



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

## **CSR & Krishantering**

*– konsten att vara beredd för nya utmaningar*

**Kandidatuppsats 15 högskolepoäng**

**Handledare:** Lars Carlman

**Författare:**

Elsa Gejrot

Emelie Olivensjö

Rebecca Persson

## **Sammanfattning**

*Examensarbetets titel:* CSR & Krishantering – konsten att vara beredd för nya utmaningar

*Seminariedatum:* 2012-01-12

*Ämne/kurs:* FEKH95, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

*Författare:* Elsa Gejrot, Emelie Olivensjö & Rebecca Persson

*Handledare:* Lars Carlman

*Fem nyckelord:* CSR, krishantering, företagskultur, kärnvärden, kommunikation

*Syfte:* Syftet är att se om ett företags CSR-arbete tillsammans med dess strategi för krishantering kan skapa bättre förutsättningar för att möta nya etiska kriser. Vi har i arbetet med dunskaandalen och syftet med det är för att visa läsaren hur det kan se ut i praktiken.

*Metod:* Empirisk data har samlats in via fallföretagens hemsidor, deras hållbarhetsredovisningar men även genom intervjuer. Vi har använt oss av ostandardiserade intervjuer där vi har kunnat välja både frågeformulering och ordningsföljd på frågorna. Fördelen med detta är att svaren kan bli mer uttömmande och djupare.

*Teoretiskt perspektiv:* Den teoretiska referensramen är uppbyggt kring tre huvudområden. Det första huvudområdet är CSR. Här presenteras Archie Carrolls (1991) välkända CSR-pyramid. Redogörelser för Burke och Logsdon Strategiska CSR (Burke & Logsdon i Crane et al 2008) samt Grayson och Hodges sju steg för hur CSR ska leda till Corporate Social Opportunity (2004) sker även i detta huvudområde. För att läsaren ska få en djupare förståelse för hur företag kan arbeta med CSR presenteras även Codes of Conduct, eftersom det är ett av de vanligaste verktygen som företag har anammat för att möta mål inom CSR (Crane et al 2008:432). Det andra huvudområdet är krishantering. Här presenteras Skoglunds modell för att bygga beredskap (2002) samt både Skoglunds (2002) och Weiners (2006) syn på hur företag internt kan skapa förberedningsprocesser inför kriser. Det sista huvudområdet har vi valt att benämna företag ur ett internt perspektiv. Mänsklig kompetens, visioner, affärsidé och varumärke presenteras här främst utifrån Erikson (2007) och Sandberg och Targama (1998).

*Empiri:* Uppsatsens empiri bygger på fallföretagen IKEA och Åhléns.

*Resultat:* Vi har kommit fram till att det är det svårt att avgöra om CSR kan underlätta krishantering. Men vi tror att ett arbete med CSR kan förebygga och undvika kriser snarare än underlätta hanteringen av dem. CSR blir inte ett verktyg att skriva ned i en krisplan, men det blir tillsammans med effektiv krishantering något som gynnar företag och som minimerar risk för skandal.

## **Abstract**

- Title:* CSR & Crisis Management – How to be prepared for new challenges
- Seminar date:* 2012-01-12
- Course:* FEKH95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ETCS
- Authors:* Elsa Gejrot, Emelie Olivensjö & Rebecca Persson
- Advisor:* Lars Carlman
- Keywords:* CSR, crisis management, corporate culture, core values, communication
- Purpose:* The purpose is to see if companies' work within CSR together with their crisis management can create better conditions to respond for new ethical crisis, for example "dunskandalen".
- Methodology:* Empirical data was collected through our chosen companies' web sites, their sustainability reports but also through interviews. We have used unstandardised interviews where we were able to choose both the questions and the order. The advantage of this is that the answers may be more comprehensive and deeper.
- Theoretical perspective:* The theoretical framework is built around three main areas. The first main area is CSR. Here is Archie Carroll's (1991) well-known CSR-pyramid presented. As well Burke and Logsdon Strategic CSR (Burke & Logsdon in Crane et al 2008) and Grayson and Hodges seven steps how CSR will lead to Corporate Social Opportunity (2004) will be presented. Codes of conduct, one of the most common tools that companies have adopted to meet goals in CSR (Crane et al 2008:432) is presented so the reader can gain deeper understanding on how business can work with CSR. The second main area is crisis management. Here is Skoglund's (2002) model for preparedness presented and Skoglund's (2002) and Weiner's (2006) views on how companies can create internal action before crises. The last main area have we chosen to name companies from an internal perspective. Human skills, vision, mission and trademark are presented here primarily by Eriksson (2007) and Sandberg and Targama (1998).
- Empirical foundation:* The empirical foundation is based on the two Swedish companies IKEA and Ähléns.
- Conclusions:* Our conclusion is that it is difficult to determine whether CSR can facilitate crisis management. But we believe that CSR can avoid and prevent crises rather than facilitate the management. CSR is not something to write down in an emergency plan, but together with effective crisis management it can minimize the risk of a scandal.

## **Förord**

Vi vill framföra vårt tack till vår handledare Lars Carlman. Under uppsatsen har ordet process fått en helt ny innerbörd för oss. Vi är därför väldigt tacksamma för det stöd och den feedback vi har fått under arbetets gång – utan det skulle vi nog aldrig stå här med en uppsats idag.

Vi vill även passa på att tacka alla våra respondenter som har bidragit med information till vår uppsats. Att ni har tagit er tid samt delgett er erfarenhet, kunskap samt information är vi oerhört tacksamma för.

Efter drygt två månaders är uppsatsen *CSR & Krishantering – konsten att vara beredd för nya utmaningar* äntligen klar och vi författare har lärt oss extremt mycket under arbetets gång och tackar alla som gjort denna resa möjlig.

Lund den 9 januari 2012

Elsa Gejrot

Emelie Olivensjö

Rebecca Persson

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Problemformulering.....	10
1.4 Syfte.....	10
1.5 Avgränsning.....	10
2. Teoretisk referensram.....	11
2.1 CSR.....	11
2.1.1 Definition av CSR.....	11
2.1.2 Betydelsen av CSR för företag.....	12
2.1.3 Tillvägagångssätt för att implementera CSR.....	13
2.2 Krishantering.....	18
2.2.1 Bygga beredskap.....	19
2.2.2 Interna förberedningsprocesser.....	20
2.3 Företag ur ett internt perspektiv.....	22
2.3.1 Mänsklig kompetens.....	22
2.3.2 Visioner & Affärsidé.....	23
2.3.3 Intern kommunikation.....	24
2.3.4 Företagets varumärke.....	24
3. Metod.....	26
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	26
3.1.1 Förförståelse.....	26
3.2 Vetenskaplig undersökningsform.....	26
3.3 Tillvägagångssätt.....	27
3.3.1 Metodteori.....	28
3.3.2 Fallstudie.....	28
3.3.3 Urval.....	28
3.3.4 Tematisering.....	29

3.3.5 Intervjumetodik .....	29
3.4 Källkritik .....	30
3.5 Bedömning av vår kvalitativa undersökning.....	31
4. Empiri .....	32
4.1 IKEA .....	32
4.1.1 IKEA och hållbarhet .....	32
4.1.2 IKEA & krishantering.....	34
4.1.3 IKEA ur ett internt perspektiv .....	35
4.2 Åhléns .....	36
4.2.1 Åhléns och hållbarhet.....	37
4.2.2 Åhléns & krishantering .....	39
4.2.3 Åhléns ur ett internt perspektiv .....	40
5. Tolkning och analys av empiriskt material.....	42
5.1 IKEA.....	42
5.1.1 IKEA & hållbarhet.....	42
5.1.2 IKEA och krishantering .....	45
5.2 Åhléns .....	47
5.2.1 Åhléns & hållbarhet.....	47
5.2.2 Åhléns & krishantering .....	50
6. Slutsats och avslutande diskussion.....	53
6.1 Slutsatser .....	53
6.2 Diskussion.....	54
6.3 Förslag till vidare forskning.....	55
7. Källförteckning .....	57
8. Bilagor .....	62
8.1 Intervjufrågor till IKEA .....	62
8.2 Intervjufrågor till Åhléns .....	63

## **Figurförteckning**

Figur 1 Archie Carrolls CSR-pyramid, sid. 11

Figur 2 Why do companies engage in CSR? sid. 12

Figur 3 Strategisk Corporate Social Responsibility, sid. 13

Figur 4 Intressentmodellen, sid. 14

Figur 5 Strategier för krishantering, sid. 17

Figur 6 Bygga beredskap, sid. 18

Figur 7 Fem processer i beredskapsarbetet, sid. 19

Figur 8 Egen tolkning av Archie Carrolls pyramid, sid. 41

Figur 9 Egen tolkning av Archie Carrolls pyramid, sid. 46

# 1. Inledning

*För att ge läsaren en inledande förståelse för vår uppsats kommer bakgrund, problemdiskussion, problemformulering, syfte samt avgränsning att presenteras i följande kapitel.*

---

## 1.1 Bakgrund

*“The larger the corporation becomes, the greater become its responsibilities to the entire community. The corporations of the future must be those that are semi-public servants, serving the public, with ownership widespread among the public, and with labor so fairly treated that it will look upon the corporation as its friend”* (Perkins i Vogel 2005:25).

Ekonomisk sett har ett antal av dagens stora multinationella företag växt om vissa mindre länder i termer av att de har en högre försäljning än vad dessa länder har i BNP. Med tanke på företagens ökade rikedom anses de nu ha en skyldighet att ta ett större ansvar än tidigare (Cerne 2003:40), vilket har resulterat i högre krav på företagets aktiviteter och dess produktion (Petschow et al 2005:176).

För att förbättra sitt sociala och miljömässiga ansvar arbetar företag idag med frivilliga aktiviteter så som uppförandekoder, miljöledningssystem, certifiering samt att offentliggöra rapporter angående miljö och sociala frågor (Petschow et al 2005:203). Med andra ord har dessa företag börjat investera i vad som går under betäckningen *Corporate Social Responsibility* (CSR). Allt fler företag involverar nu CSR i deras verksamhet och många ser det som en strategi för att kunna uppföra sig mer ansvarsfullt (Vogel 2005:2).

Det är främst sedan 1990-talet som betydelsen av CSR markant har börjat öka (Vogel 2005:6), något som inte enbart märks på Internet där en sökning på Google inom ämnet ger över 295 miljoner träffar (Google). Sett till Sverige har så många som 75 % av de 100 största företagen information om CSR och tillhörande begrepp på sina hemsidor (Borglund et al 2009:97ff). Det finns även tecken på att konsumenter allt oftare efterfrågar produkter som är producerade på ett mer ansvarsfullt sätt (Vogel 2005:vii) och kan bojkotta de företag som inte följer dessa normer (Borglund 2009:69). Även många investerare ställer krav på att börsnoterade företag investerar i CSR, då de vill se långsiktig avkastning (Borglund et al 2009:102).

Att betydelsen för CSR har ökat väsentligt sedan 90-talet kan hänvisas till den framväxt av globala och nationella marknader som skett då företag, som tidigare nämnt, kommit att bli rikare än många länder (Vogel 2005:8). En annan bakomliggande drivkraft är de förtroendeskanaler som avslöjats och uppmärksammats hos företag (Borglund et al 2009:49), vilket inte enbart påverkar företagets kunder och anställda utan även den nya utökade intressentmodellen som företag idag även måste ta hänsyn till. I denna nya modell ingår leverantörer, investerare, samhället och miljön och det är viktigt för företag att beakta alla dessa relationer. Det blir även viktigt att skapa ett förtroende bland intressenterna, eftersom de har ett allt större inflytande på hur företag uppfattas (Borglund et al 2009:64ff).

Trots att CSRs betydelse har ökat, har denna typ av frivilliga samhällsansvar ifrågasatts. Det finns motståndare som ställer sig tveksamma till huruvida CSR bör inkluderas i företags strategier och affärsverksamhet. Vissa anser att företag inte ska investera i CSR då det mest ses som en kostnad, begränsning eller en välgörenhetsfråga (Granqvist 2009:29). Vidare



finns det åsikter om att det inte är företag som ska ta ansvar för samhället och miljön, och bland dessa motståndare var Milton Friedman en välkänd förespråkare. I hans uppmärksammade artikel ”*The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profit*” i New York Times 1970, konstaterade han att företag har som främsta uppgift att tjäna så mycket pengar som möjligt och därefter anpassa sig efter samhällets regler (May et al 2007:5ff). Friedman menade att det enbart är personer som kan ha ansvar och plikter och därmed inte ett företag i sin helhet (Crane et al 2008:26). Då artikeln skrevs var det frivilliga samhällsansvaret inte lika självklart som det må vara idag, men trots detta finns det fortfarande dem som delar Friedmans åsikter (Crane et al 2008:3ff). Några av dagens nationalekonomer kritiserar CSR då de anser att det begränsar den fria företagsamheten, vilken de menar annars hade skapat välstånd och bättre levnadsstandard i västvärlden. Johan Norberg, liberal författare och debattör, är en av dem som uttalat kritik mot CSR. Han menar att företag på grund av sina CSR-policies inte vågar investera i fattiga länder då det är svårt att följa deras arbetsförhållanden (Medberg).

Det är dock viktigt att komma ihåg att det ökade ansvar som kommer i takt med att företag verkar på den nu alltmer globala marknaden också resulterar i ökad granskning från media. När företag blir exponerade av media blir det mer känsliga för kritik från allmänheten och i synnerhet från dess intressenter (Crane et al 2008:9). För att undkomma denna kritik och samtidigt möta intressenternas nya behov och krav, har CSR kommit att bli ett etablerat verktyg i företags verksamheter (Borglund et al 2009:27).

## **1.2 Problemdiskussion**

Kriser har och kommer alltid att drabba företag, men kriser kan ta sig olika uttryck. Förr var kriser för företag mer förknippat med bränder, rånförsök eller andra katastrofer som kunde orsaka förödande konsekvenser. Ovanstående inledning har diskuterat utvecklingen av dagens samhälle och att den har gått från att företag i princip kunnat hålla alla sina verksamheter hemliga till att idag få företag att vara så transparenta som möjligt genom sitt CSR-arbete. Med denna utveckling har således en ny kategori av kris vuxit fram, nämligen sådana som kan klassificeras som etiska.

Det var genom medias bevakning som den så kallade dunskaandalen uppmärksammades. Kalla Fakta, ett dokumentärprogram på tv4, gjorde år 2009 en granskning om var dunet som finns i våra kuddar, täcken och jackor kommer ifrån. Dokumentären visade att 90 procent av de dunleverantörer som programmet kontaktade medgav att de säljer dun som plockats från levande fåglar, detta trots att europeisk lag förbjuder det. Kalla Fakta besökte med dold kamera en gård i Ungern, där mycket av det dun som importeras till Sverige produceras för bland annat företagen Jysk, Åhléns, Sova och Sängjätten (Lundbäck 2009). Även möbelföretaget IKEA var inblandade i skandalen (Jyllander 2009). Efter att programmet hade sänts var reaktionerna starka bland tittarna och när konsumentrådet gick ut med uppmaningen om att inte köpa dun stärktes tittarnas negativa åsikter ytterligare (Nyheter.se 2011a). Redan dagen efter var flertalet av de inblandade företagen tvungna att agera och därmed även möta den kritik som uppstått på grund av programmet (Nyheter.se 2011b).

Dunskaandalen är bara ett av flera exempel på skandaler som publicerats via media där företagens uppträdande varit oacceptabelt och satt dess förtroende hos konsumenterna på spel. Oavsett vilken anledning som orsakat ökningen av kriser som berör etiskt ansvar, kan det konstateras att med hjälp av dagens teknologi sprids information snabbt till omvärlden. Att

exemplifiera ett bevis på detta är att pressmeddelande som publiceras på Internet kan nå intressenter inom loppet av bara 10-12 sekunder (Skoglund 2002:58ff). Dessutom kan miljoner människor världen över på bara ett par sekunder sprida information och åsikter om såväl varumärke, företag, dess ansvar samt beteende (Medberg).

