utifrån den vid bedömning av IKEAs varumärke för att skapa en bra översiktsbild.

*Varumärkesidentiteten är de associationer som företaget bakom varumärket aspirerar på för att upprätthålla sig på marknaden. Identiteten är de signaler som företaget sänder ut och *image* är den bild av varumärket som uppstår i kundens medvetande*³⁰.

David Aaker, en känd amerikansk varumärkeskonsult beskriver varumärkesidentitet utifrån tre centrala begrepp; *Kärnvarumärkesidentitet, utvidgad identitet och värdelöfte.*

Kärnidentiteten är grunden i Aakers modell. I modellen finns ett antal kärnvärderingar och/eller unika kvaliteter som inte förändras. De kan beskrivas som grundpelare för företagets agerande. Utöver kärnidentiteten finns det komponenter som kan förändras och modifieras på olika marknader. Komponenterna utgör varumärkets utvidgade identitet. Tillsist skall identiteten innehålla ett värdelöfte med funktionella, emotionella och självuttryckande fördelar.

²⁹ Melin, Frans *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997) sid 18

³⁰ Bengtsson, Östberg *Märken och Människor* (2006)

Det finns fyra generella perspektiv i Aakers identitetsbeskrivning som varumärkesidentitet kretsar kring. De fyra perspektiven bidrar till att bygga och dela in varumärkets identitet. Dessa är *produkt*, *organisation*, *personlighet* och *symbol*. Till de fyra olika perspektiven finns det tolv dimensioner som var och en bidrar till att bygga och indela varumärkets identitet.³¹ Ovanstående visas i *figur 1* nedan.

Ett företag väljer vilka perspektiv det ska använda sig av för sitt varumärke. När företaget bygger ett varumärke bör man ha alla perspektiv i åtanke när man vill beskriva vad varumärket ska stå för i kundens medvetande³².

Figur 1



³¹ Ugla, Henrik *Organisation av varumärken* (2003)

³² Ibid

7.2 VARUMÄRKET OCH KONSUMENTEN

Konsumenten är en av de två stakeholders vi har valt att studera, därför är det viktigt att förstå vilka värden som är viktiga för denna. Både denna teori och nästkommande ger en bra beskrivning och underlättar förståelsen för hur en konsument tänker och resonerar kring varumärken.

Konsumenten är en viktig stakeholder vars förhållande till varumärket är av stor vikt. Vidare finns ett par funktioner värda att ta upp. Till följd av varumärkets identitet kan konsumenten urskilja faktorer såsom pris, kvalitet och funktion. Genom att konsumenten kan använda varumärket för att referera och jämföra med andra produkter kan denna enkelt utvärdera alternativen och välja det som tilltalar en bäst. Funktionen kallas, *varumärket som informationskälla*³³. *Varumärket som garant* är en garantifunktion för konsumenten där han/hon vet vilken kvalitet som ges. Det är viktigt att upprätthålla en jämn kvalitetsnivå för att bygga märkeslojalitet. Anledningen är att konsumenten har vissa förväntningar och lojalitet skapas genom att tillfredställa dessa. Om varumärket skall fungera som *riskreducerare* för konsumenten är det viktigt att garantera och upprätthålla konsistent kvalitet. Den sista funktionen, *varumärket som imageskapare* betonar den symboliska betydelsen konsumenten har till varumärket³⁴.

7.3 CONSUMER BEHAVIOUR

Vilken roll har egentligen varumärket i konsumenternas beslutsprocess? Frans Melin menar att det är viktigt att oavsett produkt och målgrupp kunna förstå konsumentens beslutsprocess om man ämnar skapa märkeslojalitet och påverka dennes val av märken³⁵. "*Kunden köper varken en produkt eller ettärke utan en märkesprodukt*"³⁶. Således är varumärket den viktigaste beståndsdel för en märkesprodukt³⁷.

Engagemang och märkeskänslighet - Märkesinnehavens kanske viktigaste uppgift är att väcka ett engagemang hos konsumenten för ens märkesprodukt. Förhoppningen är att ett ökat engagemang skall leda till att varumärket blir mer betydelsefullt för konsumenten³⁸.

³³ Melin, Frans *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997)

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

³⁶ Melin, Frans *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997) sid 38

³⁷ Melin, Frans *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997)

³⁸ Melin, Frans *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997)

Märkeskännedom och märkesassociationer – Ytterligare en viktig uppgift för märkesinnehavaren är att uppmärksamma konsumenten om sin egen märkesvaras existens. Genom att skapa märkesassociationer väcks känslor hos konsumenten och en vilja att köpa produkten. Känslan blir viktigare än exempelvis priset och fungerar sålunda som ett konkurrensmedel³⁹.

Mervärde och märkeslojalitet – Hur stort mervärde en märkesprodukt för med sig är avgörande för konsumentens val. Produktens mervärde måste vara relevant och konkurrenskraftigt jämfört med andra märkesprodukter⁴⁰.

7.4 MEGABRANDS

*”A megabrand is a dominant line of products, built around an established base brand, that offers consumers variations of a core product benefit and is marketed in a consistent and complementary manner”*⁴¹.

Vi har valt att använda teorin om megabrands för att tydliggöra IKEAs starka ställning och understryka värdet av deras varumärke.

Enligt Loden, författare till boken *Megabrands* utgörs ett megabrand av den aktören som dominerar en marknad⁴². Ett megabrand har ett bredare sortiment av produkter under sitt varumärke än andra. Om företaget vill bibehålla stora marknadsandelar är denna differentiering nödvändig eftersom konsumenternas efterfråga varierar⁴³.

För att etablera ett megabrand krävs en solid och fundamental plattform uppbyggt av ett såkallat *base brand*. I sin tur måste detta vara så pass stort att man har tillräckliga volymer att konsumenten börja köpa nya produkter som kommer ut på marknaden. Enligt Loden är ett vanligt misstag bland företag att de väljer att satsa på nya produkter för tidigt innan de övriga

³⁹ Ibid

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Loden, *John Megabrands* (1992) sid 39

⁴² Loden, *John Megabrands* (1992)

⁴³ Ibid

produkterna har hunnit stadga sig. Således skapas ett megabrand genom att låta ett base brand växa upp och skapa fäste, därefter expanderar företaget sin produktlinje⁴⁴.

7.5 RATIONAL AND EMOTIONAL BENEFIT

Loden menar att alla våra val, inklusive konsumtions val styrs och motiveras av rationalitet och känslor (emotions)⁴⁵. Således är det viktigt att man som marknadsförare tänker på dessa två attribut när man positionerar sina produkter för att fånga konsumenten. Hur de två attributen samspelar varierar och beror till stor del på typ av produkt, vissa är högst emotionella medan andra är mer rationellt styrda⁴⁶. Nedan följer en mer detaljerad beskrivning av de två attributen och hur de fungerar.

Rational Benefit – Den rationella fördelen enligt svensk översättning, handlar om den praktiska fördelen som varumärket ger. Som företag trycker man på ”knappar” som förmedlar produktens funktion på ett logiskt och bekvämt sätt. Ett vanligt sätt att göra detta är genom ett unique selling proposition (USP)⁴⁷.

Emotional Benefit – På senare tid har företagen och deras marknadsförare börjat involvera sig allt mer i det emotionella för att vilja differentiera sina produkter och bringa fram ett beteende och väcka känslor hos konsumenten⁴⁸.

7.6 CSR

Corporate social responsibility is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources⁴⁹”.

Både nedanstående teori och nästkommande ger en bra förklaring om CSR, hur det är uppbyggt och vilka olika delar som ett företag bör arbeta med för att ha ett effektivt CSR arbete. Genom att förstå dessa två teorier tror vi det blir lättare för läsaren att tolka vad IKEA gör samt vilka fördelar det medför.

För att Corporate social responsibility (CSR) ska bli accepterat, måste det vara inramat på ett sådant sätt så att hela raden av affärsansvar är omfattat. Det finns fyra olika sociala ansvar

⁴⁴ Loden, John *Megabrands* (1992)

⁴⁵ Ibid

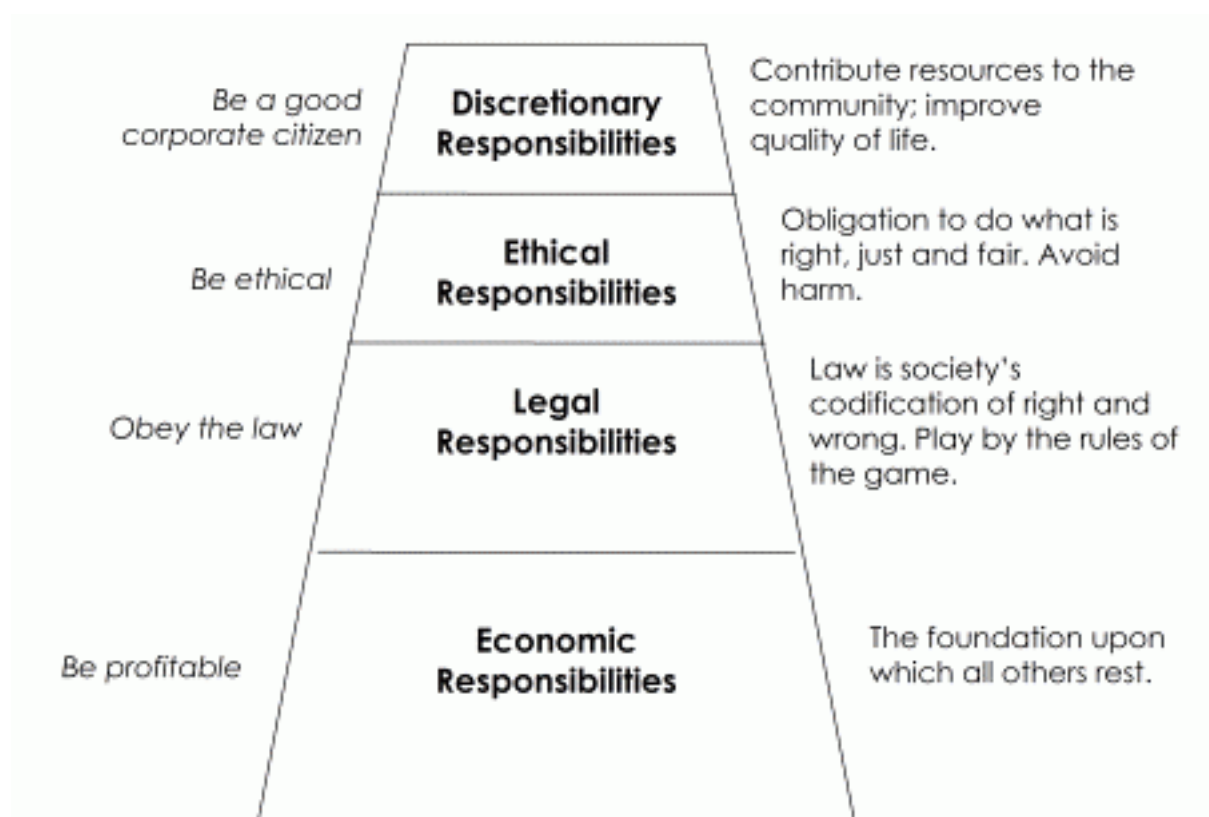
⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Kotler, Lee *Corporate Social Responsibility* (2004) sid 3

som bidrar till det totala CSR. De olika ansvaren är ekonomiska, legala, etiska och filantropiska⁵⁰ (66). Dessa framställs i en pyramid nedan:



<http://labspace.open.ac.uk/mod/resource/view.php?id=365601> 2009-05-10

Ekonomiskt ansvar – När det gäller det ekonomiska ansvaret hos ett företag finns det olika saker de ska tänka på. Det är viktigt att uppträda på ett sätt som är förenligt med att maximera vinst per aktie. Det är även betydelsefullt för företag att vara förpliktigad till att vara så lönsam som möjligt. Företaget ska också försöka upprätthålla en stark konkurrenskraftig position. De ska även upprätthålla en hög nivå av fungerande effektivitet. Det sista ekonomiska ansvaret är att det är essentiellt för ett framgångsrikt företag att vara definierat av andra människor som ett lönsamt företag⁵¹.

Legalt ansvar – Det är viktigt att ett företag uppträder på ett sätt som är överensstämmande med de förväntningar som staten och lagen har. Det gäller också att företaget lyder varierande myndigheters bestämmelser. Som person i ett företag är det viktigt att man är en laglydig medborgare och följer de grundregler som företaget ska fungera under. Om man vill uppfattas

⁵⁰ Crane, Matten, Spence *Corporate Social Responsibility* (2008)

⁵¹ Crane, Matten, Spence *Corporate Social Responsibility* (2008)

som ett framgångsrikt företag är det viktigt att ha en image om sig att fullfölja sina skyldigheter⁵².

Etiskt ansvar – Det etiska ansvaret omfattar de normer och förväntningar som reflekterar ett intresse för vad konsumenter, arbetare, och aktieägare betraktar som rättvist eller i stil med respekt och skyddande av stakeholders moraliska rättigheter. För ett företag är det viktigt att uppträda med ett beteende som är överensstämmande med förväntningar av sociala seder och etiska normer. Det är även betydelsefullt att företag känner igen och kan respektera nya eller utvecklande etiska och moraliska normer som är anammade av samhället. Ett bra bolagsmedborgarskap hos ett företag innebär att det gör vad som förväntas moraliskt och etiskt av det⁵³.

Filantropiskt ansvar - Det är av stor betydelse att ett företag uppträder med ett beteende som är överensstämmande med människovänliga och välgörande samhällsförväntningar. För chefer och anställda är det även viktigt att de deltar i frivilliga och välgörande aktiviteter inom deras lokala föreningar. Det gäller även att de bidrar med hjälp till privata och allmänna utbildningsinstitut⁵⁴.

7.6.1 CORPORATE SOCIAL INITIATIV - CSI

Corporate Social Initiativ inom företag handlar främst om aktiviteter som stödjer goda gärningar och ser till att företagen fullföljer sina CSR åtaganden. CSI tar sin utgångspunkt i sex kategorier, redovisade nedan, där de flesta CSR handlingar kan rubriceras under⁵⁵.

(1) Cause Promotions

Cause Promotions handlar om att organisationer bildar fonder och/eller avsätter resurser för att skapa uppmärksamhet och angelägenhet kring ett välgörande ändamål. Det kan också handla om att stödja insamlingar, skapa delaktighet eller rekrytera volontär arbetare till hjälpsamma projekt⁵⁶. Lojala kunder, ökad uppmärksamhet och starkare varumärke är kanske

⁵² Ibid

⁵³ Ibid

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Kotler, Lee *Corporate Social Responsibility (2004)*

⁵⁶ Ibid

de viktigaste fördelarna ett företag har i åtanke när de väljer att genomföra cause promotions⁵⁷.

(2) Cause-Related Marketing

Ett företag/organisation åtar sig att under en begränsad tid skänka en given procentsats av sina försäljningsintäkter till något välgörande ändamål. Vanligast är att företag ingår ett samarbete med någon icke-vinstdrivande organisation⁵⁸. Det som främst skiljer detta initiativ från övriga är att kundens engagemang är centralt och har en helt avgörande roll. Om inte kunden konsumerar finns det inga intäkter att skänka. Lyckade kampanjer stödjer inte bara ändamålet utan gagnar också företaget, man lockar till sig nya kunder, ökar försäljningen samt bättrar på varumärkets identitet⁵⁹.

(3) Corporate Social Marketing

Det här handlar om att företag stödjer utvecklingen och/eller genomförandet av beteendekampanjer vars avsikt är att förbättra den allmänna hälsan, säkerheten, miljön eller samhällets välmående. Den distinkta skillnaden från övriga initiativ är att fokus för denna typ av kampanjer ligger på beteendet och hur man vill påverka det⁶⁰. Företag väljer främst att involvera sig i teman som är relaterade till deras kärnverksamhet. Varumärkes positionering, varumärkes preferens, stegrad uppmärksamhet samt ökad försäljning är alla områden som företag förbättrar genom att engagera sig⁶¹.

(4) Corporate Philanthropy

Initiativet är troligen det vanligaste av alla och handlar om att företag ger direkta bidrag i form av pengar och/eller donationer⁶². Främsta sätten för företag att arbeta med corporate philanthropy är följande sätt; Kontant donationer, dela ut bidrag och stipendier, skänka

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Kotler, Lee *Corporate Social Responsibility (2004)*

⁶¹ Ibid

⁶² Ibid

produkter och tjänster samt förse organisationer med hjälp och know-how⁶³. Ett företags varumärke kan till stor del förstärkas genom att tillämpa initiativet. Vidare stärks varumärket genom positiva tankar och glädje bland kunder, anställda och olika sorters ideella organisationer i samhället⁶⁴.

(5) Community Volunteering

Med community volunteering menas att företaget stödjer och uppmanar anställda och samarbetspartners att stödja lokala kommunorganisationer och andra ändamål. Åtagandet genomförs på egenhand eller med icke-vinst drivande organisationer. Att urskilja community volunteering bland övriga initiativ är inte särskilt svårt, allt arbete som endast kräver att ett företags anställda frivilligt volontärarbetar faller under kategorin⁶⁵.

(6) Socially Responsible Business Practices

Företag åtar sig att driva villkorliga verksamheter eller investeringar som stödjer samhället och skyddar miljön. Detta kan ske på egenhand eller tillsammans med andra⁶⁶.

7.6.2 STAKEHOLDERS

Stakeholders är de specifika grupper eller personer som företag ska överväga i sin CSR-orientering. Ordet stakeholder används för att beskriva de grupper eller personer som har en del, ett intresse eller ett anspråk i verksamheten och besluten hos ett företag⁶⁷.

7.6.3 VÄRDEKEDJAN/LEVERANTÖRER

För att inte förvirra läsaren vill vi poängtera att denna teori används för att bättre förstå relationen mellan ett företag och dess värdekedja. En värdekedja som stort innefattar fler aktörer än bara leverantörer, däremot fokuserar vi på leverantörer och använder teorin baserat på denna aktör.