Snabbare spridning av information skapar ett ökat tryck på företag och tiden mellan att denna nått allmänheten och företag ska agera är således kort. Om inte företag hanterar skandalen effektivt och rätt uppstår en kris och företag kan riskera att utsättas för ytterligare negativ publicitet. Om en skandal har publicerats riskerar företag att mista både rykte, varumärke och förtroende från sina intressenter (Skoglund 2002:32ff). Misslyckad hantering av en kris, som att exempelvis utebli med information, ökar även risken för att journalister finner förklaringar från annat håll, något som leder till minskad kontroll och handlingsutrymme för företag (Skoglund 2002:45ff). Riskerna med att inte kunna förmedla rätt information eller möta media med korrekta svar kan således innebära att det utsatta företaget ställs inför en rad problem (Skoglund 2002:45ff).

Mycket av ovanstående resonemang ger en förståelse för den makt media har, men även hur kort tid företag har på sig att reagera och hantera de eventuella kriser som kan uppstå. Vad som främst har berörts är de externa problem som oundvikligen uppstår för företag, och som även ger en förklaring till varför det bör finnas en utarbetad krisplan inom företag. En kartläggning gjord av Business Risk Management Europe (BRME) visar dock att endast 20 av 1000 företag har en fungerande plan för hur de ska hantera kriser (BRME), något som ger en inblick till att företag inte är fullt så förberedda för kriser som de egentligen borde vara. Det går att nämna en rad verksamheter som inte lyckats hantera sina kriser på ett bra sätt, Röda Korset, BP och Enron är bara några av dessa.

Framväxten av och intresset för CSR verkar inte avta (Google, Medberg, uppsatser.se). Som framgår i bakgrunden har det snarare blivit och kommer även i fortsättningen att bli ett allt viktigare verktyg för företag. På den årliga Business for a Better World konferensen 2011 framgick det att åtta av tio storföretag troligen kommer inkludera CSR i sin kärnverksamhet inom fem år (CSR i praktiken 2011). Det här stöds även av att framtida intressenter förväntas ställa nya och ytterligare krav på företags samhällsansvar (Borglund et al 2009:144). Företag ställs nu inför ett paradoxalt problem då kraven på dem att vara mer transparenta och arbeta med CSR å ena sidan ökar, samtidigt som media å andra sidan noggrannare granskar de företag som utger sig för att möta dessa krav (Borglund et al 2009:114). Om media har stort fokus på ett företags CSR-arbete kommer de kriser som berör just detta arbete troligen att bli mer uppmärksammat, det vill säga om företag tar på sig mer ansvar än vad de kan leva upp till kan de riskera att hamna i en kris just på grund av detta (Skoglund 2002:32ff). De företag som ännu inte har en utarbetad strategi för hur de ska agera vid en kris bör därför prioritera detta arbete. Framförallt borde en utarbetad krisplan finnas då framtidens företag undantagslöst verkar komma att arbeta med någon typ av CSR-aktivitet och media troligen kommer att fortsätta granska företag.

Det finns en tydlig uppdelning mellan CSR och krishantering, båda ämnena separat ger flertalet träffar på Internet och vi har noterat att forskning bedrivits inom de båda områdena, dock inte i samma utsträckning tillsammans (uppsatser.se). Med tanke på den nämnda problematiken för företag där skandaler avslöjas allt snabbare, blir det intressant att se om CSR skulle vara till hjälp vid en eventuell kris. Det sägs att bättre framtidsutsikter kan skapas om företag engagerar sina anställda i frågor kring hållbarhet (CSR praktiken 2011) och om så är fallet bör mer fokus läggas på det interna arbetet. Att skapa en företagskultur med tydliga värderingar där CSR inkluderas kan leda till bättre vägledning för de anställda inom ett

företag om hur de ska agera vid en kris. Felaktig information kan, som tidigare nämnt få förödande konsekvenser men borde lättare kunna undvikas om alla anställda på ett företag känner sig införstådda med vad deras företag står i olika frågor.

Synen att se på vilken roll företag spelar i vårt samhälle har gjort ett tydligt skifte. På 1970-talet var anhängarna till Friedman många, men att som multinationellt företag idag ignorera de konsekvenser som uppstår av företagens verkande anses inte bara vara respektlöst men även oerhört ansvarslöst.

Då det kan konstateras att både CSR samt medias bevakning kommer att fortsätta tillhöra vardagen för företag finner vi det intressant att se om de kan möta dessa utmaningar med hjälp av sitt CSR-arbete och en utarbetad krisstrategi.

### **1.3 Problemformulering**

Efter denna problemdiskussion ställer vi oss frågan hur företag skulle kunna dra ytterligare nytta av det arbete som de tidigare har gjort inom CSR. I diskussionen belystes medias makt att påverka intressenters uppfattning av företag och vilka negativa konsekvenser det kan medföra. Det verkar, nu mer än någonsin, relevant för företag att se över sina strategier för krishantering för att undvika de förödande konsekvenser en skandal kan orsaka. Då företag arbetar aktivt med CSR blir detta arbete i kombination med krishantering ett intressant område att studera. Vår problemformulering har således mynnat ut till;

*Är det möjligt att ett företags CSR-arbete kan underlätta krishantering?*

### **1.4. Syfte**

Syftet är att undersöka om ett företags CSR-arbete tillsammans med dess strategi för krishantering kan skapa bättre förutsättningar för företag att möta nya etiska kriser. Vi har i arbetet med dunskaandalen och syftet med det är för att visa läsaren hur det kan se ut i praktiken.

### **1.5 Avgränsning**

För företag kan kriser ta olika form och syftar vanligtvis på situationer så som bränder, inbrott, naturkatastrofer eller olycksfall. Vi har i denna uppsats avgränsat kriser till de som kan uppstå från ett företags CSR-arbete. I uppsatsen har vi valt att exemplifiera vilken typ av kris vi menar genom att utgå från dunskaandalen.

## 2. Teoretisk referensram

*I den här delen kommer vi att behandla både modeller och teorier om CSR, hur kriser bör hanteras samt hur företag internt kan bygga upp en värdegrund. Motiven till de valda teorierna är att vi anser dem relevanta för vår problemformulering. Vi tror att dessa teoriområden hör samman för att de berör företag på ett eller annat sätt och är viktiga områden för företag att arbeta med. Syftet med denna del är att skapa vår referensram som vi kommer använda i analys och slutsats.*

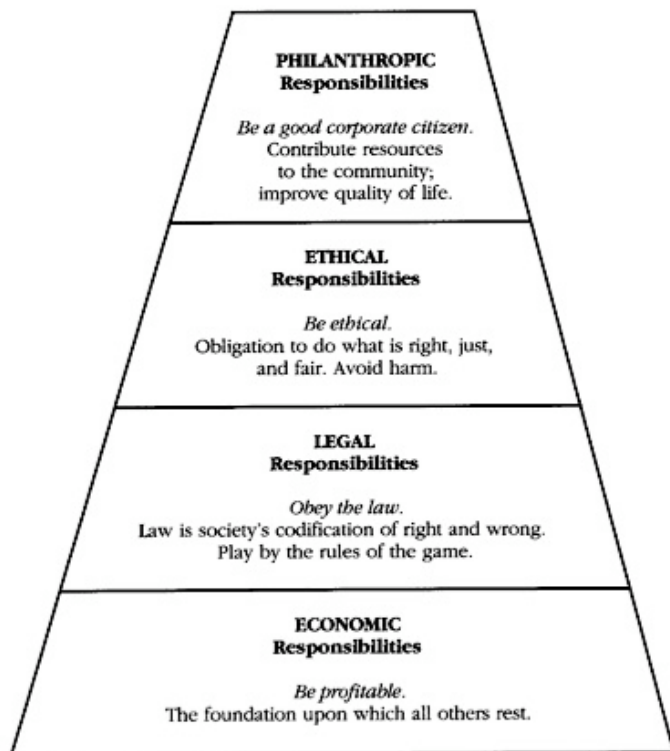
---

### 2.1 CSR

#### 2.1.1 Definition av CSR

Företag har sedan 70-talet haft svårigheter att klargöra vad det innebär för dem att ta ansvar för samhället, eftersom det tidigare bara var uttalat att de skulle maximera vinsten till sina aktieägare (Carroll 1991:39). En välkänd och accepterad förståelse om företags ansvar är Archie Carrolls CSR-pyramid (Crane et al 2008:55). Pyramiden innebär att företag har både ett ekonomiskt, legalt, etiskt samt filantropiskt ansvar. Även om alla dessa ansvarområden har existerat länge är det först på senare tid som det etiska och filantropiska ansvaret har vuxit fram. (Carroll 1991:40).

Eftersom alla företag är beroende av hur väl dem presterar samt genererar vinst, utgör det ekonomiska ansvaret grunden för fortsatt ansvarstagande. Det är viktigt att företag genererar så mycket vinst som möjligt för att behålla en stark konkurrerande position på marknaden. Därefter måste företag följa lagen och uppföra sig på det sätt som krävs av regeringar och lagar. I och med detta är det viktigt att förse kunder med produkter och service som åtminstone möter de minst legala kraven som ställs. (Carroll 1991:40). Att arbeta med etiska frågor innebär att företag måste sträcka sitt ansvar längre än vad lagen kräver. Detta omfattar de standarder, normer eller förväntningar som konsumenter, anställda, aktieägare samt samhället förväntar sig att företag ska ta. För företag är det därför viktigt att lägga märke till och respektera de nya etiska normerna som intressenterna kan komma att förvänta sig. Det sista ansvaret i pyramiden täcker det engagemang som företag gör för att möta samhällets förväntningar på att dem ska vara goda medborgare. Detta innebär framförallt att företag ska bidra med resurser till samhället för att främja det mänskliga välbefindandet, vilket kan handla om allt från volontäraktiviteter till att företag går in i projekt där de bidrar med resurser. Exempelvis utbildning eller andra områden som förbättrar livskvaliteten för människor (Carroll 1991:41 ff).



Figur 1. Archie Carrolls CSR pyramid Carroll 1991:42

CSR är även känt för att det finns många olika definitioner inom ämnet, något som också lyfts fram i Matten och Moons definition: ”CSR is a cluster concept which overlaps with such concepts as business ethics, corporate philanthropy, corporate citizenship, sustainability, and environmental responsibility” (Matten & Moon i Crane et al 2008:5). För den som vill få en enklare version av vad CSR innebär, kan Borglund et als definition istället anammas: “CSR är - enkelt uttryckt - att ta ansvar för relevanta förtroende frågor som rör organisationens viktigaste intresser” (2009:63). Detta innebär att företag måste identifiera vilka intresser som berörs samt vad man har ansvar för (Borglund et al 2009:63). Andra karaktärsdrag inom CSR är att det är ett frivilligt åtagande, att det handlar om att hantera det som uppstår externt samt att tillfredsställa sina intresser (Crane et al 2008:7ff).

## 2.1.2 Betydelsen av CSR för företag

Anledningen till att CSRs betydelse har ökat den senaste tiden har presenterats i inledningen. I följande del kommer ytterligare incitament redogöras för varför företag engagerar sig i CSR och vad dessa aktiviteter kan betyda för företag.



Figur 2. *Why do companies engage in CSR?* Morsing & Beckmann 2006:19

Modellen innebär bland annat att de företag som lyckas förutse olika riskfaktorer har större chans att eliminera de risker som kan skada företagets image samt rykte. Ett företags image, varumärke och moral bland anställda kan även byggas upp och behållas genom starka värden och uppföranden i företaget som härstammar från CSR. (Morsing & Beckmann 2006:19ff). Utöver detta kan även CSR bidra till att företag positionerar sig bättre gentemot sina konkurrenter, där fokus bör ligga på möjligheten att forma deras identitet och rykte för att lyckas skapa förtroende hos sina intressenter (Morsing & Beckmann 2006:19ff).

Ett företags CSR-arbete kan ses som en källa till möjligheter, konkurrensfördelar och innovation (Grankvist 2009:29). Motståndskraft kan även byggas upp för att bättre handskas med negativa nyheter och kriser som berör företaget (Du et al 2010:8ff). Detta innebär att CSR-arbete kan användas för att skapa en positiv bild av företaget och utveckla en relation med både deras kunder samt övriga intressenter (Liu & Zhou 2009:794). En arbetsgivare som inkluderar CSR i sin verksamhet kan vara mer attraktiv än de som inte gör det (Borglund et al. 2009:102). Att ett företag arbetar med CSR kan ses som en form av försäkring för företaget (Porter & Kramer 2006:82ff, Morsing & Beckmann 2006:170). Det gäller för företag att reagera och skapa värde innan en kris uppstår (Falkheimer & Heide 2003:59) och därmed inse vikten av proaktivitet inom CSR-åtaganden (Morsing & Beckmann 2006:170).

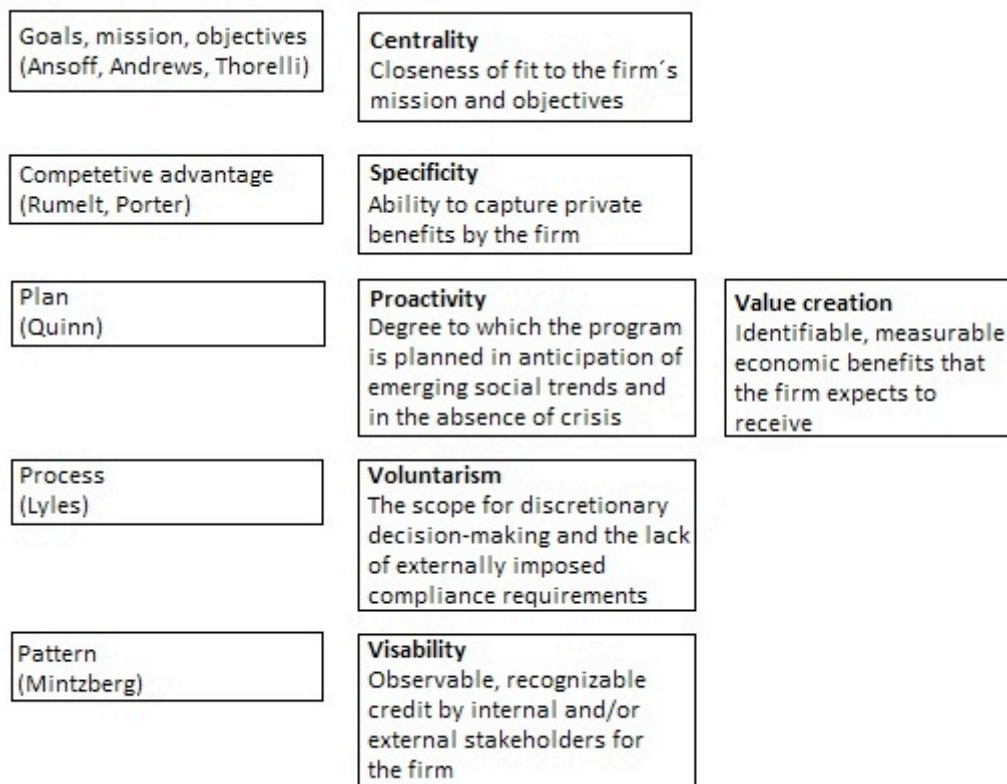
Med tanke på Hollenders påstående *“Corporate Social Responsibility (is)... the future of business. It’s what companies have to do to survive and prosper in a world where more and more of their behavior is under a microscope”* (Hollender i Vogel 2005:2) kommer strategier för hur företag kan arbeta med CSR att presenteras i följande stycke.

### 2.1.3 Tillvägagångssätt för att implementera CSR

Två författarpär, Burke och Logsdon samt Grayson och Hodges har tagit fram teorier för hur CSR kan implementeras i företag. Nedan redogörs de två teorierna och därefter Codes of Conduct som är ett av de vanligaste verktygen som företag har anammat för att möta mål inom CSR (Crane et al 2008:432).

## – Burke & Logsdon

För att få ut det bästa av CSR så måste det överföras från den strategiska planeringen hos den högsta ledningen och därefter gå via mellanchefer för att slutligen nå resten av företagets anställda. Det har betonats att CSR bör spridas genom hela företaget (Cerne 2008:57) och inte enbart ses som ett tillägg till företagets verksamhet, utan bli en del av strategin i kärnverksamheten (Cerne 2003:40). Burke och Logsdon har identifierat fem viktiga dimensioner för hur företag kan skapa värde genom deras CSR-arbete och dessa dimensioner behöver kritiskt granskas för att kunna relatera CSR till företaget. Dock kommer enbart följande dimensioner redogöras; central ställning (centrality), förebyggande (proactivity) samt synlighet (visibility). (Burke & Logsdon i Crane et al 2008:422ff).