⁶³ Ibid

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Kotler, Lee *Corporate Social Responsibility* (2004)

⁶⁷ Crane, Matten, Spence *Corporate Social Responsibility* (2008) sid 68

Många organisationer bedömer företag beroende på deras CSR-aktiviteter. Trots ibland tvivelaktiga metoder drar dessa rankningar till sig mycket publicitet. Den förhöjda företagsuppmärksamheten till CSR har inte varit helt frivillig utan granskningen av företagen har skett på organisationernas initiativ. På ett generellt eller övergripande plan är det viktigt att ett företag implementerar CSR strategier som är relaterade till företaget för att skapa konkurrensfördelar. Företagen bör också försöka hålla sig till områden inom dess ramar för att undvika förvirring, i detta fall blir det inte heller endast en kostnad. Kritik har nämligen framförts mot företag som endast redovisar siffror istället för att konkret säga vad som har gjorts och vilken effekt det har fått. Ett av målen hos företag gällande CSR är att det ska försöka använda sig av CSR strategier som skapar värde inte bara för samhället utan för de själva⁶⁸.

Stakeholders idag sätter större press på företag och förutsätter att de ska ta ansvar för områden som de själva inte trodde ingick i deras arbetsmodell. Ett exempel var när Nikes underleverantörer i Indonesien utnyttjade okonventionella arbetsförhållanden vilket skapade stor diskussion. När media fick reda på situationen skyllde de uteslutande på Nike som plötsligt tvingades ta ansvar på grund av all dålig publicitet. Det är viktigt att påpeka att en stakeholder, oavsett vem det är aldrig helt kan sätta sig in i företagets situation. Det är även svårt för stakeholders att förstå företagets begränsningar, konkurrenser och byten som måste göras. En annan viktig lärdom att dra av detta är det faktum att om inte företaget kan kontrollera hela sin värdekedja kan det bli hårt bestraffade av media och andra som dömer⁶⁹.

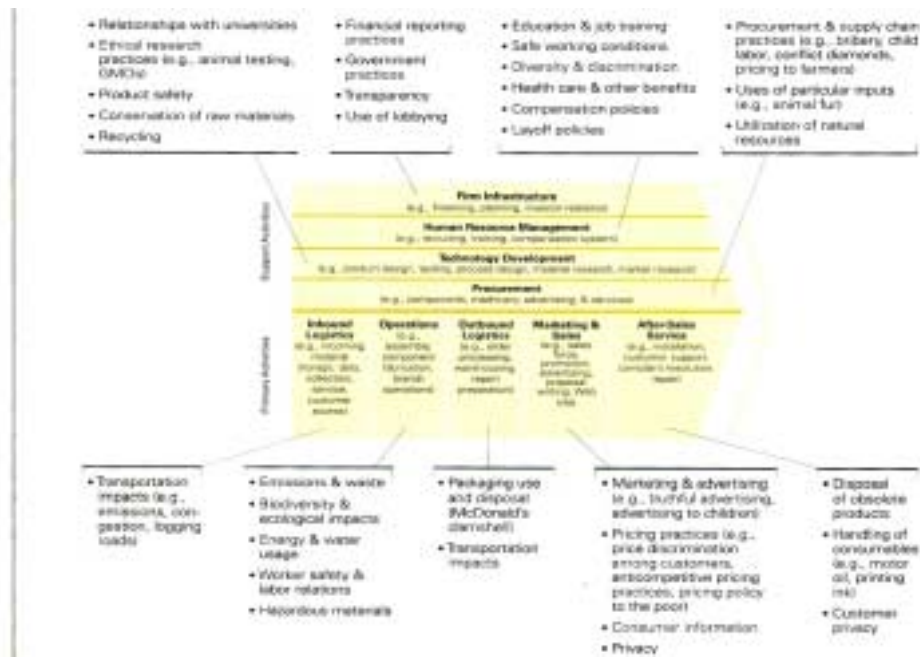
Det är viktigt att företagsbeslut och samhällspolitiken följer principen om *shared value*. Shared value innebär att valet av strategi hos ett företag både ska gynna de själva och samhället. Det ömsesidiga beroendet mellan ett företag och ett samhälle tar två former. Först påverkar ett företag samhället genom sina handlingar i den normala affärsverksamheten⁷⁰. Detta kallas *inside-out linkages*, vilken visas i figuren nedan.

Figur 2

⁶⁸ Porter, Kramer *Harvard Business Review, Strategy and Society (2006)*

⁶⁹ Kotler, Lee *Corporate Social Responsibility (2004)*

⁷⁰ Porter, Kramer *Harvard Business Review, Strategy and Society (2006)*



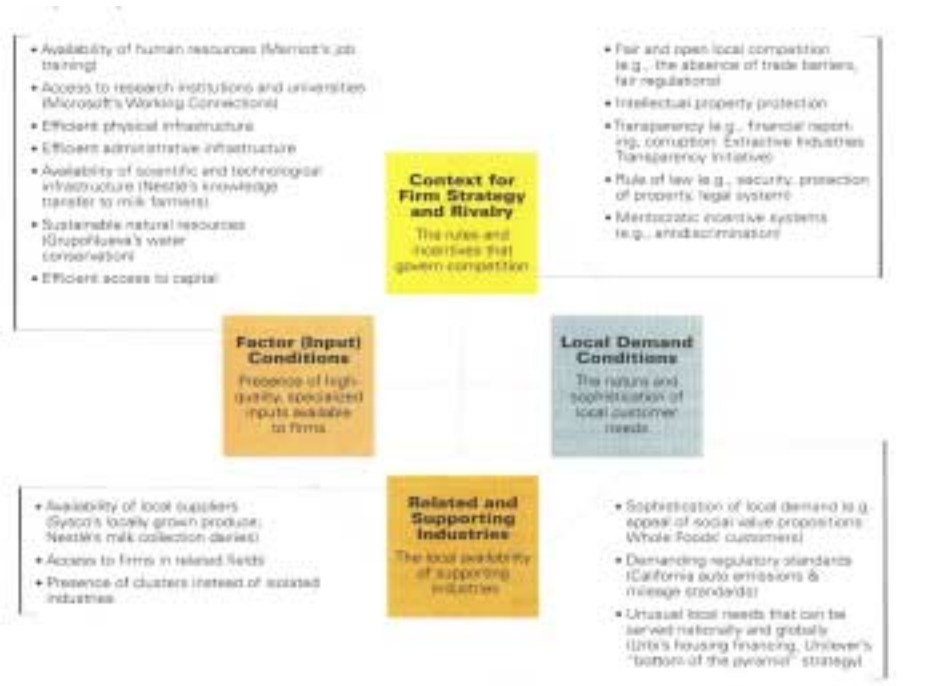
Porter, Kramer *Harvard Business Review, Strategy and Society* (2006) sid 86

Värdekedjan framställer alla aktiviteter ett företag engagerar sig i medan de gör affärer. Denna kan användas som en stomme för att identifiera den positiva och negativa sociala påverkan deras aktiviteter har. Aktiviteterna kan vara allt från företagets relationer med olika universitet till att de anställa på företaget har säkra arbetsförhållanden. De olika aktiviteterna delas upp i totalt nio olika kategorier. När ett företag använder värdekedjan för att kartlägga sociala konsekvenser av sina aktiviteter kan man säga att de har skapat ett inventarium av möjligheter och problem. Mestadels är det operationella frågor som behöver undersökas och prioriteras⁷¹.

Det är inte bara företagsaktiviteter som påverkar samhället. Även yttre samhällsaktiviteter kan påverka företagen både på gott och ont. Detta kallas outside-in linkages modellen och visas i figur 3 nedan.

Figur 3

⁷¹ Porter, Kramer *Harvard Business Review, Strategy and Society* (2006)



Porter, Kramer *Harvard Business Review, Strategy and Society* (2006) sid 87

I omfattningen att förstå den sociala förgreningen av värdekedjan kräver effektiv CSR att man har en förståelse av de sociala dimensionerna av företagets konkurrenskraftiga sammanhang. Dessa är "outside in" kopplingar och påverkar företagets förmåga att förbättra produktivitet och en utföra strategi. Dessa kopplingar förklaras i modellen ovan som visar hur förutsättningar av ett företags läge påverkar deras konkurrenssituation⁷².

⁷² Ibid

8. ANALYS

Vi gör bedömningen att IKEA är ett megabrand som helt dominerar sin marknad. IKEA har ett otroligt brett sortiment med produkter inom alla tänkbara områden. Koncernen omsatte år 2008 dryga 21 miljarder euro på totalt 253 varuhus. IKEA har alltså oerhörda försäljningsvolymmer vilket är ytterligare en förutsättning för att vara ett megabrand. Företagets närmare 128 000 anställda bidrar också till att stärka IKEA och underlättar kategoriseringen som vi följaktligen har gjort.

Ytterligare viktiga faktorer är företagets identitet och image. Hur uppfattas egentligen IKEA och hur *vill* man uppfattas? Utifrån insamlad information avser vi utreda det hela i nedanstående text.

8.1 VARUMÄRKET SOM PRODUKT

Kvalité/värde

Enligt vår tillfrågade varumärkesexpert erhåller i dagsläget konsumenter produkter som håller hög kvalité till ett förmånligt pris när de handlar på IKEA. Han berättar vidare att om det uppstår problem är IKEA alltid på konsumentens sida. Tidigare hade IKEA en mer negativ stämpel bland sina kunder eftersom produkter ofta gick sönder och hade sämre kvalité, men så är inte fallet idag. IKEA pressar ständigt priserna mot konsumenten och sina leverantörer så lågt så möjligt för att återge bästa möjliga värde. Att IKEA har låga priser får inte ske på bekostnad av IKEAs ansvar för miljö och sociala frågor säger Sara. Hon uttrycker sig enligt följande: *”ett lågt pris, men inte till varje pris”* och fortsätter med att berätta att denna utgångspunkt är en förutsättning för att göra bra affärer.

Ursprungsland

”Du kan flytta IKEA från Småland, men du kan inte flytta Småland från IKEA” är ett citat som säger mycket om IKEA och deras identitet. Dess grundare Ingvar Kamprad startade sitt företag i Småland och har sett till att det inte heller har glömts bort. Vår tillfrågade varumärkesexpert förklarar att Kamprad och hans småländska mentalitet har mekaniserats och spridits runt om i världen inom IKEA. Att IKEA är ett svenskt företag märks tydligt världen över. I stort beroende på ovanstående implementeringsstrategi men även för att samtliga

varuhus är klädda i Sveriges gula och blåa färger samt att svensk mat serveras här. Varumärkesexperten menar att IKEAs tydliga vision och starka företagskultur är något som har styrts medvetet och haft stor betydelse för den svenska identiteten. Genom bland annat storytelling (berättelser) och tydlig positionering har IKEA lyckats framhäva den svenska kulturen. Många av IKEAs produkter karaktäriseras och designas av svenskar vilket är ytterligare en medveten strategi för att symbolisera Sverige och Småland menar varumärkesexperten. Jonas berättar att det i IKEAs årliga katalog finns ett antal sidor som handlar om budskap, historia och värderingar. I varuhusens restauranger finns det också bilder och budskap som hjälper till att beskriva IKEA.

8.1.2 VARUMÄRKET SOM ORGANISATION

Organisationsattribut

Vi har nu klargjort att IKEA genomsyras av en svensk och småländsk mentalitet. Vidare är smålänningar omtalade för att vara eftertänksamma och strävsamma människor med en förmåga att arbeta utifrån en resursbegränsad ekonomisk situation. De fyra kärnvärdena *enkelhet, anspråkslöshet, sparsamhet* och *ansvarstagande* är fundamentalt inristade i IKEA och är i enlighet med Kamprad och Småland. För att IKEA skall förmå att hålla låga priser är det grundläggande att organisationen genomsyras av ett ekonomiskt och medvetet tänk. IKEAs affärsidé är att alla skall ha råd med deras produkter. Vi tror att en stor anledning till att många konsumenter idag faktiskt har råd beror på företagets värderingar och synsätt. Kamprad har lyckats överföra sina incitament till något påtagligt som idag representerar och genomsyrar hela IKEA.

8.1.3 VARUMÄRKET SOM PERSON

Oavsett behov, drömmar, ambitioner, smaker och plånbokstorlek så skall det finnas något för varenda en på IKEA, man vill vara företaget för alla. Ett brett och kvalitetsrikt sortiment till förmånliga priser är ledord och en stor del i IKEAs identitet. Varumärkesexperten berättar att IKEA är ett älskat företag i många länder, inte minst i USA och Tyskland där IKEA ses som förebild. Vidare anser han att IKEA, främst genom sin reklam och marknadsföring, har gjort stora och betydande insatser. IKEA var tidiga med att använda homosexuella personer i sin reklam och visade genom detta sitt ställningstagande. IKEA är en del av den svenska folksjälen, man säljer goda produkter till ett bra pris. Det här innebär att man uppfattas som ett genuint och "schysst" företag vars ständiga uppgift är att vara konsumenten till lags. Vidare menar varumärkesexperten att har en känsla för IKEA och en övertygelse med kraftiga visioner som genomtränger hela varumärket. Inte bara på funktionella attribut såsom pris och

kvalité utan också emotionella. Han summerar det hela väldigt enkelt; ”IKEA är inte för dem rika, utan för dem kloka”.

8.1.4 VARUMÄRKET SOM SYMBOL

IKEAs logotyp är gul och blå, vilket även är färgerna i den svenska flaggan. Färgerna ska illustrera det svenska ursprunget och symboliserar Småland och det svenska arvet som finns beskrivet ovan.

8.1.5 KÄRNVARUMÄRKESIDENTITET OCH UTVIDGAD IDENTITET

IKEAs kärnvarumärkesidentitet är enligt vår tolkning att kunna erbjuda konsumenten höga kvalitetsprodukter, laddade med både funktionella och emotionella värden till ett förmånligt pris. IKEAs utvidgade identitet handlar om samtliga ovanstående rubriker men även deras CSR arbete som skapar bättre förutsättningar för både konsumenten och leverantören. IKEAs värdelöfte anser vi vara att de alltid står på konsumentens sida om problem uppstår.

8.2 IKEA OCH CSR

Som multinationellt företag har man en skyldighet att ta ett socialt ansvar och föregå med ett gott exempel. IKEA har omfattande resurser och stora möjligheter att påverka samhället, vilket dem också gör. Efter att ha granskat IKEA mer noggrant kan vi konstatera att företaget är involverade i en rad olika projekt och gör stor nytta, trots att det kanske inte alltid märks. Enligt CSR pyramiden finns det fyra grundläggande ansvar inom ramen för socialansvarstagande som är viktiga. Det första och fundamentala ansvaret som skapar förutsättningar för ett aktivt CSR arbete är det *ekonomiska*. Om inte företag är lönsamma och sköter sin ekonomi så finns det inte heller något utrymme att ta ett socialt ansvar. IKEA är ett välskött bolag som sedan start ständigt har ökat omsättning, resultat och lönsamhet. Sara berättar att IKEAs förmåga att ”snåla” med resurser genomsyrar hela företagets produktutveckling vilket i sin tur betyder att priserna kan hållas ner och att miljön skonas. ”Vi utnyttjar inte mer råvaror än nödvändigt, och vi försöker använda så mycket förnyelsebart, återanvänt och återvinningsbart material som möjligt” fortsätter Sara vilket kan härledas till att upprätthålla en hög effektivitets nivå. Följaktligen har IKEA möjligheten att både påverka och aktivt arbeta med diverse samhällsengagemang som förbättrar och underlättar för människor och miljön.

Att föregå med ett gott *legalt ansvar* gentemot konsumenter och andra stakeholders är av yttersta viktigt. Bortsett från att följa redovisningspraxis och andra normer har IKEA god

uppsikt över samtliga sina leverantörer. Utifrån FN:s bestämmelser om mänskliga rättigheter ser IKEA till, i den mån det går, att principer för rättvist arbete följs. För att säkerställa leverantörernas samarbete finns ett utarbetat koncept som heter IWAY vilken varje leverantör måste kommunicera ut till sina anställda. IKEA utför också kontroller där leverantörer granskas mot barn och orättvist arbete. I upptäckta fall vidtas åtgärder i form av sanktioner och i värsta fall avslutas samarbetet. Man skulle kunna argumentera att det sistnämnda borde hamna under nästa punkt, etiskt ansvar, eftersom barnarbete i sig inte är olagligt i vissa länder. Däremot kan man hävda att det bryter mot statens överensstämmelser och således borde hamna under det legala ansvaret. För IKEAs del är kanske den viktigaste legala aspekten att sköta om sin verksamhet och se till att driften följer lagar och förordningar. Ett företag i IKEAs storlek ses ofta som förebild och det gäller att IKEA tar sitt ansvar och visar den rätta vägen.

Det *etiska ansvaret* är viktigt eftersom det påverkar synen och helhetsintrycket av IKEA. Efter att ha läst och satt sig in i IKEA menar vi att dem tar ett omfattande etiskt ansvar och följer moraliska normer. Sara berättar att IKEA arbetar aktivt och har stränga krav på samtliga produkter ur barnsortimentet för att minimera riskerna. Hon berättar att IKEA medarbetare som köper in och utvecklar barnprodukter utbildas i särskilda barnskolor där dem får ta del av barns utbildningsbehov, säkerhet och hälsa. IKEA för också ett aktivt miljöarbete, Jonas menar att det är IKEAs skyldighet att göra detta med tanke på den mängd resurser som går åt i produktionen. Man skulle kunna hävda att det vore etiskt fel av ett företag i IKEAs storlek att inte ta hänsyn till miljön. Det Jonas berättar tolkar vi som ett tecken på bra bolagsmedborgarskap eftersom IKEA gör vad som förväntas, både moraliskt och etiskt.