Figur 3. *Strategisk Corporate Social Responsibility* Burke & Logsdon i Crane et al 2008:423

*Centralitet* är ett mått på graden av passform mellan ett företags CSR och dess övergripande värdegrund. Centralitet är en kritisk fråga inom de flesta strategier och mål eftersom det ger riktning samt återkoppling för företag då man kan se om givna åtgärder eller beslut stämmer överens med företagets uppdrag och mål. För att CSR ska skapa värde är det viktigt att program och policyer är samstämmiga med både företagets övergripande mål samt mission. Att noggrant välja CSR-program med hög centralitet kan även öka prioriteten inom företaget och bland de anställda, vilket kan leda till framtida fördelar (Burke & Logsdon i Crane et al 2008:423ff).

Det komplexa samhälle som råder idag, ställer allt högre krav på att företag måste vara steget före och arbeta *proaktivt*. De företag som tidigt upptäcker kritiska trender kommer att vara bättre positionerade och förberedda att möta potentiella hot. (Burke & Logsdon i Crane et al 2008:425). Den proaktiva dimension i CSR-strategin handlar om att företag måste analysera omvärlden och se vad som förväntas av dem, både i områden som teknologi, samhälle samt

politiska trender. (Burke & Logsdon i Crane et al 2008:425).

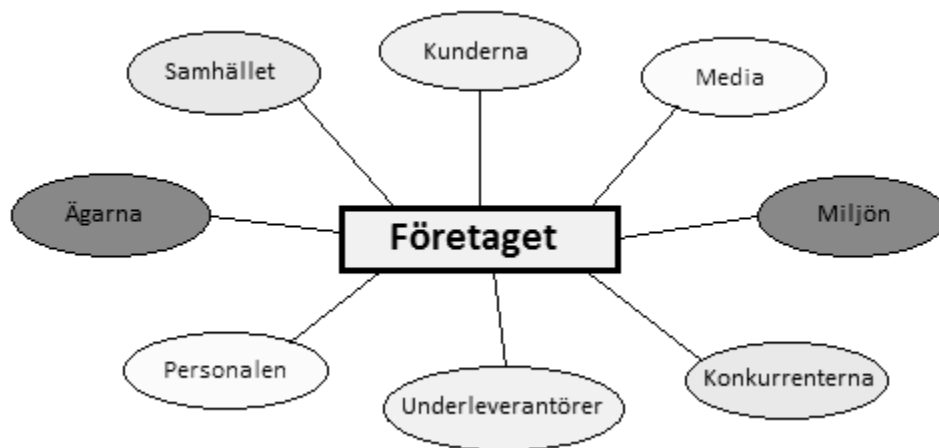
Att *synlighetsgöra* sina CSR kan skapa positivt igenkännande både hos interna och externa intressenter. Ett företags CSR-arbete kan exempelvis lyftas fram i media vilket skapar positiva associationer för företaget. (Burke & Logsdon i Crane et al 2008:426ff).

Genom att identifiera och analysera dessa dimensioner kan företag skapa värde via sitt CSR-arbete. Vad för värde som skapas beror på vad företaget förväntas att erhålla. Företag försöker att skapa värde i deras pågående affärsaktiviteter genom investeringar, nya produkter samt varumärkeskänedom och CSR kan ingå som en bidragande faktor. (Burke & Logsdon i Crane et al 2008:427).

### – Grayson & Hodges

Grayson och Hodges har valt att definiera CSR som ”Corporate Social Opportunity”. Enligt dem måste CSR förankras i företag och inte ses som en påbyggnad inom verksamheten. För att lyckas med detta blir följande sju steg av betydelse:

- 1) *Identifying the triggers*. För företag är det idag av stor vikt att förstå vad och vilka som utlöser de förändringar som sker inom politik, ekonomi, samhället, teknologi samt miljön. Företags intressenter ställer också allt högre krav på hur företag betar sig (Grayson & Hodges 2004:19), varav det är viktigt att förstå deras förväntningar på företaget. Därför måste dagens företag i allt större utsträckning analysera samt identifiera vilka förändringar som kan komma att ske hos deras intressenter (ibid.:36).



Figur 4. *Intressentmodellen* Bryting 2005:159

- 2) *Scoping what matters*. Ett sätt för företag att lära sig om potentiella strategier inom CSR är genom benchmarkning. Detta innebär att företag utvärdera sig gentemot andra för att lära hur konkurrenter samt ledare inom industrin hanterar dessa frågor samt strategier. (Grayson & Hodges 2004:83). Andra företag målar upp tänkbara scenarier för att hjälpa till att få en bild och en uppfattning om hur framtiden kan komma att se ut och vad som kommer att spela roll (ibid.:84).



- 3) *Making the business case.* Alla företag har olika objektiva och mål likaväl som de har olika definitioner på vad som huvudsakligen driver dem. De utformade strategierna i CSR måste följa företagets övergripande mål. Om en strategi är utanför ramen för företagets mål kan det hända att den inte accepteras av de anställda. (Grayson & Hodges 2004:112). Istället upplever anställda samhörighet och visar ett starkare engagemang om de tillsammans med företaget har gemensamma värderingar (ibid.:116).
- 4) *Committing to actions.* De företag som kommer ha sina affärsstrategier uppbyggda kring CSR kommer även behöva ta hänsyn till de befintliga, implicita samt explicita principer och värderingar som styr beslutsfattandet i företag. Det är genom att kommunicera samt tillämpa företagets värderingar och principer som företagsledare kan se till att olika delar av verksamheten styrs i rätt riktning samt uppträder på ett gemensamt tillvägagångssätt. (Grayson & Hodges 2004:141ff). Förverkligandet av dessa värden har antytts vara lättare att genomföras om hela företaget har varit inblandade i samarbetet med dem. Detta leder till att det troligtvis är enklare i större utsträckning att förverkliga dessa värden i mindre företag än i större, då ägarna och de anställda känner varandra väl och diskussion kan ske på en informell nivå. (ibid.:144ff). Mycket av framgången för engagemanget inom ansvarsfullt företagande beror bland annat på ledarskap. De som leder detta måste kunna förklara var företaget är på väg (vision), visa trovärdighet genom att ha en färdplan (en strategi för att nå visionen) samt bör kunna förklara vad visionen innebär för de anställda. (Grayson & Hodges 2004:157).
- 5) *Integrating and gathering resources.* För att lyckas implementera CSR-relaterade strategier krävs lyhördhet för miljö och socialt ansvar i kombination med kommersiellt sinne hos chefer. Dessutom behövs rätt kompetens hos de anställda som kan utvecklas genom formell träning, antingen genom intern alternativt extern träning av de anställda. Detta kan uttrycka sig som mentorskap, utstationering eller deltagande i nätverk med andra företag för att dela "best practice". (Grayson & Hodges 2004:166ff). Enligt Grayson och Hodges måste CSR-frågor bli en del i den interna ledarutbildning och bör införlivas i varje medarbetares introduktion samt professionella utveckling (2004:169). De som arbetar med CSR-frågor måste övertala, argumentera och försöka påverka andra som har direkt kontroll över uppgifter såsom inköp, marknadsföring, personal, koncernstrategi samt kommunikation. Dessa personer kommer att ha en avgörande roll om hur väl de lyckas med att integrera samt anpassa CSR-relaterade policier till företaget (ibid.:178) samt lyckas få företagets handlingar att ske i enlighet med deras grundläggande värderingar (ibid.:197).
- 6) *Engaging stakeholders.* Dialoger med intressenter sker hela tiden, då chefer kommunicerar med anställda, leverantörer eller konsumenter under den normala affärsverksamheten. Denna dialog fortsätter även i samhället och i kundklubbar. (Grayson & Hodges 2004:207). The International Business Leaders Forum (IBLF) har identifierat fyra allmänna typer av intressentdialoger samt engagemang:
  - undvikandet av konfrontation
  - utbyte av information
  - mottagandet av rådgivning genom samråd

- skapandet av partnerskap genom samarbete (IBLF i Grayson & Hodges 2004:210).

7) *Measuring and reporting*. Anledningar till att företag de senaste åren i allt större utsträckning har valt att mäta och rapportera deras CSR-aktiviteter är varierande. Det kan bero på att företag antingen upplever att det är obligatoriskt, att allt fler förväntar sig att de ska göra det eller ett resultat av egenintresse. (Grayson & Hodges 2004:246). Global Reporting Initiative (GRI) är en välkänd guide för vad företag bör mäta samt rapportera. GRI indikerar hur företag kan hantera de ökade ansvaret inom ekonomi, miljö samt samhälle och anpassar därefter riktlinjer för små och medelstora företag eller för de som rapporterar för första gången. (ibid.:250). Grayson och Hodges har identifierat följande frågor som företag bör överväga att ställa sig själva gällande att mäta och rapportera; Vad är syftet med rapporten? Vilka är målgruppen? Vilken typ av mätning bör vi använda? Vilket medium bör vi använda? (Grayson & Hodges 2004:259ff).

### – Codes of Conduct

Inget svenskt företag hade fram till 1996 en Code of Conduct (CoC), eller uppförandekoder som det ofta benämns i Sverige. Idag är situationen den omvända då det nästan anses vara en praxis för företag att ha en CoC. (Lindholm 2008:4). Att flertalet multinationella företag följer CoCs beror på den ökade kunskapen om hur arbetsförhållandena i de länder där de har produktion kan se ut (Crane et al 2008:432). Det är framförallt klädföretag, leksaksföretag samt livsmedelskedjor som arbetar med uppförandekoder (Fair Trade Center).

Precis som i fallet med CSR finns det ingen standarddefinition på CoC. Den generella bilden innebär att det ses som ett frivilligt åtagande för att antingen influera företagets beteende och attityd eller för att definiera deras avsikt med hänsyn till etik och moral (Crane et al 2008:435). Dessa CoC kan antingen vara skrivna av företaget själva eller av multistakeholder och vardera har sina för- och nackdelar.

De uppförandekoder som är skrivna av företaget själva är vanligtvis formulerade av en representant från företaget som har lite eller ingen input från utomstående grupper. Ofta är det en vision som ledningen har formulerat om hur de önskar att företaget kommer att vara i framtiden. Framst innebär detta att uppförandekoden inte reflekterar hur företaget för närvarande verkar, dessutom möter den troligtvis inte alla intressenters behov. De tre mest välkända nackdelar med att företag skriver egna CoCs är att de ofta är svagt definierade då de inte specificerar var gränsen går för företagets ansvar, att de inte är kompletta samt att de inte implementeras i företaget utan enbart förblir fina ord. Däremot kan dessa koder skapa ett driv i företaget som har större chans att lyckas då koderna är utvecklade med utgångspunkt från företagets egen verksamhet. (Crane et al 2008:437ff).

Uppförandekoder skrivna av multistakeholders ses generellt inte som ett mål då de endast bestämmer ett minimum av acceptabla åtaganden för en mängd olika intressenter. Det har dock argumenterats kring huruvida dessa typer av uppförandekoder är bättre på att styra och utvärdera företag, jämfört med de som företaget själv har skrivit. Multistakeholder codes har framförallt varit mest effektiva när det handlar om att handskas med de problem som relateras till utvecklingsländer samt supply chain management. (Crane et al 2008:437ff).

Vare sig det är företaget själva eller inte som har skrivit CoC så finns det en del riktlinjer som bör ingå i uppförandekoderna. Den bör först och främst utgå från den lagstiftning som gäller i det aktuella landet samt överenskomma med de regler som har framkommit från Internationella Arbetsorganisationen (ILO). Utöver detta bör den även utgå från konventionen om barns rättigheter samt innehålla den allmänna förklaringen om de mänskliga rättigheterna. (Fair Trade Center). Ytterligare finns det krav på att en uppförandekod ska innehålla rätten till fackföreningsfrihet, förbud mot barnarbete och tvångsarbete, förbud mot diskriminering och försäkran om reglerad arbetstid. Den ska även se till att medarbetare får en riktig anställning, att arbetsmiljön är säker samt att korrekta löner kan garanteras. Dessa koder berör inte enbart företaget utan ska även omfatta det inköpande företaget, dess leverantörer samt underleverantörer. (Fair Trade Center).

Ett viktigt syfte med uppförandekoder är att det hjälper företag att förstå den komplexitet som råder inom CSR. Den ska även fungera som en guide för medvetenhet och implementering av dessa problem. Dock måste CoCs bli en större del av de kulturella åtaganden, värderingar, ansvar och åtgärder. Uppförandekoderna måste ständigt förbättras och därmed involveras i företagets attityder och handlingar. Dessa koder kan även fungera som ett kraftfullt verktyg för att identifiera risker då företag måste scanna av vilka potentiella hot som kan komma att dyka upp i framtiden. Ett företags beteende kan inte enbart förändras av en CoC utan hurvida den är lyckad eller inte beror främst på företagets vilja, förmåga samt tillgänglighet till resurser för implementering. (Crane et al 2008:447) De CoC som har ett klart språk, starka åtaganden och en grundläggande filosofi som stämmer överens med företaget, har större chans att skapa effektiva initiativ. Kort uttryckt kommer CoCs enbart att fungera om företagets övergripande kultur är CSR-orienterad och inte om det ses som ett stödjande verktyg för att nå företagets mål. (Crane et al 2008:448).

## 2.2 Krishantering

Strategierna nedan av Falkheimer och Heide ger en överblick till företag kan arbeta med krishantering både före, under och efter.

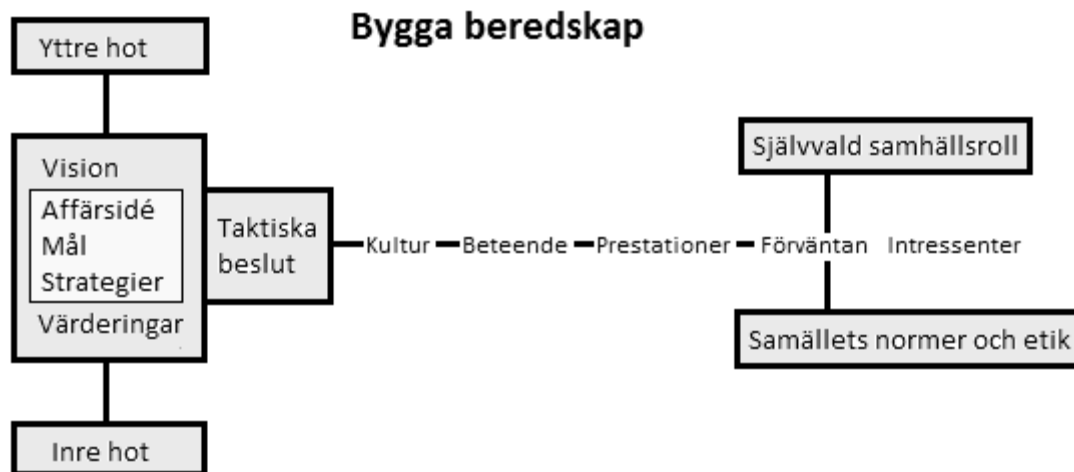
	<b>RISK</b>	<b>KRIS</b>
Strategi	Proaktiv (innan)	Reaktiv (under/efter)
Syfte	Agera för att identifiera risker och undvika kris	Agera för att minimera skador
Metod	Ambassadörstrategier Omvärldsanalyser Mediebevakning Referensgrupper Forskningsbevakning Politisk analys Träning - rollspel	Strategisk kommunikation: -Via interna kanaler -Pressmeddelande, presskonferenser -Reparationsförsök

Figur 5. *Strategier för krishantering*, Falkheimer & Heide 2003:60

Det lyfts fram att proaktivitet är viktigt då företag bör reagera innan en kris uppstår istället för att skrapa ihop resterna efteråt (Falkheimer & Heide 2003:59). Utifrån denna modell ges en inblick i att beredskapsbyggande och interna förberedningsprocesser båda är viktiga steg.

## 2.2.1 Bygga beredskap

Flertalet företag arbetar för att skandaler och kriser inte skall ske, men oförutsedda händelser inträffar ändå. Dessa kriser kan komma att bli direkta hot mot människor och immateriella värden i företaget. De immateriella värden som riskerar att skadas vid en kris är framförallt företagets varumärke, förtroende samt dess relation med intressenter. Att skydda de immateriella tillgångarna är mycket svårt och därför viktigt att skapa normer för beteende och interna rutiner, dessa kan utformas då företag bygger beredskap. (Skoglund 2002:9ff).



Figur 6. *Bygga beredskap*, Skoglund 2002:12

Då ett företag bygger intern beredskap skall de i första steget utgå från företagets affärsidé, mål och strategier, så att stegen i beredskapen kan vara samstämmiga dessa och gå i samma riktning. Företagets vision och värderingar, vilka beskriver företagets långsiktiga önskade tillstånd, är också viktiga att uppmärksamma. Vid beredskapsbyggandet är det därför en fördel om de taktiska besluten är konsekventa och eniga med företagets vision, affärsidé, mål, strategier och värderingar. Om så är fallet utvecklas en stark kultur, med fasta normer som kan bidra till ett speciellt beteende inom företag. Vad som utlovas i företagets affärsidé samt hur de betar sig och presterar skapar förväntan hos deras intressenter som består av två olika faktorer. Den ena är det självvalda samhällsansvaret som företaget har utöver affärsidén, även känt som deras CSR-åtagande. Den andra faktorn är samhällets normer och etik. Intressenterna har vissa förväntningar på hur företaget ska bemöta dessa och allt detta skapar grunden för hur man anser att företaget ska agera mot sina intressenter i olika situationer. (Skoglund 2002:12).

Hoten vid en skandal beror dels på den händelse som inträffat, men även på bilden som skapas kring företaget vid skandalen. För att minska riskerna att få en negativ syn på händelsen och därmed på företaget krävs information och kommunikation till intressenterna. Det är ofta dessa två faktorer som förvärrar, fördjupar eller förlänger en kris. För att förebygga kriser och undvika skador av företagets tillgångar, är det fördelaktigt att lägga mycket fokus på information och kommunikation till företagets intressenter. Andra faktorer som också ökar uppmärksamheten vid en kris är om företaget är välkänt eller att händelsen inte stämmer överens med företagets image. Företag blir alltid granskade och värderade utifrån de förväntningar och krav som samhället har, om händelsen inte stämmer överens med intressenternas förväntningar, skapas stor uppmärksamhet samt risk att mista deras förtroende. De förväntar sig att företaget snabbt ska agera och lösa problemet. (Skoglund 2002:14ff). Att

skapa relationer som bygger på ett starkt förtroende till intressenter är idag ännu mer betydelsefullt än ett finansiellt värdeskapande (Borglund et al. 2009:58).

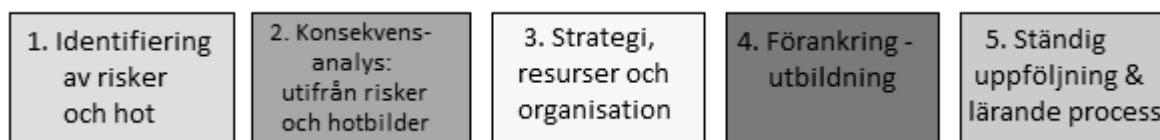
Kortsiktiga engagemang riskerar att bidra till konflikter och förtroendeproblem med intressenter, något som företag vill undvika i största möjliga mån. Därför är det viktigt att istället satsa långsiktigt, konsekvent och ärligt genom sitt ansvar i samhället. För att möta intressenternas förväntningar på bästa sätt är det viktigt att ha en krisgrupp med jämn könsfördelning. En blandning av män och kvinnor kompletterar varandra och kvaliteten på arbetet kan också bli bättre. (Skoglund 2002:18ff).

## 2.2.2 Interna förberedningsprocesser

Interna förberedningsprocesser innebär hur ett företag på bästa sätt lyckas förbereda sig för kriser som kan uppstå. Nedan kommer Skoglunds fem förberedningsprocesser redogöras, därefter följer Weiners tio regler om hur företag bör hantera en kris.

### – Skoglund

Följande fem processer ingår i beredskapsarbetet:



Figur 7. Fem processer i beredskapsarbetet, Skoglund 2002:20

För att *identifiera risker och hot* bör företaget analysera verksamheten och få en överblick av de allvarligaste scenarierna som i framtiden skulle kunna drabba dem. Detta med tanke på deras legala ansvar gentemot lagar och normer. Ledningen måste även bestämma hur mycket företaget är redo att investera på mänskliga och ekonomiska resurser för att överleva en eventuell kris. (Skoglund 2002:21ff).

I *konsekvensanalys* ligger fokus på att analysera vad hoten kan få för konsekvenser för företaget. Det är även viktigt att i detta steg analysera personalen samt dess egenskaper för att veta vem som är mest lämpad för de olika ansvarsområdena. (Skoglund 2002:25ff).

Det är viktigt att ha en god relation med alla typer av intressenter, då dessa relationer är faktorer som bidrar till att konflikter och skandaler uppstår. Det är både primärintressenter, sekundärintressenter och andra medborgare i samhället som kommer att förmedla sin syn på en eventuell kris i media och de är därmed delaktiga i att skapa en allmän syn på händelsen. (Skoglund 2002:25ff).

I *strategiarbetet* bör företaget ha i åtanke att varje intressent är en människa som följer det mänskliga beteendemönstret. De är känslomässiga och blir frustrerade, kräver åtgärder samt kritiserar företaget där händelsen skett och delar ofta med sig utav sina känslor i medier. Företagen bör analysera hur de tror att intressenterna kommer att reagera och därefter bör de handla utifrån dessa aspekter och visa empati för att på bästa sätt tillmötesgå sina intressenter och försöka minska risken för att de mister förtroendet. (Skoglund 2002:38ff).

Nästa steg är att *förankra* krisstrategin i organisationen. Företaget ska konsekvent informera och utbilda alla på företaget om att det finns en krisstrategi, vad den innehåller samt dess syfte. (Skoglund 2002:43).

Krishantering bör även vara en *lärande process*, vilket innebär att företag bör lära och utvecklas av sina tidigare misstag. Det är även viktigt att i det proaktiva arbetet följa vad som sker i media, diskutera nyheter samt förutse trender för att företag ska lyckas vara med i den utveckling som sker. (Skoglund 2002:44).

#### – **Weiner**

Weiner har formulerat tio regler inom krishantering vilka kan ses som en checklista för att kontrollera om företag uppfyller dessa före och under en kris (Weiner 2006).

1. *Respektera media* – Företag bör inte se media som en fiende som ska undvikas, utan snarare se att det är dem som har direkt kontakt med publiken man vill nå.
2. *Kommunicera, kommunicera, kommunicera* - den första regeln inom krishantering är kommunikation. Den första tiden efter en kris är den mest kritiska och kommer att sätta tonen för hur krisen kommer att utvecklas. Medias första frågor är ofta enkla och förutsägbara som exempelvis: Vad har hänt? Var? När fick du reda på problemet? Vad kommer du att göra? Vilka kan klandras?
3. *Ta ansvar* – Företaget ska inte acceptera skuld utan måste ta ansvar genom att kommunicera ut vad de gör för att lindra krisen. Därefter måste företag vara beredda på att visa empati samt att be om ursäkt för händelsen. (Weiner 2006:4).
4. *Centralisera information* – ett företag behöver snabbt få kontroll över den information som sprids. Därför är det viktigt att försäkra sig om att de anställda är uppdaterade med information från olika källor som exempelvis media och chefer. (Weiner 2006:4ff)
5. *Etablera en krisgrupp* – företag måste se till att skapa och träna en grupp innan en kris blir ett faktum. Under krisen är det även viktigt att gruppen har tillgång till högsta ledningen.
6. *”Planera för det värsta, hoppas på det bästa”* – anta det värsta scenario som kan ske och gör en prognos för möjliga handlingsplaner och konsekvenser utifrån det.
7. *Kommunicera med de anställda* – säkerställ att alla anställda är medvetna om vad företaget gör för att hantera krisen, eftersom det oftast är dem som möter allmänheten.
8. *Använd tredje part för att tala för din räkning* – att kommunicera ut information genom tredje part kan upplevas som mer trovärdig än om företaget sköter det själva.
9. *Använd forskning för att avgöra svar* – marknadsundersökningar samt fokusgrupper kan ge viktiga insikter om hur allmänheten uppfattar krisen samt deras allmänna attityder. Det kan vara av vikt för företag att även övervaka Internet samt bloggar.
10. *Skapa en hemsida* – en hemsida kan vara ett bra sätt för företag att både ge snabba svar samt att få ut information om vad som sker. (Weiner 2006:5).

## 2.3 Företag ur ett internt perspektiv

*Teoristycket om företag ur ett internt perspektiv kommer att behandla mänsklig kompetens, visioner och affärsidé samt varumärke. Varför denna teoridel är viktigt är för att det i slutändan är hur företaget fungerar och hur väl de anställda förstår de riktlinjer som företaget arbetar efter ser ut. I teoridelen kommer avslutningsvis varumärket att behandlas, detta då allt arbete ett företag gör resulteras i konsumenternas uppfattning av varumärket, som är oerhört viktigt idag.*

---

### 2.3.1 Mänsklig kompetens

Kompetensutveckling har i allt högre grad kommit att bli avgörande för företags effektivitet och konkurrensförmåga. Detta ökade behov av mänsklig kompetens innebär nya krav på hur kompetensutveckling ska styras. (Sandberg & Targama 1998:52). För att ett företag ska kunna dra nytta av dess anställda måste de också förstå vad som gör de anställda motiverade (Ind 2008:27). Enligt Nicholas Ind (2008:38) är Maslows hierarkipyramid en lämplig metafor till varför individer behöver syften och värderingar på sina arbetsplatser. Pyramiden förklarar att individer söker något mer än att bara uppfylla sina basbehov, de letar även efter något som skulle kunna fylla ett högre behov. För att kunna möta dessa behov måste företag förändra sin syn på individen och därmed måste ledningen tydligt ange vad de värderar samt skapa en ram inom vilken individer kan utvecklas. (Ind 2008:38).

Ledarskap har således gått från att innebära detaljstyrning till att bli mer idébaserat (Johansson 2003:9), och den viktigaste ledningsuppgiften är att formulera en vision som skapar gemensam förståelse bland medarbetare (Johansson 2003:9). Hur kan då ledning genom förståelse ske, eller hur kan förståelse påverkas för att en viss kompetens som leder till önskvärt utförande av företagets uppgift utvecklas? (Sandberg & Targama 1998:153). En *bottom-up-princip* blir enligt Sandberg & Targama (1998:153) att ses som vägledande då det innebär ”att ta medarbetarnas sätt att förstå sitt och företagets arbete som utgångspunkt”. Chefer måste förstå att var och en tolkar information och intryck utifrån sin egen förståelse, och med hjälp av en mer öppen och ärlig dialog kan ledare och medarbetare ge arbetet en mening (Sandberg & Targama 1998:153). I ett företag arbetar de anställda vanligen i grupp eller verkar åtminstone tillsammans med andra anställda. Kollektiv kompetens karaktäriseras av att den tillhör en viss grupp människor som samarbetar för att utföra ett visst arbete och inte primärt de enskilda personerna i grupp (Sandberg & Targama 1998:90). För att samarbetet ska gå att genomföra måste gruppens medlemmar inneha någon form av gemensam förståelse av sitt arbete (Sandberg & Targama 1998:90).

När ett företag inte handlar utifrån en tydlig kultur uppstår en rad problem där motivation till arbetet blir en av dem. Ett företag utan gemensamma värden arbetar därmed utifrån medarbetarnas värderingar. (Erikson 2007:230). Problemet ligger då i att varje medarbetare agerar utifrån sina egna preferenser, inte utifrån en helhet och individuella värderingar går då före gemensamma värden (Erikson 2007:231). Vare sig alla är medvetna om det eller inte, har företag en kultur som direkt eller indirekt kommunicerar ut ett företags värderingar, normer och uppföranderegler. Att tydligt kommunicera och redovisa företags dokumenterade värdegrund och uppföranderegler har även alltför många företag insett värdet och vikten av. (Öhrling 2008:41).

I de interna relationerna leder frånvaro av tydlig kultur till någon slags fri tolkningsrätt av värden, vilket varken skapar ansvarskänsla eller delaktighet hos medarbetarna (Erikson 2007:231). De anställda kommer inte heller agera utifrån de tagna besluten, utan kommer

uppfatta dem på olika sätt (Erikson 2007:231). Det här kan skapa en osäkerhet både hos ledningen och medarbetare huruvida andra följer tagna beslut. Genom en tydlig affärsidé och vision skapar företag sin kultur med klara gemensamma värden. De gemensamma värdena ska ge vägledning oavsett situation vilket gäller för alla medarbetare, alla geografiska områden och allt företag säger och gör. Dessa värden ska även fungera som vägledning för hantering av företagets relation till dess intressenter. (Erikson 2007:231).

### 2.3.2 Visioner & Affärsidé

Enligt Giertz är kärnvärdet otroligt viktigt för företag och alla företag har en värdegrund, men det intressanta är snarare hur den tillämpas i företag (2011). För att ett företags kärnvärden ska vara av värde måste värdegrunden, som innehåller både affärsidé samt vision, genomsyra allt och fungera som vägledning i de beslut som måste tas (Giertz).

För att skapa en värdegrund som ska kunna bli effektiv, behöver företag välja de värden som uppfyller vissa krav. Enligt Peter Erikson (2007:232) bör bland annat följande kriterier uppfyllas för att ett värde ska skapa mening åt företag:

- De ska vara få
- De ska vara tydliga, enkla och konkreta
- De ska vara uthålliga i tiden
- De ska fungera oavsett situation
- De ska vara kommunicerbara
- De ska skapa intern energi. (Eriksson 2007:232)

Enligt Sandberg och Targama (1998:156) är en vision vad företag ska uppnå och den ska tydliggöra ett företags uppgift för medarbetarna. Sandberg och Targama (1998:156) skriver att en vision ska vara en utmaning, väcka engagemang och något som företaget ska åstadkomma samtidigt som det ska upplevas som eftersträvansvärt. Den ska vidare innehålla väsentliga värderingar och prioriteringar i företagets verksamhet, ledningen skall alltid kunna falla tillbaka på visionen när den utvecklar företagets strategier och ambitioner (Sandberg & Targama 1998:156). Visionen ska även skapa ett känslomässigt engagemang hos medarbetarna, men detta förutsätter också att människor förstår visionen, varför det blir viktigt att de kan koppla den till sin egen förståelse av företaget och dess verksamhet (Sandberg & Targama 1998:156).

Vad som kan upplevas som svårt med visioner är att få dem att fullständigt nå ut till de anställda, därför måste en ledning arbeta i två steg enligt Sandberg och Targama (1998:157). Det första steget är att träna medarbetarna till att öva sig i att nyttja visionen som företeelse, och utveckla en förståelse för meningen med att använda visioner som inspirerande, vägledande och förklarande instrument (Sandberg & Targama 1998:157). Det andra steget handlar om att på bästa sätt formulera ledningens vision och få de anställda att uppfatta poängen i visionen. Visioner blir således inte särskilt effektfulla om de utnyttjas i ett så kallat *top-down-perspektiv*, men rätt utnyttjade kan de bli en utveckling av förståelsen av företagets verksamhet och utmaningar. (Sandberg & Targama 1998:157). Om strategiprocesser ska fungera så som ledningen vill måste alltså de mål och strategier som sätts upp vara både



begripliga och meningsfulla för de anställda, något som ställer stora krav på den kommunikation som sker (Johansson 2003:10).

### 2.3.3 Intern kommunikation

Det var Redding som på 1970-talet kopplade ihop begrepp från kommunikationsteorin med studiet av företag. Några av de grundprinciper för intern kommunikation som Redding beskrev är bland annat att: betydelsen uppstår i mottagarens tolkningsprocess, meddelandet som tas emot är det som mottagaren handlar efter och mer kommunikation är alltid bättre än mindre. (Johansson 2003:32).