IKEAs största engagemang återfinns i frågor om mänskliga och barns rättigheter. Tillsammans med organisationer som UNICEF, Rädda Barnen och WWF har IKEA möjligheten att diversifiera sitt engagemang. En möjlig förklaring till IKEAs spridda inblandning kan bero på den förvirring CSR skapar inom många företag. Ständigt återkommande frågor kan vara; *Vad ska vi engagera oss i? Varför?* Genom att samarbeta med organisationer likt ovanstående blir det enklare för företag att agera i samhället och arbetet blir mer effektivt. Vad som däremot är viktigt är att man försöker vara delaktig i projekt som ger *shared value*, det vill säga handlingar som både gör nytta för både företaget och samhället. De flesta projekt IKEA är involverade gör detta enligt vår mening. Att aktivt motverka barnarbete, förbättra arbetsförhållanden och påverka skogsbruk är alla exempel på

shared value. Man bör alltså tillämpa CSR strategier som skapar värde för båda parter. Ytterligare en aspekt värd att betona är det faktum att CSR strategier förknippade med företaget inte sällan skapar konkurrensfördelar. Det har riktats mycket kritik mot företag som endast redovisar summor och siffror istället för att konkret kunna uttala sig om vad deras samhällsengagemang har gjort för nytta. Genom att avgränsa sig och arbeta inom företagets ramar tror vi det är lättare att kontrollera och följa upp sitt ideella arbete samt öka sin konkurrenskraft.

Det sista ansvaret i pyramiden är det *filantropiska* och även här visar IKEA stort engagemang. I många fattiga delar av världen hjälper man till att förbättra situationen för kvinnor, barn och andra utsatta. Genom att ha ett aktivt samarbete med organ såsom UNICEF och Rädda Barnen bidrar man i stor utsträckning till mångas välmående och livskvalitet.

Ett projekt IKEA har drivit under ett antal år är ”*skänk en tia*” och har fram till idag samlat in närmare 170 miljoner kronor vilket måste anses som lyckat. Intressant för denna typ av CSR arbete eller CSI initiativ, *cause-related marketing* är att konsumentens inverkan är helt avgörande. Köps inga mjukdjur skänks inte heller några pengar. Även det här är ett bra exempel på shared value. IKEAs intäkter ökar, kunden får ett mervärde samtidigt som UNICEF och Rädda Barnen får tillgång till fler resurser. Alltså uppstår en win-win-win situation där samtliga involverade tjänar på samarbetet.

Begreppet *Corporate-social marketing* är till stor hjälp när vi analyserar IKEAs CSR arbete. Vi kan i empirin utläsa hur flertalet av IKEAs samhällsengagemang aktivt försöker förbättra hälsa, miljö och välmående. Samtliga områden är centrala för corporate-social marketing. Begreppet avser också förklara hur man inom företaget försöker utveckla och påverka ett visst beteende. ”*Genom att stötta våra leverantörer vill vi motivera dem att själva ta ett allt större ansvar för människor och miljö*” kan utläsas från IKEAs hemsida och handlar om deras relation till sina leverantörer. Citatet poängterar det faktum att IKEA vill smitta av och överföra ett önskat beteende till övriga inom distributionen. Sara menar att om IKEA stöttar sina leverantörer med kunskap och motivation blir dem uppmärksamma och förstående på ett sätt som gör att dem självmant vill ta ett större ansvar för människor och miljö.

IKEAs arbete gentemot leverantörer och andra projekt är en typ av *cause promotion* enligt vår tolkning, dock inte i dess vanligaste form. Cause promotions handlar i första hand om att

avsätta resurser eller skapa fonder till bättre ändamål. Emellertid handlar det också om att visa delaktighet, stödja insamlingar och väcka uppmärksamhet vilket IKEA gör genom sitt samarbete med UNICEF och Rädda Barnen. Inom området för *corporate philanthropy* har vi kvar samma ställningstagande som redogjorts för tidigare i analysen, att IKEA är oerhört involverade. ”*Healthy Start for Children*” omfattar närmare 12 000 000 barn och hjälper dem till ett bättre liv. ”*IKEA social initiative*” arbetar globalt för människors välmående och underlättar livssituationen för många.

De två sista begrepp eller initiativen, *community volunteering* och *socially responsible business practices* återfinns inom IKEA men är inte lika dominerande som dem andra initiativen. *Community Volunteering* handlar kort och gott om traditionellt volontärarbete. IKEA medarbetare åker förvisso på besök till sina leverantörer för att kontrollera arbetsförhållanden men inte för att gagna dem vilket hade varit typiskt volontärarbete. Vidare kan man argumentera att ”*IKEA social initiative*” och ”*Healthy Start for Children*” faller under kategorin *community volunteering*. Vi menar dock, eftersom båda projekt genomförs av UNICEF och inte frivilliga IKEA anställda, att insatserna hamnar under initiativet *corporate philanthropy*.

Socially responsible business practices handlar om att bedriva villkorliga verksamheter alternativt investeringar som stödjer samhället och miljön. Meningen beskriver eller sammanfattar möjligtvis hela IKEAs CSR arbete. Vi tycker snarare att initiativet bör användas, i IKEAs fall som ett samlingsord. För ökad förståelse och insyn bör CSR arbetet brytas ner och placeras bland de övriga initiativen.

8.3 IKEA OCH STAKEHOLDERS

Senare i analysen kommer vi att redogöra för de två stakeholders grupperna konsumenter och värdekedjan/leverantörer. Inledningsvis avser vi studera fenomenet stakeholders utifrån ett samlat perspektiv och hur det i stort kan påverka en organisation. Idagens företagsvärld sätter stakeholders allt större press på företag och förutsätter att de skall ta ansvar över hela sin distribution och organisation. Uttryckt annorlunda betyder det här egentligen att ett ansvar medföljer som tidigare inte nödvändigtvis ingick i företagets arbetsmodell. Både Nike och IKEA har hamnat i blåsvädret på grund av okonventionella arbetsförhållanden som media har uppdagat. I förlängningen har det här inneburit att både Nike och IKEA tvingats se över hela sitt distributionsled och organisation för att undvika ytterligare skandaler. Enligt varumärkesexperten är det händelser som dessa, då man inte kan garantera till hundra procent

att man har fullständig information som gör att många företag undviker att marknadsföra sina CSR strategier.

Varför ska IKEA marknadsföra att barnarbete inte förekommer om man inte kan ge fullständiga garantier? Det finns ingen anledning, sticker man ut hakan, rycker någon undan mattan för en lika fort. Jonas förtydligar det varumärkesexperten säger, *"barnarbete är vanligt i en del av våra inköpländer och det är inte bra PR om våra produkter har tillverkats av barn"*. Samtidigt har många stakeholders en väldigt naiv bild och dålig förmåga att sätta sig i företagets situation och förstå deras begränsningar, konkurrenssituation och byten som måste göras för att kunna bedriva sin verksamhet. Ur ett bredare perspektiv kanske media hade haft viss förståelse och mer överseende för situationen innan artiklar publiceras som påverkar IKEAs image negativt. IKEA arbetar intensivt för att motverka barnarbete och andra orättvisa arbetsförhållanden men det måste poängteras att deras affärsmodell sätter sådan press på leverantörer att det ibland är oundvikligt.

Dilemmat är alltså inte helt enkelt, kan det kanske vara som så att IKEAs benhårda prisstrategi ligger till grund för de arbetsförhållanden som ibland råder hos leverantörerna? Varumärkesexperten menar att eftersom IKEA är ett lägsta pris företag kan det innebära att leverantörer emellanåt har processer och rutiner som inte alltid har optimal påverkan på miljö och medarbetare.

8.3.1 STAKEHOLDER GRUPP NUMMER 1: KONSUMENTEN

IKEA är ett av världens starkaste varumärken. Enligt superbrands är det Sveriges starkaste och världens trettiofemte enligt interbrands. Det bör dock poängteras att superbrands, enligt vår varumärkesexpert, inte bygger på någon vetenskaplig studie utan utgår från ett kommersiellt syfte. Superbrands tar fram varumärken som sedan erbjuds en plats, mot en kostnad, att ingå i deras årliga bok. Trots detta har vi valt att ta med mätningen och se den som ett komplement till interbrands eftersom den förtydligar resonemanget om att IKEA är ett starkt varumärke. Vidare har Reputation Institute nyligen avslutat en undersökning om varumärken och deras ryckte. IKEA hamnade på en stolt andra plats vilket tyder på att svenskar har ett mycket stort förtroende för företaget.

Vi har tidigare ansett att IKEA är ett företag med främst funktionella attribut med fokus på pris och kvalitet. Efter att ha samtalat med varumärkesexperten kan vi konstatera att fallet

numera inte är så utan att IKEA har laddat sitt varumärke med en rad emotionella värden. Kombinationen de två emellan har hjälpt IKEA att bli det företag det är idag. Ett starkt varumärke skall fungera som en informationskälla och garant så att konsumenten kan urskilja funktionella fördelar såsom pris, kvalitet och garantier. Genom att säkerställa dessa funktioner stärks varumärkets image och mer emotionella värden växer fram. Enligt varumärkesexperten har IKEA idag både en stark identitet och image. Sara tror att en viktig anledning till att IKEA är ett starkt varumärke beror på att dem inte kompromissar med säkerheten. Produkterna ska vara säkra för människor, hälsa och miljö. Sara berättar vidare att det här garanteras genom att designers, produktutvecklare och tekniker redan på idéstadiet tar hänsyn till säkerhet, kvalitet och miljö. Hon avslutar genom att uttrycka sig på följande: *Kunderna ska alltid känna sig trygga med våra produkter*”.

Jonas tror dock att priset och kvaliteten fortfarande är det viktigaste för konsumenterna men att de idag kanske är mer medvetna än för tio år sedan och är beredda att lägga till lite extra pengar för rätt vara. Dagens finanskris påverkar nog attribut såsom pris ännu mer med tanke på att ekonomin försämras och att folk blir mer sparsamma fortsätter Jonas.