En förutsättning för framgång är att medarbetarna tror på företagets vision (Veritas). För att kunna bedriva intern kommunikation effektivt krävs det en genomlysning av vad man vill uppnå och hur man uppnår det (Veritas).

Kulturfrågor blir en del av intern kommunikation, då det enligt Erikson (2007:220) ofta finns en brist av kulturansvariga på företag. Informationsfunktionen har därför, tillsammans med övriga i ledningen, en viktig uppgift när det gäller att tolka och påverka företagets kultur i önskvärd riktning (Erikson 2007:220). Företagskultur kan definieras som ”*de dominerande gemensamma värderingar, attityder, beteende och normer som utvecklas i ett företag eller organisation*” (Erikson 2007:220.). Givande samarbeten mellan personal – och informationsavdelningar skapas i kulturfrågor. För informationsavdelningen blir det viktigt att förstå att både extern och intern kommunikation kräver en korrekt tolkning av den nuvarande kulturen för att den inte ska bli helt missriktad eller misslyckad. (Erikson 2007:223). Förmågan hos informationsavdelningen att tolka företagets kulturen får stor betydelse för den interna kommunikationen (Erikson 2007:224).

De positiva effekter som en klar och tydlig kommunikation av ett företags affärsidé och vision genererar har lyfts fram. Finns det ytterligare motivation och incitament för företag att arbeta med sin värdegrund? Det arbete som sköts internt resulterar också i hur företaget och dess varumärke tolkas externt. Idag har ett företags varumärke stor betydelse, och i uppbyggnaden till ett starkt varumärke finns kärnvärden och varumärkesidentitet med som viktiga steg för att lyckas med detta. (Melin 2011:125).

### 2.3.4 Företagets varumärke

De företag som har ett starkt varumärke är mer lönsamma och lyckas bättre än andra företag på marknaden (Dunér 2011). Ett företag utan ett välkänt varumärke har svårt att tränga igenom det breda reklambruset som råder och har därmed svårt att få konsumenter medvetna om dess existens. För många företag blir varumärkesuppbyggnad därför ett mål. (Delgado-Ballester & Munuera-Aléman 2005). Att varumärke har blivit ett aktuellt ämne beror på att företag mer och mer lägger vikt vid dess rykte. Ett rykte är en dom från marknaden och ger en helhetsbilden av ett företag. (Kapferer 2008:27). Tillsammans med ett starkt varumärke kan ett företags rykte även lättare försvaras vid en kris (Kapferer 2008:27). Utöver detta kan man definiera varumärket som ett strategiskt verktyg, där både företaget och dess erbjudanden organiseras samt marknadsförs för att skapa mening och nytta för alla intressenter (Gustafsson 2008:20). Ett starkt och väluppbyggt varumärke är alltså inget ett företag idag kan bortse ifrån, då det ger företaget fördelar som får betydelse för lönsamheten. Varumärket blir också mer betydelsefullt då ett bolags totala marknadsvärde beräknas. Ofta vid en skandal eller kris skadas varumärket och dess värde. (Dunér 2011), vilket är ännu en anledning för företag att

arbeta proaktivt för att försöka undvika en kris. Många företag har dock svårt att gå från tanke till handling och bli ett varumärkesorienterat företag (Hamrefors & Melin s, 12), med varumärkesorientering menas ett medvetet förhållningssätt till att arbeta med varumärket, såväl internt som externt.

### **Strategisk varumärkesplattform**

En modell vars byggstenar har en betydande roll för varumärkesuppbyggnad är den strategiska varumärkesplattformen och de sex steg som tas upp är alla nära förknippade med varandra; produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation och intern märkeslojalitet (Melin 2008:124). Modellens alla steg är viktiga för varumärkesuppbyggnad, dock kommer enbart märkesidentitet och kärnvärde att presenteras.

*Märkesidentiteten* handlar om vad ett varumärke står för och det är just identiteten som ger varumärket en mening och gör det unikt (Melin 2008:126). Produkter är lättimiterade, vilket gör att konkurrenter snabbt utvecklar liknande produkter. För att kunna skapa konkurrensfördel kring sin produkt och varumärke har det därför blivit viktigt att bygga upp en stark märkesidentitet. Företag kan skapa en identitet kring sitt varumärke genom namnet, personligheten, distributionen och ursprunget. (Melin 2008:126). *Kärnvärdet* är ett centralt begrepp i samband med varumärkesuppbyggnad och också något som representerar en märkesprodukts primära konkurrensfördel. Därför bör det läggas stor vikt vid att identifiera ett unikt kärnvärde då detta ska ligga till grund för positionering och marknadskommunikation av ett varumärke. (Melin 2011:127).

### **3. Metod**

*Denna del kommer att beskriva den metod och det tillvägagångssätt som vi har valt i undersökningen. Vi redogör för hur vi samlat in informationen, samt motiven till att vi valde de källor och intervjupersoner som vi gjorde. Även en argumentation och relevansen för vald metod, med utgångspunkt från vår problemdiskussion och vårt syfte, kommer här att redovisas.*

---

#### **3.1 Vetenskapligt förhållningssätt**

Vi har i vår uppsats försökt tolka, förstå och beskriva betydelsefulla företeelser och beteenden inom företag, såväl de olika delarna som helheten och därav har vi använt ett hermeneutiskt synsätt. Hermeneutiken betyder just förklaringskonst eller utläggningskonst. (Gilje & Grimen 2004:176ff). Metodisk tolerans, som är en av grundprinciperna i detta synsätt, utgår ifrån att då det finns flera olika tolkningar är den egna tolkningen inte den enda rätta, utan även andra tolkningar är viktiga (Gilje & Grimen 2004:203). Därför skulle vår uppsats kunna få ett annat resultat om den tillämpas med utgångspunkt från någon annans synsätt.

Då vi kontinuerligt under arbetets gång har utvecklat vår kunskap och förförståelse, har även våra tolkningar utvecklats och vi har därigenom tagit del av den hermeneutiska spiralen (Gustavsson 2004:78). Enligt hermeneutiken påverkas vi också i alla situationer av olika förutsättningar som exempelvis förförståelse (Gilje & Grimen 2004:183) som redogörs i följande stycke.

##### **3.1.1 Förförståelse**

För att kunna tolka, förstå och förklara krävs förförståelse. Denna skapas av tidigare händelser, erfarenheter, lärdomar och känslor (Gustavsson 2004:75). Vidare är alltså våra tolkningar ofta vinklade, osäkra och reviderbara utifrån ny information (Gilje & Grimen 2004:202).

Vår förförståelse grundar sig främst i tidigare universitetsstudier inom företagsekonomi. Alla tre författare har läst på Lunds Universitet, där vi kommit i kontakt med både CSR, företagsstruktur samt varumärke. Vi har även arbetslivserfarenhet, som bidragit till speciella erfarenheter och lärdomar, ingen av oss har dock erfarenhet av att arbeta direkt med ovanstående områden. Alla tre är konsumenter hos både IKEA och Åhléns och berördes av dunskaandalen. Att media är en bidragande faktor till att allt fler skandaler rapporteras och att de i många fall styr konsumenternas uppfattning och förförståelse är vi ense om.

Givetvis inser vi risken i tolkningsarbetet då vår förförståelse, våra fördomar och arbetslivserfarenhet, kan påverka vår tolkning i en viss riktning utan att vi är medvetna om detta.

#### **3.2 Vetenskaplig undersökningsform**

Vi har valt att använda oss av kvalitativa metoder. I och med detta var vi velat beskriva, analysera och förstå diverse begrepp, teorier, beteenden och företeelser som har varit relevanta för vår undersökning. Under uppsatsen har vi kontinuerligt samlat in data, analyserat och tolkat denna. Vi har också jämfört teorier och det empiriska materialet, vilket

även är av vikt vid kvalitativa undersökningar (Gustavsson 2004:132). I kvalitativa analyser anses språk, betydelse och mening i den insamlade data vara av intresse (Lundahl & Skärvad 2009:135).

Vi började med att granska dunskaandalen och hur olika företag hanterade denna. Därefter valde vi ut våra två fallföretag och sökte efter relevanta teorier i litteratur som kunde vara till stöd under vår analys av de valda fallföretagen och dess agerande. Detta ökade vår kunskap och förståelse, vilket också gav oss möjligheten att få nya perspektiv och se nya mönster. Vi har valt att använda abduktion som förklaringsmodell. (Alvesson & Sköldberg 1994:41ff). Abduktion utgår från empiri men använder ofta teorier från litteraturen för att analysera empirin. Denna förklaringsmodell har många likheter med hermeneutiken och innebär att enskilda fall ofta kan tydas med ett hypotetiskt generellt mönster. Detta förstärks sedan genom nya fall och iakttagelser och ska fungera som inspirationskälla för att upptäcka nya mönster och mer förståelse för den studerade företeelsen. Vid abduktion pendlar undersökningen mellan empiriladdad teori och teoriladdad empiri. Vi har satt oss in i empirin via förkunskaper i teorin, samtidigt som vi har ökat vår förståelse för empirin genom teorikunskaperna. (Alvesson & Sköldberg 1994:47).

### **3.3 Tillvägagångssätt**

Efter att vi först fått en bredare kunskap genom insamlad teori, samlades även empirisk data in i form av intervjuer via telefon och mailkontakt. Vi har valt att försöka se med olika perspektiv på vår insamlade information vid tolkningen. Vi har också försökt hitta oberoende källor som stöttat varandra för att öka trovärdigheten i vår undersökning.

Vi har använt både primärdata och sekundärdata i vår uppsats. Det har funnits mycket information tillgänglig om både CSR, krishantering, interna strategier och beteende, men ingen av det data som vi har funnit var insamlad för just vår studie. Dock har vi samlat in många intressanta begrepp, forskningsstudier, teorier och undersökningar som vi har nytta av för att kunna besvara problemformuleringen i vår uppsats. Sekundärdatan har bland annat funnits tillgänglig i litteratur, tidningsartiklar, rapporter samt Internet. Det material vi har valt har i viss mån använts för analys och därmed kan en del i uppsatsen ses som en sekundär analys (Lundahl & Skärvad 2009:132), främst med syfte på tidigare uppsatser och artiklar. Detta innebär att vi har haft i åtanke att de som tidigare granskat informationen kan ha haft en anledning att vara opartiska, valt att vinkla den och kan också ha gjort en ofullständig granskning.

En del av vår data är insamlad via Internet, vilket erbjuder ett enormt utbud av global kommunikation och information, vilket kräver en förmåga att hitta relevant sådan. För att få en mer effektiv informationssökning måste den som söker efter data kunna urskilja väsentlig information från oväsentlig. (Lundahl & Skärvad 2009:140). Vi har även använt Internet för att söka efter böcker, tidsskrifter, magasin, forskningsrapporter och artiklar som finns tillgängliga genom Lunds Universitet. Dock är källkritik här av stor vikt då det finns ett enormt utbud av information på Internet. (Lundahl & Skärvad 2009:143) varav ett kritiskt ställningstagande behandlas i senare stycke.

De böcker och artiklar som vi till viss del har valt att stödja vår uppsats med har mestadels varit resultat från forskningsstudier. Många av artiklarna har hämtats från LibHub. Med tanke på det kritiska perspektivet vi har förhållit oss till gentemot våra sekundärkällor, har vi letat efter olika och oberoende forskningsstudier som påvisar liknande resultat.

### 3.3.1 Metodteori

Vi har betraktat olika relevanta forskningsmetoder och tekniker som skulle kunna vara fördelaktiga i vår undersökning. Givetvis vill vi använda de som är mest relevanta och framgångsrika för just vår studie. Vi anser oss ha tillgång till relevant och nyttig information för att kunna utveckla nya insikter och på så sätt genomföra vår undersökning.

### 3.3.2 Fallstudie

Med utgångspunkt från vårt syfte och vår problemställning har vi valt att göra fallstudier på IKEA och Åhléns. Anledningen till att vi valt att göra fallstudier är att få en helhetssyn men även en djupare förståelse för de teorier och data som vi tidigare samlat in. Vi har även haft med fallstudier för att få exempel från verkligheten. Vi har valt teorier som vi anser relevanta för uppsatsen och kommer analysera dessa på våra fallföretag. Genom vår fallstudie vill vi utveckla samt undersöka teorier. (Lundahl & Skärvad 2009:187ff).

Det är viktigt att *fokusera* fallstudien och avgränsa och prioritera det som är relevant för uppsatsen (Lundahl & Skärvad 2009:190). Det är också av vikt att avgöra om undersökningen ska vara en *ögonblicksstudie* eller en *förloppsstudie*. Vår fallstudie är en förloppsstudie, vilken redogör för olika processer. Denna typ av studie är mer fördelaktig att välja då djupare förståelse för teorierna skall skapas. (Lundahl & Skärvad 2009:191), vilket vi vill uppnå. Vår uppsats ingår i kategorin *analytisk generalisering*, då den analyserar gemensamma mönster, teorier och använder befintliga teorier till att bland annat jämföra mot de empiriska studierna (Lundahl & Skärvad 2009:195).

Vi anser att vi i undersökningen har sett fördelar med att utföra fallstudier, då dessa har gett oss ökad förståelse och djupare kunskap tillsammans med vår förkunskap, vilket har underlättat vår tolkning av empiriskt material, analys och slutsats.

### 3.3.3 Urval

Då man väljer fallföretag kan man studera ett avvikande fall, exempelvis speciellt framgångsrika fall eller problematiska fall (Lundahl & Skärvad 2009:191). Vi beskrev i inledningen att det var ett flertal företag inblandade i dunskaandalen, men att vi har valt IKEA och Åhléns beror dels på att IKEA kontinuerligt arbetar med CSR (Stål) och Åhléns fick mycket positiv kritik för sin krishantering och sitt snabba agerande vid dunskaandalen (Dunér 2009). Både IKEA och Åhléns är även stora svenska företag med starka varumärken. Alla dessa faktorer ligger till grund för vårt val och ytterligare anledningar till varför dessa två valdes var för att det redan fanns mycket data att tillgå samt att det fanns personliga kontakter inom de båda företagen. Vi har via dessa personliga kontakter fått möjlighet att komma i kontakt med anställda på företagen som ställt upp på våra intervjuer och även hänvisat oss vidare när de själva inte kunnat besvara någon fråga. När man väljer fallstudie är det även viktigt att ställa sig frågan om hur många fall som behövs studeras. Enligt Lundahl och Skärvad (2009:191) innebär de studier med enbart ett fall bäst förutsättningar för en djup studie. Men enbart ett fall i studien kan ha nackdelen att den blir för situationsspecifik för att vara av intresse för andra aktörer (Lundahl & Skärvad 2009:191). För att skapa ett intresse för flertalet aktörer samt att få en rikare bild har vi därför valt att utgå från två stycken företag.

Vi har valt att fokusera på hur de arbetar med CSR, krishantering och företagskultur och har således granskat och analyserat företagets framväxt och struktur.

Genom ett holistiskt perspektiv skapas förståelse för helheten som är av vikt. För att förstå helheten krävs det förståelse ur flera perspektiv. (Lundahl & Skärvad 2009:185ff). Därför har vi valt att intervjua personer med olika befattningar på de valda företagen samt att identifiera de signifikanta aktörerna som inom ett företag har stort inflytande. Det är av stor betydelse att ta del av deras värderingar, attityder, intressen, motiv och uppträdande. (Lundahl & Skärvad 2009:186ff) vilket vi har haft i åtanke vid val av intervjupersoner.

På IKEA intervjuades Eva Stål, koordinator för miljö och socialt ansvar via telefon två gånger. Hon har arbetat på IKEA i 27 år och varit med om en stor del av IKEA:s framväxt, utveckling av CSR-strategier, krishantering samt dunskaandalen. Ytterligare en telefonintervju skedde med Roland Idemyr, VD IKEA Service AB. Vi har även haft intervju via mail med Emma Carlsson (projektledare inom marknadsföring och försäljning) och Cecilia Gejrot (Learning Designer). På Åhléns hade vi både mailkontakt samt telefonintervju med Kicki Olivensjö, design och inköpsdirektör, som både är insatt i Åhléns verksamhet samt hållbarhetsarbete. Monica Hultgren, informatör på Åhléns, svarade även på frågor via mail. Avsikten med att intervjua dessa personer var för att få ett bredare perspektiv och en större inblick i hur företagen arbetar.