Varumärkesexperten menar att IKEA är ett företag där kunden ständigt sätts i fokus. Både IKEA och H&M har visat att det inte längre är en motsättning att vara ett lågpris varumärke, utan skall ses som föregångare som har visat att det går att bygga starka och emotionella varumärken. Detta enligt varumärkesexperten. Tidigare har vi nämnt att IKEA var pionjärer med att använda reklam med homosexuella budskap. Strategin har gett ökad märkeskännedom och associationer om IKEA, vilket enligt teorin om consumer behaviour är viktigt om man vill etablera ett starkt varumärke. Genom reklamen har man alltså väckt känslor och skapat en vilja hos konsumenten att handla på IKEA.

Varumärkesexperten berättar att IKEA genomgående uppfattas som ett företag vars ständiga utmaning är att pressa priserna, ibland till och med på ett fanatiskt sätt. Betoningen kanske låter negativ, men det är endast för att poängtera IKEAs förmåga att ge konsumenten ett så lågt pris som möjligt. Som kund kan väl det här inte uppfattas som annat än positivt, vad mer kan man begära än låga priser och hög kvalitet? För majoriteten av konsumenterna är IKEA det självklara valet och inom branschen finns det ingen aktör som kan jämföra sig med IKEA. Att Melin konstaterar; *”Kunden köper varken en produkt eller ett märke utan en märkesprodukt*”, känns rimligt. Tidigare kännetecknades IKEA av billiga varor och dålig

kvalitet. IKEAs kvalitetsutveckling kan ses som en strävan mot citatets mening och att etablera sig som en märkesprodukt i kundens medvetande. Ovanstående kan också fungera som en motivation, eller förklaring till att IKEA vuxit och blivit det starka varumärke det idag är.

Jonas tror att IKEAs flexibilitet är viktigt för konsumenten. Faktorer såsom tillgänglighet, enkelt att handla, möjlighet att fixa mer än ett inköpsbehov på en gång samt möjligheten att förnya ditt hem med designvaror till ett överkomligt pris har stor betydelse för konsumentens image av IKEA.

Hur viktigt tycker däremot konsumenterna att det är med CSR och samhällsengagemang? Då IKEA har flera miljoner kunder går det inte att generalisera och föreslå att samtliga konsumenter har samma tankar och värderingar. Vad man kan säga är att vissa CSR strategier bringar specifika fördelar och kan leda till lojalitet och kundnöjdhet. Då IKEA är ett av världens starkaste varumärken finns det ingen anledning för oss att föreslå eller ens spekulera i hur eventuell marknadsföring och annan kommunikation inom CSR kan bidra till IKEAs varumärkesprofilering eftersom det inte behövs. IKEA är trots allt världens trettiofemte starkaste varumärke enligt interbrands mätning och har ett enastående rykte. Vidare har vi inte tillräckligt med kunskap och information för att lyckas göra det på en detaljerad nivå. Vad vi däremot kan, och avser göra är att tolka det som idag görs, på vilket sätt och hur vi tror att det uppfattas och processeras av konsumenten.

Varumärkesexperten menar att IKEA idag redan gör oerhört mycket för att möta kunden och tillfredsställa denne. Med detta sagt skall man inte bortse från CSR och de kunderna som värdesätter det menar han. På IKEAs hemsida finns det mängder med information för den som är intresserad och nyfiken att tillgå. Följaktligen kan kunder som söker bekräftelse och trygghet från IKEA hitta nödvändigt material.

För några år sedan var IKEA illa ute tack vare en uppdagad barnarbetskandal. Sedan dess har företaget tagit tag i frågorna ordentligt och har ett omfattande aktivt engagemang världen över. Varumärkesexperten menar att det centrala och viktigaste är att frågorna, och mentaliteten kring CSR genomsyrar IKEA inifrån och ut, mot leverantörer och andra granskande organisationer. Skandaler påverkar stakeholders olika eftersom de förhåller sig på annorlunda sätt till företaget. Tillskillnad från cause-related marketing och corporate social

marketing, vilka i bästa fall leder till nya kunder och ett starkare varumärke, kan man föreställa sig att denna händelse påverkade IKEAs konsumenter på motsatt sätt, och snarare rubbade varumärket. Det kan också ses som en möjlig förklaring till varför IKEA numera anstränger sig väldigt hårt och gör allt för att undvika ytterligare skandaler av denna karaktär. Alltså, är det kanske så att IKEAs ansvar tas för att gottgöra konsumenter och andra stakeholders på grund av tidigare inträffanden?

I princip all reklam IKEA gör riktas mot konsumenten eftersom IKEA, uttryckt enligt varumärkesexperten, är ett företag för kunden. Vidare menar han att den viktigaste och största anledningen till varför IKEA inte väljer att kommunicera ut sina CSR aktiviteter på ett mer medialt sett beror på garantibristen. Det är omöjligt för ett företag i IKEAs omfattning att kunna säkerställa sin värdekedjas organisation och uppbyggnad. Vad händer om en leverantör utnyttjar barnarbete för att bemöta IKEAs priskrav? Antagligen uppstår en skandal utan dess like vars ansvar helt faller på IKEA. Följaktligen kan man fråga sig om den risken är värd att ta när man har många andra emotionella och unika attribut att fokusera på. Svaret enligt varumärkesexperten är nej, det är för svårt att motivera. Varumärket som garant, informationskälla och även riskreducerare ifrågasätts med största säkerhet efter en skandal vilket definitivt inte är bra. IKEA har varit så bra de senaste åren, enligt varumärkesexperten, på att förbättra kvalitet och andra viktiga attribut som är viktiga för kunden. Enligt Melin är varumärket den viktigaste beståndsdel för en märkesprodukt. Att experimentera med varumärket genom att ta stora reklamrisker sätter mycket på spel och skapar, vad vi anser vara, onödiga risker.

Att föra ett aktivt arbete kring CSR frågor ligger rätt i tiden och skapar bra PR vilket enligt Jonas inte skall glömmas bort. Således behöver man inte göra mängder med reklam och marknadsföring kring ämnet, utan bara uppmärksamma sina konsumenter att man för ett aktivt arbete. Ytterligare en anledning till att IKEA inte marknadsför sitt CSR arbete är, enligt Jonas att man har kort tid på sig att behålla kundens intresse. Följaktligen måste budskapet vara snabbt och nå fram direkt för att ha någon inverkan. Katalogerna och varuhusen förblir förmedlingskanaler för CSR arbetet vilket Jonas tycker är bra. *”Det är en trovärdighetsfråga att inte använda allt till marknadsföring – det är ibland större värde i att inte skrika ut allt gott som görs utan det är bättre/mer trovärdigt att göra det i det tysta”.*

Man skall dock inte glömma bort det faktum att vissa, mindre riskabla projekt bringar stor glädje och skapar mervärde. ”Skänk en tia” är en kommersiell aktivitet som gör stor nytta. Viktigt att tillägga är att riskerna förknippade med denna syssla är helt annorlunda än om man skulle gå ut och påstå någonting som kräver insikt i hela värdekedjan.

Vidare uppfattar vi att IKEA som helhet skapar ett mervärde och en märkeslojalitet till konsumenterna men att anledningarna varierar. För några kan det handla om priset, andra kvaliteten, eller är det kanske det faktum att IKEA räddar skogsbruk eller att dem tar en aktiv ställning i den homosexuella frågan. Det viktigaste är dock att mervärdet är relevant för företaget för att på så sätt skapa konkurrens och lojalitet bland kunderna. Vi har tidigare skrivit att CSR strategier relaterade till företagets arbetsmodell inte sällan skapar konkurrensfördelar. Genom CSR tror vi alltså att företag kan utvinna ytterligare fördelar i form av mervärde och förbättrad lojalitet.

8.3.2 STAKEHOLDER GRUPP NUMMER 2: LEVERANTÖRER

Nästa fokus grupp är värdekedjan och i synnerhet leverantörer. Kedjan utgör i princip hela distributionsledet och allt bakomliggande arbete som tillslut resulterar i färdig tillverkade produkter på plats i varuhuset. Som varumärkesexperten har nämnt är imagen av IKEA, sett utifrån olika stakeholders relativt samständig. Vi har dock vissa indikationer som tyder på annat. Superbrands har gjort bedömningen att IKEA, enligt deras B2B mätning hamnar på sjuttondeplats och är en klar försämring gentemot B2C mätningen där IKEA hamnar på första plats. Således finns det dokumenterade antydningar på att IKEA inte uppfattas helt homogent och att det kontrasterar mellan stakeholders. Däremot är det svårare att specifikt urskilja vad alla olika aktörer inom värdekedjan har för uppfattning. Många B2B kunder till IKEA, förslagsvis inom detaljhandelsbranschen hyser enligt varumärkesexperten goda tankar om IKEA eftersom produkterna får deras verksamhet att fungera bättre.