### **3.3.4 Tematisering**

Efter att vi samlat in all vår data ville vi göra både empiri och teori lättare för läsaren att förstå. Vi hoppas att genom att ha använt analytiska teman, tematisering med begrepp (Gustavsson 2004:132) lyckats bidra med en mer övergripande förståelse.

Våra analytiska teman utgår främst från de olika intervjuer vi har haft. Vi har lyssnat och tolkat informationen, vilken innefattar både yttre och inre utmaningar och beskriver arbetet inom CSR, krishantering samt företagskulturen. Tolkningen av denna information från respondenterna utgör tematiseringen som vi valt att presentera i vårt empiriska material. (Gustavsson 2004:83).

### **3.3.5 Intervjumetodik**

Vi har gjort intervjuer i form av telefonintervjuer samt via mail, där frågor som var relevanta för vår uppsats ställdes. Ett av syftena med intervjuerna var att undersöka hur IKEA och Åhléns arbetar med CSR, krishantering och företagskultur samt värderingar. Några frågor ställdes även om dunskaandalen. Personerna som intervjuades fick fritt formulera sina svar.

Vi utförde ostandardiserade intervjuer där vi kunde välja både frågeformulering och ordningsföljden på frågorna relativt fritt. De positiva med denna typ av intervju är att svaren kan bli mer uttömmande, djupa och nyanserade. Ostandardiserade undersökningar är passande vid teoriutvecklande undersökningar, där syftet är att samla in mjuk data, som i vårt fall. Mjuk data rör ofta kvalitativa förhållanden, såsom personers bedömning av en händelse, motiv som bidragit till ett visst agerande eller arbetskulturen inom en organisation. Frågorna gav oss den informationen vi sökte och intervjuerna blev flexibla och anpassade efter de respektive företagen. Att välja fria intervjuer är fördelaktigt vid kvalitativa undersökningar. (Lundahl & Skärvad 2009:115ff) som i vårt fall.

Vid en ostandardiserade intervjuer är det viktigt med personlig kontakt och att börja med bakgrundsfrågor. Vi använde främst processfrågor, vilka innebär bredare frågor där personen

som intervjuas blir mer öppen i sina svar. Att spela in intervjun ökar chansen att lyckas registrera och noggrant tolka intervjuerna. Genom att ha planerat och förberett intervjun och arbetsfördelningen kan de som utför intervjun få ut mer av den. Att sammanställa intervjun så fort som möjligt efter att den är utförd är även betydelsefullt. (Lundahl & Skärvad 2009:119ff). Med tanke på detta försökte vi se till att alla medverkande vid intervjuerna samt att de spelades upp på högtalartelefon och bandades in. Alla telefonintervjuer förutom en spelades in på grund av tekniska problem. Direkt efter intervjun sammanställde vi noggrant alla svaren. Både IKEA och Åhléns har tagit del av det empiriska materialet för att på så vis se att vi har tolkat deras svar och kommentarer rätt.

### **3.4 Källkritik**

Källkritik diskuterar frågan om feltolkning av information (Alvesson & Sköldberg 1994:123). Vi har valt att samla data från olika källor och forskning för att de på så vis ska vara oberoende av varandra. Detta för att i vår uppsats vara beroendekritiska till våra källor (Nyberg 2000:196). Vi har försökt att samla detaljerad information från våra valda fallföretag. Dock är vi medvetna om att bredare undersökning skulle kunna påvisa annorlunda resultat, men i vår undersökning krävs avgränsning.

#### **3.4.1 Primärdata**

Vår undersökning innehåller en del primärdata, vilken som tidigare nämnt samlats in via muntliga källor samt mailkontakt. Givetvis måste vi författare vara kritiska både mot den information de delger oss, men även mot vår tolkning av den. Det finns en viss risk att respondenterna vill framställa sig själv och företaget ur ett mer positivt perspektiv jämfört med hur verkligheten ser ut alternativt inte delge allt. Det finns också en risk att vi författare som lyssnar och tolkar informationen misstolkar denna på grund av olika åsikter, erfarenheter och förmågor, varför det finns en fördel med att vara tre författare samt att företagen har tagit del av det empiriska materialet.

#### **3.4.2. Sekundärdata**

Sekundärlitteratur är den litteratur som används för att skapa en bakgrund, och i nästan alla uppsatser måste sekundärlitteratur användas (Reinecker & Jørgensen 2002:136). Vi har därför tagit stöd av sekundärdata i vår teoridel för att senare kunna styrka det vi kommer fram till i analysen. Våra sekundära källor har bestått av både böcker, magasin, artiklar, men även information från IKEA och Åhléns och dess hemsidor. Böckerna och artiklarna har mestadels varit resultat från forskningsstudier. Främst kommer våra artiklar från Lund Universitets databas Libhub, eftersom det är en källa med trovärdig insamlad information samt litteratur från Lunds universitetsbibliotek och Ekonomi Högskolans bibliotek.

Vi har försökt att hitta data som både ger insikt över våra ämnen, men som också har en mer kritisk syn. Dessutom har vi letat efter olika forskningsstudier, som stödjer samman hypotes, för att få en ännu större säkerhet och trovärdighet i vår studie.

Vi har haft i åtanke att det finns både *intern och extern kritik*. Den externa kritiken syftar på om själva källan är äkta. Är upphovsman, datum och ort korrekt eller kan artikeln vara skriven i en annan persons namn och vid ett annat tillfälle än vad det står i källan. Den interna kritiken är svårare att utgöra och syftar på innehållet i dokumentet. Var upphovsmannen närvarande eller är det andrahandsinformation och lämnades informationen genast eller i

efterhand. (Nyberg 2000:195ff). Framförallt har vi använt detta kritiska synsätt för Internetkällor. Har vi funnit tvivel på upphovsman eller den information vi kommit över har vi valt att utesluta dessa källor från vår uppsats.

För att få ett exempel på hur företag hanterar kriser i praktiken har vi valt att studera hur IKEA och Åhléns hanterade dunskaandalen som publicerades vintern 2009. Det är nu ca 3 år sedan den inträffade, vilket gör att vi har fått vara kritiska mot tidssambandet mellan händelsen och datainsamlingen (Nyberg 2000:197). Ju större närhet i tid och rum som källan har, desto större är chansen att informationen överensstämmer med händelsen (Lundahl & Skärvad 2009:225), vilket vi har haft i åtanke. Det finns två sidor av att ha med en äldre händelse. Negativt är att dunskaandalen inte är aktuell vilket gör att det kan bli svårt att hitta rätt personer att intervjua som arbetade på företagen vid denna tidpunkt. Det kan även vara ett ämne som företagen vill lägga bakom sig och möjligen inte är så intresserad av att diskutera med oss. Positivt är att de som vi intervjuar kan ha ett annat perspektiv på händelsen då reflektioner kan ha skett i efterhand. Vi anser inte att tidsaspekten hade någon större påverkan på arbetet. Detta då vi från båda företagen fick bra med information om skandalen samt fick från båda företagen intervjua personal som kunde svara på våra frågor.

### **3.5 Bedömning av vår kvalitativa undersökning**

Vi är medvetna om att vår förförståelse kan påverka tolkningen av teori och insamlad empiri och att detta kan ha påverkat vår uppsats. För att minska risken för detta har vi under skrivandets gång haft detta i åtanke och diskuterar vår förförståelse, våra olika tolkningar och argument.

Jämförelsen mellan teorierna sinsemellan och det empiriska materialet är av stor betydelse vid en kvalitativ undersökning. Dock styrs författarnas tolkning och förståelse gällande både teorier och empirin av dess förförståelse och värderingar. Därmed blir det svårt att avgöra om metodens reliabilitet, vilket innebär om det kan vara möjligt för andra forskare att genomföra samma undersökning och få samma resultat (Gustavsson 2004:132).

Vanligtvis bedöms en uppsats utifrån reliabilitet och validitet, men det har föreslagits att en kvalitativ uppsats ska bedömas och utvärderas utifrån andra kriterier, så som trovärdighet där bland annat tillförlitlighet och pålitlighet ingår (Bryman & Bell 2005:306). I tillförlitlighet ingår respondentvalidering som är en process där förmedling av resultat sker till respondenterna som har varit delaktiga i undersökningen. Syftet med detta är att få en bekräftelse på att den beskrivning som förmedlas är riktigt. (Bryman & Bell 2005:308). I och med detta har vi låtit våra fallföretag ta del av det empiriska materialet för att på så vis se att det stämmer. Efter att fallföretagen tog del av empirin fick vi tillbaka från ett av dem där vi behövde göra ändringar i texten då vi hade misstolkat respondentens svar. Dessa misstolkningar var dock av ringa karaktär som exempelvis hur många varuhus företag hade samt några ändringar på namn av dem som nämns i arbetet. Pålitlighet innebär att en granskare tar del av uppsatsen (Bryman & Bell 2005:307) vilket främst har skett genom vår handledare Lars Carlman. I övrigt har även våra familjemedlemmar tagit del av uppsatsen vid olika tidpunkter.



## 4. Empiri

*Utifrån vår teoretiska referensram kommer vi att presentera IKEA och Åhléns. Med hjälp av de teorier och modeller som vi tidigare redogjort ska vi applicera dessa på våra fallföretag. Det blir här relevant att uppmärksamma läsaren om att CSR är ett globalt begrepp och flertalet svenska företag har valt att översätta detta till hållbarhetsarbete (Borglund et al 2009:115). Så är också fallet för IKEA och Åhléns, varför deras CSR-arbete i fortsättningen kommer benämnas hållbarhet.*

---

### 4.1 IKEA

År 1943 grundades IKEA i Småland av Ingvar Kamprad och är idag år 2011 ett välkänt internationellt företag med drygt 280 varuhus och på 26 olika säljmarknader med ca 123 000 anställda (Ikea.com 2011b).

#### 4.1.1 IKEA och hållbarhet

IKEA:s arbete med miljöfrågor började tidigt då idén om platta paket och att effektivisera deras distribution fanns med redan 1956 och är därmed en del av IKEA:s koncept. I slutet av 1980-talet tillsattes deras första miljöchef och 1990 utvecklas de sin första miljöpolicy. (Ikea 2010:7). År 2004 publicerades deras första rapport om socialt och miljömässigt ansvar (Ikea 2010:7). Eva Stål, koordinator för miljö och socialt ansvar på IKEA, bekräftar att det inte är något nytt för IKEA att arbeta med dessa frågor utan *“det har med årens lopp däremot haft olika namn som sunt förnuft eller bra affärer”* (Stål).

På IKEA finns det inte direkt någon hållbarhetsavdelning, men på varje avdelning arbetar de anställda med de olika frågor som uppstår hos dem. Där finns det också personal med titlar som *“sustainability manager”* och liknande, dock har alla anställda ett ansvar. (Stål). IKEA vill ha en positiv påverkan på människor och miljö. Hur IKEA skapar sitt låga pris samtidigt som deras verksamhet inte sker på bekostnad av just detta är en ekvation IKEA arbetar med varje dag, enligt Eva Stål. *“Redan vid designen börjar tankarna kring hållbarhet, vilka anpassningar måste göras redan från början för att produkten ska bli ett platt paket och därmed distribueras på ett väldigt effektivt sätt osv.”* (Stål).

Designers, produktutvecklare och tekniker måste överväga alla aspekter kring en produkts säkerhet, kvalitet och miljöpåverkan, från det första designstadiet och genom hela produktens livscykel. IKEA använder sig av riskanalyser för att utvärdera och förstå sina produkters påverkan på miljön, (Ikea.com 2011j). Alla IKEA:s produkter är testade och godkända av gängse regler och standarder som finns i världen (Stål). Är det något säljland som skulle höja ett krav blir det den nivån som gäller för alla säljländer och Eva Stål menar att IKEA gärna ligger före lagstiftningar. För IKEA innebär proaktivt arbete att alltid ligga i framkant och att företaget med all säkerhet vet att de uppfyller de lagkrav som finns (Stål).

På IKEA:s hemsida går det att ta del av deras arbete gällande ständiga förbättringar, där de bland annat följer en lista som heter *The never ending list*, (Ikea.com 2011j). Det är en lista som aldrig tar slut och som består av de förbättringar IKEA gjort och gör för miljön och människor, (Ikea.com 2011h). Det miljöansvar IKEA har tagit är alt ifrån att de använder platta paket till sina produkter så de kan maximera sina transporter, optimerar utnyttjandet av material, inte tar emot trä som fällts illegalt eller som tagits från intakta naturskogar, ser till att barnarbete förbjuds och mycket mer (Ikea.com 2011h).

IKEA följer sedan år 2000 the *IKEA way on Purchasing Home furnishing* (IWAY), deras utformade uppförandekod som grundar sig på internationella konventioner och deklarerationer. IWAY omfattar bestämmelser baserade på FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna, Rio-deklarationen om miljö och utveckling samt ILO:s deklareration om grundläggande principer och rättigheter i arbetet (Ikea.com 2011f). *“Vi har IWAY, det är ett system som vi egentligen satte igång efter en annan kris för många år sedan angående barnarbete. Där plus arbetsmiljö frågor har vi skapat ett system där vi åker ut och framförallt kontrollerar våra suppliers i världen, efter en viss mall som dem måste följa, där det gäller arbetsmiljö och allt sådant, dessa sker regelbundet. En del kontroller gör vi väldigt ofta, en del mer sällan, det beror på tillit till dem leverantörer vi har”* (Idemyr).

I uppförandekoden går det att läsa följande: *“Leverantörer till IKEA skall erkänna och acceptera IWAY:s krav genom att underteckna IWAY”* (Ikea 2008:4). Vidare i uppförandekoden står det att leverantörer till IKEA skall överlämna IWAY:s krav till sina leverantörer som är inblandade i produktionen eller verksamheten för IKEA. IKEA:s leverantörer skall se till att deras leverantörer i sin tur har skrivit under ett dokument där de erkänner och acceptera dessa krav (Ikea 2008:5). IWAY omfattar även arbetsförhållanden, förebyggandet av barnarbete, miljö och ansvarsfullt skogsbruk (Ikea.com 2011f).

Efter införandet av IWAY bestämdes det att IKEA skulle upprätta världsomfattande utbildningar inom företaget med särskild inriktning på just uppförandekoden (Morsing & Beckmann 2006:247). Dessa utbildningar syftar delvis till att förse inköpsteamerna med en grundläggande förståelse till varför IKEA arbetar med en uppförandekod. Det andra motivet till utbildningen handlar om att förbättra deras förmåga att följa upp och stödja genomförandet och underhåll av uppförandekoden hos leverantörerna (Morsing & Beckmann 2006:248).

Ett exempel på hur IKEA arbetar med att förmedla ut sitt hållbarhetsarbete till de anställda går att återge från hur de kommunicerar ut deras uppförandekod. Exemplet ger en inblick i hur de interna medlen för kommunikation på ett inköpskontor i Thailand gick till (Morsing & Beckmann 2006:250) och ger därmed en inblick i hur det troligtvis går till på alla inköpskontor på IKEA världen över.

Den interna kommunikationen innebar:

- Personalutbildning: Att utrusta de anställda med den grundläggande förståelsen om att arbeta med uppförandekoden och med kunskap för att följa upp och vägleda leverantörer
- Interaktion mellan medarbetare och interna experter: öka de anställdas kunskap och förståelse av uppförandekoden
- Förändringsagenter: Att ge särskild personal i uppdrag att uppmuntra sina kollegor till att hålla ett konstant fokus på uppförandekoden
- Uppmuntra de anställda till att hålla ett konstant fokus på leverantörernas genomförande av uppförandekoden (Morsing & Beckmann 2006:250).

Utöver sina ansvarstagande samarbetar IKEA enligt deras hemsida med WWF för att bekämpa illegal trädfällning. Tillsammans med UNICEF och Rädda Barnen har de utökat ett barnrättsprogram som fokuserar på barns rättigheter, hälsa, utbildning och skydd (Ikea.com 2011h). Rädda Barnen var delaktiga med att ta fram uppförandekoden gällande barnarbete

(Stål). IKEA Foundation stödjer grundläggande hälsoprogram vilka leds av UNICEF, ett program har som mål att utveckla integrerade, samhällsbaserade, hållbara försök för att förbättra barns möjlighet att överleva i några av Indiens mest fattiga områden, (Ikea.com 2011h). På IKEA:s hemsida förmedlas även tips och råd till konsumenterna på hur deras produkter kan användas på ett sätt som ger ett mer hållbart vardagsliv (Ikea.com 2011j).

Genom åren har IKEA inlett flera samarbeten med olika organisationer, som tidigare nämnt WWF och UNICEF. År 2010 utvecklades deras arbete mot en mer hållbar riktning genom The IKEA Sustainability Directions som sätter upp viktiga prioriteringar och mål som IKEA ska nå år 2015 (Ikea 2010:7). Dessa mål och prioriteringar ska influera hela IKEA:s värdekedja, från design till slutprodukt (Ikea 2010:8), vilket innebär att alla IKEA:s strategier och affärsplaner på ett klart och systematiskt sätt måste förbättra sitt hållbarhetsarbete. Enligt IKEA ska hållbarhet därför vara något som integrerar hela deras affärsverksamhet (Ikea 2010:14). Det är fem prioriterade områden som behandlas i rapporten är följande:

- Erbjudna ett utbud av varor som är mer hållbara
- Ta en ledande roll mot ett utsläppsnått samhälle
- Omvandla avfall till resurser
- Minska sina vatten fotavtryck
- Ta socialt ansvar (Ikea 2010:8)

#### 4.1.2 IKEA & krishantering

Enligt Roland Idemyr, VD IKEA Services AB, är frågan om hur IKEA internt förbereder sig för krishantering mycket omfattande. IKEA har en global krisgrupp för sådana frågor och händelser som eventuellt skulle drabba det stora globala IKEA. Där sitter bland annat medlemmar från IKEA:s executive management och deras risk manager för IKEA, vilka kallas in vid större kriser. Varje land har en såkallad Nationell Krisgrupp, och varje land arbetar med riskhantering, riskgrupper och riskplaner. (Idemyr).

Att det finns en stor krismedvetenhet på IKEA stärks även av Stål och för att de anställda som har ansvar för sina områden ska veta hur de ska gå tillväga vid en kris finns det en skriftlig krisplan. Enligt Eva Stål är IKEA mycket duktiga på krishantering, något som också stöds av Roland Idemyr. Det finns en hel säkerhetsavdelning inom IKEA på olika nivåer och varje år tränas personalen för att kunna möta kriser (Stål) och på chefs - samt ledningsgruppsnivå sker detta kontinuerligt (Idemyr). *“Vi tränar oss också i kris varje år i olika delar av IKEA, det finns inom hela IKEA koncernen. Det måste man träna på nämligen, för att se svagheter i organisationen, så är det.”* (Stål).

Eva Stål har tagit del av utbildning inom krishantering där IKEA iscensatte en kris som deltagarna fick lösa. Stål hänvisar förvisso till sin egen avdelning på IKEA men förutsätter att alla andra avdelningar också tränar på kriser på liknande sätt (2011:2). Roland Idemyr bekräftar Ståls uttalande då även han regelbundet får utbildning inom området. På IKEA arbetar det proaktivt med kriser, då de analyserar eventuella risker och hot som skulle kunna uppstå (Stål). Arbetet med att följa IWAY innebär att IKEA har ett proaktivt tillvägagångssätt

till att förhålla sig med kriser. Genom att kontrollera att de regler och lagar som är utformade följs inom varje område och av alla de som berörs, kan IKEA se till att undvika kriser som skulle kunna uppstå (Idemyr).

IKEA är ett värderings - och kulturstyrt företag med en stark kultur som påverkar och integrerar de anställdas arbete i alla sammanhang, från hantering av kunder till hur IKEA förhåller sig till miljö och hållbarhet (Idemyr). Roland Idemyr hoppas och tror att dessa värderingar även finns med vid krishantering hos personalen.

Att företag har en bra kontakt med media är viktigt och Eva Stål anser att IKEA:s kontakt är god. Den uppfattningen bygger hon på att media gärna kontaktar IKEA, och att dem i sin tur lyssnar när IKEA kontaktar media (Stål).

### **Dunskandalen**

Trots den uppförandekod IKEA följer, vilken inte tillåter att dun plockas från levande fåglar, hade de ingen kontroll på var dunet i flertalet av deras produkter kom ifrån. Då dunskandalen uppmärksammats bad IKEA om ursäkt för sina felaktiga handlingar, och gick även ut på hemsidan samt i varuhuset och meddelade sina kunder om att de som köpt dunprodukter hade möjlighet att byta ut dessa, alternativt få sina pengar tillbaka (Grankvist 2009:181).

Enligt Eva Stål blev IKEA först något överrumplade av nyheten om dunskandalen och vid en första intervju kände de att svaren inte kom fram så som företaget ville. För att bättre kunna svara på konsumenternas frågor satte IKEA, för första gången i Sverige, upp en chatt på sin hemsida. I och med detta ville IKEA framstå som så transparenta som möjligt. (Stål). Vid dunskandalen var det Eva Stål som ansvarade för chatten och svarade därmed på konsumenternas frågor samt mötte kritiken (Stål). För konsumenter kan en kris som dunskandalen innebära ett sviktande förtroende och resultera i att de blir besvikna på företaget. Konsumenter vill höra att företag tar sitt ansvar och om möjligt utforma en plan om hur det kan komma att arbeta framöver. *“Till nästa gång kan vi nog vara lite snabbare, i att vara snabbare ligger också hela processen att komma fram med ett bra budskap och en åtgärdsplan, kanske ha talespersoner som är mer rätt och man kanske ska välja var någonstans ska man möta upp media och på vilket sätt?”* (Stål).

Efter att skandalen uppdagats började IKEA öka sitt samarbete med andra dunförsäljare för att komma åt problemen i branschen där de satsade ytterligare resurser för att öka spårbarheten i dunbranschen (Röhne 2009). Eva Stål tror att försäljningen vid tillfället kan ha minskat, men tanken med att IKEA gjorde sig transparenta var för att företaget ville återfå förtroendet hos kunderna. Dunskandalen var inte något som sköttes exemplariskt från IKEA sida, men enligt Eva Stål är det alltid så med kriser. Hon säger att det inte är möjligt att hantera en kris korrekt (Stål) och *“det har vi inte minst lärt oss nu. Våra inköp bygger på ett system med uppförandekoder och tydliga produktspecifikationer. Men vad det gäller djurhantering måste vi göra mer”* (Stål i Röhne 2009).

### **4.1.3 IKEA ur ett internt perspektiv**

Namnet IKEA står både för dess grundare och efter dennes ursprung, namnet är således mycket förknippat med Sverige (Ikea.com 2011e). Att IKEA:s logga är gul och blå, som svenska flaggan, är ingen slump med tanke på vad IKEA vill förmedla genom sina produkter. De egenskaper som ska förmedlas är småländskt, folkhem, svenskt och de historiska

influenserna. Allt detta är kvaliteter som skapat IKEA:s unikheter och personlighet (Ikea.com 2011c).

IKEA:s vision är *“att skapa en bättre vardag för de många människorna”* och affärsidén enligt dem själva är att *”erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt får råd att köpa dem”* (Ikea.com 2011:g). De är tillsammans IKEA:s kärnvärden, vad IKEA förmedlar till sina anställda och vad de förmedlar externt. IKEA gör och tar sitt ansvar i kraften från deras vision och affärsidé och det är motorn enligt Eva Stål. Enligt Emma Carlsson, projektledare inom marknadsföring och försäljning på IKEA, är ambitionen att allt som görs ska kunna återkopplas till deras vision och affärsidé för att få initiativ och krafter riktade åt samma håll (Carlsson). *“Företagskulturen fungerar som navet inom IKEA, vilket innebär att den binder ihop människor med olika kulturella bakgrunder från hela världen och avdelningar av helt olika karaktärer (HR. Logistik, produktutveckling, försäljning etc.). Det pratas mycket om företagskulturen som härstammar ifrån Småland och förknippas med hårt arbetande människor som har utvecklat en skicklighet av att göra mesta möjliga utav små resurser”* (Carlsson).

Som anställd på IKEA förväntas de ta eget ansvar för att leva upp till värderingarna. IKEA är oerhört noga med att anställa människor som delar IKEA:s värderingar, vilket underlättar i det dagliga arbetet. Varje medarbetare har utvecklingssamtal med sin chef en gång per år där värderingarna diskuteras och om hur varje individ efterlever dessa (Carlsson). Som anställd blir man ständigt påmind om värdegrunden, vilken uppmärksammas på flera områden i företaget, då den exempelvis står skriven i dokument och diskuteras ofta med de anställda i deras dagliga arbete (Gejrot). Den interna kommunikationen sker via en avdelning på IKEA ”internal communication” som har som uppgift att se till att viktig information når medarbetarna i organisationen (Carlsson).

IKEA arbetar hela tiden med att vårda sitt varumärke, och enligt Stål sker det främst genom att fråga dem som skapar deras varumärke, nämligen IKEA:s kunder. Kundernas uppfattning av IKEA är det som är värdet av varumärket (Stål). IKEA bygger sitt varumärke via flera mediekkanaler, den kanske mest kända är IKEA katalogen (Ikea.com 2011d). Andra kanaler som IKEA når sina kunder genom är webbplatser, broschyrer, annonser och PR. Enligt IKEA:s hemsida ska alla IKEA:s värderingar på ett tydligt sätt komma ut till intressenterna (Ikea.com 2011d). IKEA har ett mycket starkt varumärke och hög trovärdighet hos konsumenterna, en anledning kan vara att de har lyckats förmedla varför de finns (Högberg-gruppen). Kamprad är också något utav en ikon som i folks medvetande står för det goda och det krävs mycket för att radera sådana ikoner (Ronge 2011). Tack vare det arbete IKEA lagt ned på deras varumärksuppbyggnad har de lättare att överleva kriser och skandaler. Deras varumärke kan riskera att bli skadat på kort sikt men då det är så pass starkt är det inget som hotar IKEA långsiktigt (Hedlund 2011).

## **4.2 Åhléns**

Åhléns grundades 1899 i Insjön och ses idag som Sveriges ledande varuhuskedja med mode, accessoarer, skönhetsprodukter samt heminredning (Åhléns.se 2011c). Den 1 oktober 2010 bildades detaljhandelskoncernen Axstores där både Åhléns, Kicks samt Lagerhaus ingår (Åhléns.se 2011h). Idag har de 76 varuhus i Sverige, 30 butiker i Norge och möter 90 miljoner kunder årligen. Åhléns har drygt 3000 anställda (Åhléns.se 2011h).

## 4.2.1 Åhléns och hållbarhet

Åhléns första hållbarhetsberättelse *På rätt väg* från verksamhetsåret 2010 har som syfte att visa kunderna om hur de arbetar med hållbarhet men även inspirera dem att följa med på resan (Åhléns 2011:2). I hållbarhetsberättelsen är deras vision ”*för att kunna bli kvinnans favorit ser vi det som självklart att agera ansvarsfullt som organisation och dagligen arbeta med att öka vårt mer hållbara sortiment*” (Åhléns 2011:2). Deras hållbarhetsberättelse är framtagen då de på ett enkelt och transparent sätt vill dokumentera de Åhléns aktivt arbetar med. Åhléns kunder förväntar sig att de ska ta ett ansvar (Åhléns 2011:3) och företaget vill med sina hållbarhetsstrategier visa sitt intresse för en säker och moralisk handel (Olivensjö). Åhléns befinner sig i en bransch som har en stor påverkan på miljön, varav de inte kan välja ut enskilda aktiviteter utan måste se till helheten. När de startade sitt hållbarhetsarbete lades mycket fokus på textilier där branschen generellt kommit långt (Olivensjö). Enligt Kicki Olivensjö, design- och inköpsdirektör på Åhléns, står Åhléns inför en stor utmaning eftersom de säljer ”*externa varumärken som i många fall inte alls kommit lika långt med dessa frågor som vi har gjort*”.

Idag har Åhléns ett ständigt växande sortiment med miljömärkta varor. Enligt Åhléns tidigare VD Mats Gärdsell (avgick i oktober 2011) beror den positiva utvecklingen av detta sortiment bland annat på ”*de engagerade medarbetarna som finns inom organisationen. Det finns en stark drivkraft att vilja bidra till ett sortiment som vi kan vara extra stolta över och som stämmer överens med vår värdegrund*” (Åhléns 2011:3).

Enligt Kicki Olivensjö så är det idag en självklarhet att engagera sig i hållbarhet, det är en av de bidragande faktorerna till en position som ett starkt varumärke. Enligt de undersökningar som gjorts är Åhléns högt rankade och har redan ett högt förtroende hos sina konsumenter och ”*detta måste vi värna om genom att bland annat vara transparenta och berätta vad vi gör*” (Olivensjö).

För att Åhléns ska kunna lyckas med deras hållbarhetsarbete har de uttryckt att det är viktigt för dem att arbeta med intressenterna runt Åhléns, det vill säga deras kunder, intresseorganisationer, myndigheter samt medarbetare. Genom dessa intressenter utbyts nödvändig kunskap som utvecklar Åhléns verksamhet. (Åhléns 2011:5). En värdeskapande effekt med Åhléns hållbarhetsarbete är att deras kunder känner tillit till produkterna som företaget erbjuder (Olivensjö). Åhléns hållbarhetsavdelning leds av en chef som både arbetat på ICA och WWF och har mer än 10 års erfarenhet inom området. Avdelningen består av fyra kvinnor med universitetsutbildningar inom relevanta områden. (Olivensjö).

För att behandla hållbarhetsfrågor internt har Åhléns något som heter Styrgruppen. Här ingår en person från varje avdelning (hem, hållbarhet, inköp, kvalité, kommunikation, koncept, mode och marknad) och här sker diskussioner kring hållbar produktion och inköp, deras leverantörer samt de olika utmaningarna med produktionsländerna. (Olivensjö). Dessutom träffas dessa personer för att redovisa förslag på aktiviteter som olika arbetsgrupper har utvecklat (Olivensjö). Allt protokollförs och publiceras sedan på intranätet men varje medarbetare i denna grupp har som ansvar att kommunicera ut informationen till övriga medarbetare (Olivensjö). På intranätet publiceras även de uppnådda målen samt deras hållbarhetsredovisning (Olivensjö).

En ny strategi för hållbarhetsarbetet togs fram under 2010 med deltagare från hela Axstores-koncernen. De utmaningar som ansågs som mest angelägna för Åhléns blev utgångspunkten

för den nya strategin (Åhléns 2011:5). För att nå ut med hållbarhetsarbetet inom Åhléns hade de under år 2010 diverse olika internutbildningar, samtliga anställda fick under 2010 en webbutbildning med helhetstänk kring hållbarhet. Inköpsavdelningen som berör dessa frågor mer än andra avdelningar fick även en introduktionsutbildning kring hållbarhet samt utbildning i hållbara/alternativa material (Åhléns 2011:9).

För att vara en del av en hållbar handel menar Åhléns att det är viktigt att *“se till att de varor som vi säljer har så litet negativt avtryck på människor och miljö som möjligt”* (Åhléns.se 2011c). För att enklare kunna guida sina kunder till varor som värnar extra mycket om människor och miljön har Åhléns skapat vägvisaren Å, vad bra! (Åhléns.se 2011c). Denna vägvisare är främst framtagen för att Åhléns *“vill transparent kommunicera vårt arbete med miljö och socialt ansvar till våra intressenter”* (Åhléns.se 2011d). Utöver detta har Åhléns policys för att värna om sociala förhållanden inom både miljö, jämställdhet, mångfald och ickevåld (Åhléns.se 2011e).

Åhléns är sedan 2010 medlemmar i Sweden Textile Water Initiative (STWI), ett samarbete med andra textil- och läderföretag. Fokuset är inriktad på att både lära sig mer inom området men även att arbeta fram strategier samt riktlinjer tillsammans för nå en mer hållbar vattenrening inom textil- och läderindustrin (Åhléns.se 2011f).