Vidare kan man tycka, liksom varumärkesexperten, att många leverantörer och andra distributions aktörer tycker betydligt mindre om IKEA på grund av den press som ständigt sätts på dem. En annan förklaring, enligt Jonas, är det faktum att B2B kunder ofta kräver mer service än vad IKEA kan erbjuda och vill bli uppvaktade på ett annat sätt. Vidare ska man inte underskatta ett ”prestige tänk” där det som finns på arbetsplatsen ska imponera. Jonas menar att IKEA möbler inte har den högsta statusen i det här sammanhanget. Det här kan ses som en möjlig förklaring till att IKEA inte är ett lika populärt varumärke i B2B mätningar.

IKEAs oerhört starka maktposition, kombinerat med de krav och förordningar som sätts (exempelvis IWAY) gör det säkerligen påfrestande att ha IKEA som uppdragsgivare. Eftersom IKEA beställer stora volymer har de kontroll över allokeringen och kan ställa höga krav på sina leverantörer. Varumärkesexperten menar att det är detta faktum som gör att imagen av IKEA inte alltid är lika positiv. Att leverantörer emellanåt känner viss frustration kan man förstå. IKEA kommer in som dominerande part och ställer hårda krav och bestämmelser för vem och hur arbete får utföras och lämnar leverantören så gott som maktlös. På grund av IKEAs stora beställningsvolymer pressas priserna till en låg nivå. Leverantörerna har inte råd att bryta samarbetet med IKEA och tvingas finna sig i underläge och anpassa sig. Trots detta, menar Sara att IKEA har en god relation med sina leverantörer. Hon berättar att det bästa sättet, enligt IKEA, att påverka och bidra till en positiv utveckling är att ha nära och långsiktiga relationer med sina leverantörer. Hon fortsätter att berätta hur viktigt det är att leverantörerna, oberoende av IKEA ständigt arbetar för att utveckla arbetsvillkor och miljön.

IKEA underlättar detta arbete genom att uppmana leverantörerna att regelbundet göra inspektioner och åtgärder istället för att förbli passiva. Vidare berättar Sara att varje leverantör ska ha en kommitté som ständigt bevakar frågor kring säkerhet och hälsa. Tillsist avslöjar Sara att om leverantörerna aktivt arbetar med dessa frågor finns det stor sannolikhet att det leder till fler orders från IKEA. Tillsist är det också positivt för leverantörerna eftersom deras produktivitet och lönsamheten ökar. Det här är ytterligare ett exempel på *shared value* eftersom IKEA tillsammans med sina leverantörer utför ett arbete som skapar bättre förutsättningar för bägge parter.

Den förhöjda uppmärksamhet företag riktar mot CSR har inte alltid varit frivillig och avsiktlig. Som vi berättade tidigare tvingades Nike ta ansvar och stå till svars för ärenden de inte trodde låg under deras ansvar. Följaktligen har företag vaknat till liv efter att ha blivit ifrågasatta av allmänheten och media. Dagens debatter om miljö har säkerligen också påverkat företag att vidga sitt engagemang. För att få en bra översikt på hur ett företag och sina leverantörer inverkar på samhället är *inside-out linkages* figuren till hjälp. Här gestaltas en organisation och dess nätverk med hot och möjligheter för miljön och samhället. Att döma utifrån figuren är den generella värdekedjan omfattande med många aktörer inblandade. Det blir inte heller allt för svårt att förstå varför det stundom uppstår problem och att ett företag likt IKEA inte har full uppsikt i alla lägen. Att generalisera värdekedjans

image av IKEA går inte heller på grund av alla inblandade parter utan beroende på avstånd och relation till företaget kan man anta att uppfattningarna varierar. Efter att ha granskat IKEA under en längre tid och samtalat med varumärkesexperten, Sara och Jonas kan vi konstatera att IKEA överlag är ett omtyckt företag. Vi har tidigare konstaterat att IKEA är ett företag som älskas av konsumenten och att deras omfattande CSR ansvar har haft stor betydelse för samhället. Alltså känns det inte orimligt att hävda att IKEA och sina leverantörer har stor positiv inverkan på samhället och miljön.

Man kan även vända på resonemanget för att ämna förstå samhällets inverkan på ett företag. Det här gör vi genom att titta ur *outside-in linkages* modellen. Ur ett CSR perspektiv menar författarna att det är viktigt att förstå den sociala miljö företaget är verksamma inom för att bli konkurrenskraftiga och samhällsorienterade. IKEA finns idag i tjugofyra länder runt om i världen. Det här innebär att IKEA har en rad olika sociala kontexter att ta hänsyn till. Enligt varumärkesexperten är IKEA väldigt omtyckt och som vi tidigare nämnt ses IKEA som en föregångare i många länder vilket stärker resonemanget. Således menar vi att IKEA har god insikt och förståelse över samhället och dem krav som medföljer vilket enligt *outside-in linkage* modellen har bidragit till IKEAs konkurrenskraft. Däremot har IKEAs omfattning lett till diverse problem, inte minst på grund av sina leverantörer. På grund av uppmärksammade barnarbetskandaler har man tvingats tänka om. Kulturer varierar från land till land och det är kanske detta faktum som gjort att barnarbete har utövats bland vissa leverantörer. IKEAs angelägenhet att motarbeta dessa typer av arbetsförhållanden har lett till ett bättre samhälle och mer produktiva leverantörer.

Man kan alltså med ovanstående i åtanke förstå vikten av leverantörer och dess inflytande på en organisations CSR arbete. Vidare förstår man behovet av att kartlägga sin värdekedja för att motverka oacceptabelt beteende och se till att samhället förblir en stakeholder med positiv attityd. Således är värdekedjan och leverantörer som stakeholder av stor betydelse. Om IKEA förmår att hålla goda samarbeten där samtliga parter strävar åt samma håll kan samhälls och miljöproblem motarbetas effektivt samtidigt som konsumenten förblir nöjd.

Vi har tidigare poängterat IKEAs starka position gentemot leverantörer och övriga distributionsledet vilket vi står fast vid. Att IKEA är måna om sina samarbetspartners är strategiskt och medvetet. Genom att hålla ordning inom organisationen minskar risken för skandaler och andra händelser som kan skada IKEAs image och rykte. Viktigt att poängtera är

att om IKEA inte lyckas kontrollera sina leverantörer kan man snabbt bli bestraffad av media och andra stakeholders som dömer en. Vi uppfattar IKEAs aktiva arbete mot sina leverantörer som ett arbetssätt att motverka negativ publicitet.

9. RESULTAT/SLUTSATS

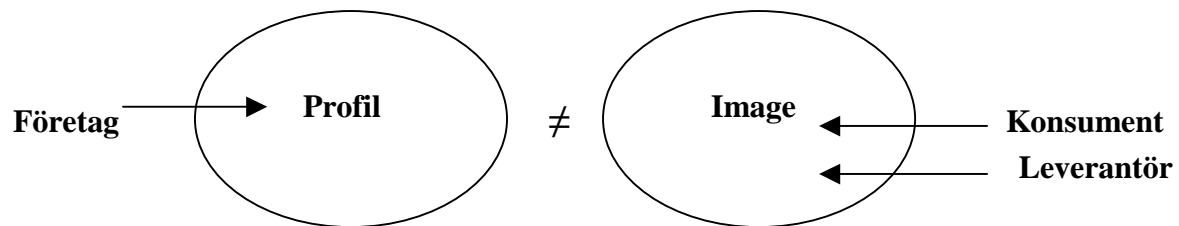
Den kanske viktigaste lärdomen att dra efter att ha skrivit denna uppsats är det faktum att man inte kan se på ett varumärke ur ett aggregerat perspektiv. Shareholder value är inte längre det viktigaste utan det är stakeholder value. Man måste hålla isär olika stakeholders för att se hur de påverkar företaget och bilden de har om en. Begreppet *stakeholderimage* existerar inte idag men är ett bra samlingsord som kan användas för att förstå vikten av olika stakeholders och imagen de har av företaget. För IKEA kan begreppet innebära att man borde påminna sig om att leverantörernas image är oerhört viktig och att inte låta detta glömmas bort. Idag är IKEA främst ett konsument varumärke och följaktligen blir denna stakeholdern av naturliga skäl viktigast. Det innebär dock inte att man får åsidosätta andra stakeholders eftersom deras image också har stor inverkan och betydelse.

Följdfrågan, *är det riskabelt att stakeholderimagen varierar inom ett företag?* Anser vi vara sann. Tidigare i analysen har vi skrivit om hur leverantörers arbetsförhållanden orsakat stor skada på IKEA och att de många gånger känner ett stort underläge mot IKEA. Eftersom stakeholders uppfattar IKEA olika påverkar det också deras beteende gentemot företaget. Genom att få leverantörernas image att bli bättre underlättar det för IKEA och risken för exempelvis barnarbete minskar.

Vi har påvisat att IKEA rankas som ledande inom B2C området och på sjuttondeplats inom B2B vilket syftar på att det finns en klar image skillnad bland stakeholders. Ett starkt varumärke anser vi vara ett varumärke där stakeholders har en relativt enhetlig image. Innebär detta då att IKEA som varumärke är svagt eftersom stakeholderimagen varierar? Att föreslå att IKEA inte är ett starkt varumärke är ett fel antagande, som varumärkesexperten har nämnt är imagen till stor del överrensstämmande bland stakeholders. Däremot är det viktigt att poängtera att IKEA uppfattas annorlunda, positivt av konsumenter och mer negativt av leverantörer. Kontentan är alltså att varumärkets image får konsekvenser när stakeholders har olika uppfattningar vilket har redogjorts för i analysen.

Ur ett företags perspektiv är det viktigt att tänka på att imagen inte alltid är samma bland stakeholders eftersom detta påverkar deras profil. Att endast fokusera på en stakeholdergrupp såsom konsumenter och sedan profilera sig mot gruppen påverkar andra stakeholders negativt

då de åsidosätts. I längden är det inte särskilt sunt för ett företag att utgå från en stakeholder i sin profilering utan man bör ta in samtliga i beräkningen. Begreppet stakeholder image växte fram för att förklara detta fenomen. Det vill säga att det är viktigt att ta hänsyn och profilera sig mot samtliga stakeholders för att få en aggregerad image och bygga ett starkt varumärke och profil.



Med ovanstående figur vill vi illustrera och försöka förtydliga vår mening. Företagets profil uppfattas olika beroende på stakeholder, det vill säga imagen varierar. I IKEAs fall har vi konstaterat att konsumenters och leverantörers image inte är helt sammanlig och därför stämmer inte profil och image överens.

Om man försöker ha den här bilden i åtanke tillsammans med ovanstående tankegång blir det kanske lättare att förstå och tolka det faktum att stakeholders uppfattning varierar och att den är av yttersta vikt.

När det gäller IKEAs CSR arbete är det bara till att beundra dem. IKEA har visat att dem har ett stort hjärta och att samhälls och miljöfrågor är någonting som genomsyrar organisationen. Aktiva CSR strategier tror vi kan påverka stakeholderimagen, exempelvis kan det ge konsumenten ett mervärde och effektivisera arbetet och hålla nere kostnaderna för leverantörerna.

Stakeholders har olika image av ett varumärke beroende på hur företaget agerar och förhåller sig till sina stakeholders. Det är tydligt att konsumenter har en stark image av IKEA medan leverantörers inte är lika så god.

Vi kan illustrera de olika uppfattningar som råder bland stakeholders med ett exempel kring barnarbete. Konsumenterna har en positiv uppfattning till detta eftersom de tycker det är bra att IKEA är mot barnarbete och företaget visar att de är samhällsorienterade. Resultatet blir att deras image av IKEA stärks. Att leverantörerna är lika positivt inställda är inte helt självklart eftersom det kan vålla problem i deras tillverkningsprocess. Huruvida barnarbete används eller inte är upp till varje leverantör och inte upp till IKEA, kan tyckas. Resultatet blir att stakeholdergruppen leverantörer får en sämre image av IKEA. Alltså har ett ställningstagande hos IKEA påverkat två viktiga stakeholders på olika sätt. Detta är dock endast en hypotes då Sara har poängterat att IKEAs aktiva arbete med barnarbete också gynnar leverantörer eftersom deras arbetsprocesser blir mer effektiva. Följaktligen kan man dra slutsatsen att IKEAs CSR arbete även stärker leverantörernas image av IKEA.

Således anser vi att vår frågeställning; *Har stakeholders olika image av ett varumärke och kan CSR strategier användas för att påverka deras image?* Är besvarad och att CSR strategier kan påverka en image och att den varierar bland stakeholders.

10. KÄLLFÖRTECKNING

PUBLICERADE KÄLLOR

Bengtsson, Östberg *Märken och Människor – Om marknadssymboler som kulturella resurser*, Studentlitteratur 2006

Uggla, Henrik *Organisation av varumärken*, Liber 2003

Crane, Matten, Spence *Corporate Social Responsibility – Readings and cases in a global context*, Routledge 2008

Melin, Frans *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärken*, Lund University Press 1997

Loden, John *Megabrands – How to build them, How to beat them* Arcata Graphics/Kingsport 1992

Bryman, Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber 2005

ARTIKLAR

Porter, Kramer *Harvard Business Review, Strategy and Society* 2006

ELEKTRONISKA KÄLLOR

IKEA (besökt 2009-05-01) *Om IKEA*

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/index.html

IKEA (besökt 2009-05-01) *Värderingar*

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/jobs/join_us/ikea_values/index.html

IKEA (besökt 2009-05-01) *Affärsidé/vision*

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_business_idea/index.html

IKEA (besökt 2009-05-01) *Affärsidé*

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_business_idea/swedish_heritage/index.html

IKEA (besökt 2009-05-01) *Ansvar*

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_responsibility/index.html

IKEA (besökt 2009-04-27) *Affärsidé*

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_business_idea/our_range/index.html

IKEA (besökt 2009-04-27) *Fakta och siffror*

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/facts_figures/index.html

Dagens Nyheter (besökt 2009-05-02) *Marknadsandelar*

http://www.dn.se/polopoly_fs/1.621703!cirkeldiagram.swf

Superbrands (besökt 2009-05-05) *Studier*

<http://www.superbrands.nu/sv/studies/>

Interbrand (besökt 2009-05-05) *About us*

http://www.interbrand.com/about_us.aspx?langid=1000

Interbrand (besökt 2009-05-05) *Knowledge*

http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000

Reputation Institute (besökt 2009-05-05) *About RI*

<http://www.reputationinstitute.com/about/index.php>

E24 (besökt 2009-04-27) *RI mätning*

http://www.e24.se/entreprenor/artikel_1296229.e24

BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE VARUMÄRKESEXPERT

1. Vad tror du är den eller dem viktigaste anledningarna till att IKEA som varumärke växt sig så starka som det är idag?
2. Efter att ha granskat IKEA hemsidan kan man konstatera att det råder en stark identitet inom företaget; - ”*Du kan flytta IKEA från Småland, men du kan inte flytta Småland från IKEA*” är ett bra exempel. Hur tror du att IKEA arbetar med att nå ut detta budskap till konsumenterna och andra kunder? Lyckas de?
3. Ett varumärke upplevs ofta olika av stakeholders såsom kunder, leverantörer, personal och konkurrenter. Vad tror du att dessa olika aktörer har för bild av IKEA?
4. Superbrands.se tillsammans med SIFO gör studier om varumärken utifrån två aspekter; B2C och B2B. Enligt den senaste mätningen rankades IKEA på plats ett bland B2C och på sjuttonde plats på B2B. Vad tror du att detta beror på?
5. IKEA tar ett stort samhällligt ansvar och involverar sig i projekt världen över, tror du att detta har någon betydelse för IKEAs varumärke?
6. Tror du att CSR strategier inom ett företag kan fungera som ett bra konkurrensmedel och ett sätt att differentiera sig från sina konkurrenter?
7. Tror du att IKEA kan tjäna på att försöka kommunicera ut allt ”bra” de gör via sin marknadsföring istället för att ständigt fokusera på pris och kvalitet?
8. Det känns som att man väljer IKEA på grund av rationella val, dvs låga priser och bra produkter. Tror du att man genom att trycka mer på de insatserna IKEA gör skulle få folk att bli mer emotionellt involverade och således skapa ytterligare anledning att välja IKEA?

BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE SARA ANDERSSON

1. Som tydligt kan utläsas från er hemsida, har ni en stark identitet som råder inom företaget – ”Du kan flytta IKEA från Småland, men du kan inte flytta Småland från IKEA” är ett bra exempel. Hur arbetar ni för att få ut detta budskap till konsumenter och andra kunder?
2. Som konsument hos IKEA kan man tro att ni hamnar på första plats enligt superbrands mätning på grund av ert låga pris och breda sortiment, tror du också att det stämmer?
3. Vad gör ni för att stärka er position bland andra kunder (B2B), vilka värden och fördelar försöker ni förmedla?
4. Likt många andra företag finns det många stakeholders hos IKEA, allt från kunder, leverantörer, interna (personal) och konkurrenter. Hur tror du att dem olika stakeholders ser på IKEA som varumärke? Varierar bilden, och vad tror du i såfall att detta beror på?
5. IKEA tar ett stort samhällligt ansvar och är involverade i en rad olika projekt, är ni mer aktiva inom vissa områden och i såfall varför?

BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE JONAS JOHANSSON

1. Som tydligt kan utläsas från er hemsida, har ni en stark identitet som råder inom företaget – ”Du kan flytta IKEA från Småland, men du kan inte flytta Småland från IKEA” är ett bra exempel. Hur arbetar ni för att få ut detta budskap till konsumenter och andra kunder?
2. Som konsument hos IKEA kan man tro att ni hamnar på första plats enligt superbrands mätning på grund av ert låga pris och breda sortiment, tror du också att det stämmer?
3. Vad gör ni för att stärka er position bland andra kunder (B2B), vilka värden och fördelar försöker ni förmedla?
4. IKEA tar ett stort samhällligt ansvar och är involverade i en rad olika projekt, är ni mer aktiva inom vissa områden och i såfall varför?
5. Det känns som att man väljer IKEA på grund av rationella val, dvs låga priser och bra produkter. Tror du inte att man genom att trycka mer på dem insatserna ni gör skulle få folk att bli mer emotionellt involverade och således skapa ytterligare anledning att välja IKEA?
6. IKEA är ett företag som ofta ses i olika medier, tidningar, TV osv. Främst förmedlas kampanjer och nyheter. Varför inte försöka förmedla andra attribut, såsom att ni hjälper barn och tar ett stort ansvar ute i samhället?