Dessutom är de sedan maj 2010 medlemmar i Business Social Compliance Initiative (BSCI) genom moderkoncernen Axstores. Medlemskapet innebär att de bland annat åtar sig att arbeta utifrån en gemensam uppförandekod. Denna uppförandekod är baserad på FN:s deklaration om mänskliga rättigheter samt ILO:s kärnkonventioner (Åhléns 2011:17). Detta är en uppförandekod som bland annat innehåller lagar och förordningar, förbud mot barnarbete, tvångsarbete, diskriminering, regler om löner och ersättning, övertidsreglering, hälsa- och säkerhetskrav, arbetsmiljökrav, miljökrav samt rätt till facklig anslutning (Åhléns 2011:17). Dessa krav och kriterier måste alla deras leverantörer uppfylla (Åhléns.se 2011e). I och med denna uppförandekod förbinder sig Åhléns leverantörer *“att ha rutiner för sin hantering av avfall, kemikalier och andra skadliga material, samt utsläpps- och avloppshantering som möter eller överträffar lagstiftade minimikrav”* (Åhléns.se 2011d). Den främsta anledningen med uppförandekoden är att Åhléns anser att *“det är viktigt för oss att våra produkter är tillverkade under godtagbara arbetsförhållanden och vi arbetar kontinuerligt med kontroller av våra leverantörer”* (Åhléns.se 2011g). Eftersom att de har egna inköpskontor i Asien samt att delar av deras sortiment är egen design, har Åhléns större möjlighet att redan i produktionsutvecklingsstadiet påverka varornas miljöpåverkan (Åhléns.se 2011g).

Åhléns har något de kallar etiskt bortval. Detta innebär att de arbetar med att plocka bort de varor som inte överensstämmer med deras värderingar, allt för deras kunder ska kunna känna sig trygga när de handlar. Deras värderingar *“skapar tydliga riktlinjer för oss där vi bland annat tar avstånd från våld, diskriminering och rasism. Vi värnar även om djurens rättigheter och om biologisk mångfald. Vi arbetar i förebyggande syfte med våra bortval och utvärderar hela tiden sortimentet”* (Åhléns 2011:14). Några urval av etiska borttaganden är exempelvis päls, dun som har plockats från levande fåglar samt trä som kommer från hotade arter (Åhléns 2011:14).

Åhléns ingår i flertalet samarbeten där deras kunskap samt resurser kommer till användning för att bidra till ett bättre samhälle (Åhléns.se 2011e). De varor som inte blir sålda överlåter Åhléns till Myrorna och Stadsmissionen och överskottet från Myrorna går till Frälsningsarméns verksamhet inom välgörenhet. Dessutom bidrar Åhléns med gåvor till

Frälsningsarmén som under julen delar ut klapparna till behövande familjer (Åhléns.se 2011f).

Utöver detta är även miljön ett viktigt område för Åhléns då *“arbetet med att minska vår miljöpåverkan går också hand i hand med att vi minskar våra kostnader genom att göra Åhléns mer effektivt”* (Åhléns.se 2011d). För att minska sin miljöpåverkan har Åhléns följande fyra uttalande fokusområden:

- Minska den energi som används i våra lokaler.
- Gå över till förnybar och ursprungsmärkt el.
- Minska vår klimatpåverkan från transporter och resor.
- Öka andelen varor som kommer från miljösmarta produktionsprocesser och material.

*Åhléns fokusområden inom miljö* (Åhléns.se 2011d)

#### 4.2.2 Åhléns & krishantering

Eftersom att kriser är svåra att förutse anser Åhléns att det är av stor vikt att vara beredd genom att skapa generella rutiner för publiciteten som uppstår (Frisell & Samsioe 2010:23). En förutbestämd kommunikationskrisplan ger Åhléns beredskap i hur de ska agera ur ett kommunikationsperspektiv om en kris inträffar. Denna är uppbyggd i tre delar; före, under och efter (Hultgren). Om en kris skulle inträffa kontaktar Åhléns informatör Monica Hultgren i första hand informationschefen Cathrine Wigzell som därefter kontaktar VD:n. VD:n i sin tur sammankallar krisgruppen och utser en ”krisansvarig”. Informationshämtning, informationsspridning och utvärdering sker därefter enligt Åhléns kommunikationskrisplan. Denna plan är skriftlig och både koncern- och företagsledningen har tagit del av densamma (Hultgren).

Åhléns ordinarie medlemmar i krisgrupperna är VD:n, försäljningschefen, informationschefen samt säkerhetschefen och *“antal och ansvarsfördelning mellan medlemmarna i krisgruppen definieras beroende på situationen”* (Hultgren). Åhléns har även krisgrupper inom varje område, exempelvis en för produkter och en för varuhuset (Olivensjö). Antal och ansvarsfördelning mellan dessa beror på situationen (Hultgren). Enligt Anders Lundqvist (Åhléns.se 2011j), säkerhetschef på Åhléns, har individerna i krisgrupperna definierade roller, vilka alla är medvetna om samt håller sig inom för att göra det möjligt för samtliga att vet vad företaget har gjort. Han påpekar också att det är viktigt att alla i Åhléns krisgrupper känner tillit för varandra och att de är ständigt redo för plötsliga förändringar (Åhléns.se 2011j). Därför träffas Åhléns krisgrupper i förväg för att diskutera eventuella risker och hot (Olivensjö) och i varje grupp finns en person som enbart sköter mediehantering (Åhléns.se 2011j). Utbildning inom krishantering har Monica Hultgren tagit del av, både en intern och en extern (Hultgren), dock har inte Kicki Olivensjö det (Olivensjö).

Anders Lundqvist påpekar även att det är viktigt för dem att agera och fatta beslut redan under händelsen, innan det att hela bilden av händelsen är skapad. Det gäller att skildra händelsen från det första skeendet, ryktena som uppkommer, mediebevakning men också hur företag informerar och stöttar medarbetarna. Det är av vikt att informera sin personal men företaget ska enbart delge den information som de vet med säkerhet samt att ge samma information till alla medarbetare (Åhléns.se 2011j). Information till företagets anställda sker främst genom deras intranät så att de på bästa sätt kan hantera kunderna konsekvent. Åhléns hemsida samt



deras pressmeddelande används för att informera allmänheten samt media där Åhléns har som mål är att vara så transparenta som möjligt (Frisell & Samsioe 2010:23). Enligt Kicki Olivensjö har Åhléns en god relation till media och de arbetar aktivt med att få komma till tals i viktiga frågor. Åhléns försöker även att ha ett proaktivt tillvägagångssätt vad det gäller kriser och dess negativa publicitet. Cathrine Wigzell menar att Åhléns försöker att testa hur media uppfattar viss information som berör företaget för att sedan försöka skapa ett ramverk utifrån detta (Wigzell i Frisell & Samsioe 2010:23).

Enligt Cathrine Wigzell (Wigzell i Frisell & Samsioe 2010:27) är det viktigt att ha en bra grundrutin som flexibelt kan användas vid krishantering. Detta leder till att man inte bör vara helt policystyrd utan istället kunna sprida snabb information till sina intressenter samt att vara öppen. För att lyckas med detta har Åhléns sin värdegrund samt värderingar förankrade i företaget (Wigzell i Frisell & Samsioe 2010:27). När vi tillfrågade Monica Hultgren om hon tror att Åhléns värderingar kan fungera som en vägledning för de anställda om hur man bör agera i en kris svarar hon: ”*Ja definitivt - en krishantering handlar ju verkligen om att Visa Mod, Ta Ansvar, Samarbeta och få ett bra Resultat*” (Hultgren) – och det är just detta som är Åhléns värderingar (Åhléns.se 2011j).

### **Dunskandalen**

Efter att dunskandalen uppmärksammades var Åhléns de företag som agerade snabbast och satte omedelbart säljstopp för dunprodukter. Enligt Dunér (2009) visar detta på stark sinnesnärvaro men även på god krishanteringsförmåga, vilket blir allt viktigare för företag på grund av den ökade konkurrensen som råder. Utöver detta meddelade Åhléns att de skulle undersöka om de hade gjort något fel, vilket innebär att de varken bekräftade eller förnekade dunskandalen. Däremot visar det att Åhléns inte vill sälja produkter med okänd bakgrund som kan visas som ett tecken på praktisk tillämpning av den egna etiken som även styr hur man agerar (Grankvist 2009:180). Säljstoppet publicerades i ett pressmeddelande där det även framgick att det är först när Åhléns kan garantera att deras dun inte kommer från levande fåglar som försäljning åter kan tas i bruk (Andersson 2009). För att göra det möjligt för de anställda att veta vilka ståndpunkter Åhléns hade i dunhanteringen samt att besvara kundernas frågor, spreds information via deras intranät och de ringde även runt till de större varuhusen (Frisell & Samsioe 2010:25). Efter Kalla Faktas granskning kom Åhléns att uppdatera sin policy för päls, skinn och dun. I den uppdaterade policyn framfick det bland annat att Åhléns valde att ta helt avstånd från fjädrar eller dun som plockats från levande fåglar samt att de vill inte erbjuda pälsprodukter till sina kunder som uppfattas som oetiskt på grund av sitt ursprung. De externa frågorna som uppkom gällande Åhléns förhållningssätt kom att besvaras av deras inköpsdirektör (Tv4.se 2011c).

Det fanns i princip inga tydliga hållbarhetsstrategier vid den tiden, men enligt Kicki Olivensjö är Åhléns i efterhand nöjda med sitt agerade och ”*att vi beslutade att dra in alla produkter visade sig vara positivt för våra kunder*” (ibid.). Då frågan var ny för Åhléns behövde de samla in den information som kunderna krävde. Om skandalen fick några konsekvenser för varumärket svarar Kicki Olivensjö att: ”*Ja det stärktes, våra kunder uppmärksammade att vi snabbt tog ställning och de uppskattade också hur vi agerade*” (Olivensjö).

### **4.2.3 Åhléns ur ett internt perspektiv**

Åhléns har skapat en kultur via sina varuhus fyllda med både mode, accessoarer, skönhetsprodukter och inredning som tilltalar många. Deras största mervärde sedan 1990-talet är att de har hög internationell klass i sin moderna detaljhandelskedja (Åhléns.se 2011h). Att

ständigt ta hänsyn till konsumenternas nya och växlande behov samt att vara lyhörd är grundpelaren i Axstores verksamheter (Axstores).

Åhléns affärsidé är *“att förse henne med en unik mix av moderiktiga och prisvärda produkter inom mode, skönhet och heminredning”* och därför vill de genom sin vision *“vara kvinnans favorit och först på hennes shoppinglista”* (Åhléns.se 2011b).

Åhléns värderingar kom att ändras, eller snarare uppdateras under året 2011. Anledningen till detta var enligt Kicki Olivensjö att bolaget inte hade tydliga värderingar samt att *“de har till syfte att få alla medarbetare ta större ansvar, att känna samhörighet till bolaget samt förstå vilken kultur som råder. Dessa värderingar går även igenom med de nyanställda för att säkerhetsställa att man jobbar åt samma håll”* (Olivensjö).

Att alla medarbetarna är införstådda med företagets värderingar är något som Åhléns inser vikten av. Med tanke på detta uttryckte Kicki Olivensjö att *“alla anställda fick vara med i en workshop där de fick uttrycka vilka värderingar och förhållningssätt som var viktiga för att vi på Åhléns ska nå vår vision. Därefter analyserade vår företagsledning värderingarna och valde ut vilka som skulle komma att användas. Efter detta fick medarbetarna medverka i flertalet workshops där värderingarna implementerades för att förstå hur de ska tillämpas”*. För att öka förståelsen för värderingarna hade Åhléns även workshops med verklighetsbaserade case samt djupdiskussioner (Olivensjö). När den anställda genomgått dessa workshops erhåller det ett armband med Åhléns värderingar på (Olivensjö), som är följande:

**Mod**

Vi utmanar oss själva och driver affären framåt. Vi har passion att möta människor och ge service. Vi drivs av att förbättra, förenkla och förgylla för varandra och våra kunder

**Ansvar**

Vi tar initiativ som gör oss framgångsrika – både som individ, grupp och företag. Vi arbetar för att skapa en hållbar handel med omsorg om människor och miljö. Vi tar ansvar för våra egna handlingar.

**Resultat**

Vi drivs av att göra bra affärer och att nå våra mål. Vi använder våra pengar och resurser på ett smart sätt. Vi är öppna och tydliga – vi genomför, följer upp och återkopplar.

**Samarbete**

Vi tror på människans unika förmåga och har tilltro till varandra. Vi jobbar gemensamt för att nå våra mål – vår egen insats bidrar till framgången. Vi har kul tillsammans och är stolta över att vara en del av Åhléns.

*Åhléns värderingar* (Åhléns.se 2011i)

Enligt Kicki Olivensjö är deras vision, affärsidé samt mål i stor del utgångspunkten för Åhléns dagliga verksamhet och stödjer deras beslutsfattande. Det yttersta ansvaret för interkommunikation har kommunikationschefen som även sitter med i den tidigare nämnda styrgruppen. Hon har även som uppgift att godkänna den text som publiceras på intranätet (Olivensjö). För att nå sina konsumenter har Åhléns en kundklubb med över en miljon aktiva medlemmar där kontinuerlig kommunikation med dem sker (Olivensjö).

## 5. Tolkning och analys av empiriskt material

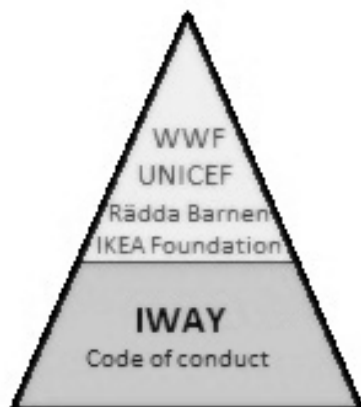
*Empirin från de två fallföretagen kommer i följande kapitel analyseras med koppling till referensramen. Då vi ser att teorier inom det interna perspektivet återspeglas både inom CSR och krishantering fann vi det mer fördelaktigt att inte ha en separat del för dem. Istället analyseras dessa teorier i de två övriga huvudområdena CSR och krishantering.*

---

### 5.1 IKEA

#### 5.1.1 IKEA & hållbarhet

Vår insamlade data från IKEA har visat att arbetet med hållbarhet inte är ett nytt fenomen inom IKEA. Det är inte något som uppstått i samband med att CSR blivit ett alltmer vedertaget uttryck och arbete hos många andra företag, på IKEA har arbetet med hållbarhetsfrågor funnits med under en längre tid. Det har dock inte gått under just beteckningen hållbarhet (Stål). För att få en tydlig överblick av hur hållbarhetsarbetet inom IKEA ser ut har vi sammanställt deras etiska samt filantropiska arbete efter Archie Carrolls välkända och accepterade CSR-pyramid (Crane et al 2008:55). Vi utgår från att de två grundläggande byggstenarna i pyramiden, ekonomiskt samt lagligt ansvar uppfylls, då det frivilliga arbetet utöver dessa annars inte skulle finnas med i verksamheten.



Figur 8. Egen tolkning av Archie Carrolls pyramid Carroll 1991:42

Att vara etiska innebär att företag sträcker sitt ansvar längre än vad lagen kräver (Carroll 1991:41ff). För att arbeta etiskt följer IKEA sedan år 2000 deras uppförandekod IWAY vilken de skapat själva (Ikea.com 2011f). IWAY omfattar bestämmelser baserade på FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna, Rio-deklarationen om miljö och utveckling samt ILO:s deklARATION om grundläggande principer och rättigheter i arbetet. Den innefattar även arbetsförhållanden, förebyggandet av barnarbete, miljö och ansvarsfullt skogsbruk (Ikea.com 2011f). Detta innebär att IKEA:s IWAY går efter Fair Trade Centers riktlinjer gällande vad som ska ingå i en uppförandekod (Fair Trade Center).

Idag följer multinationella företag uppförandekoder på grund av den ökade kunskapen om hur arbetsförhållanden i de länder där de har produktion kan se ut (Crane et al 2008:432). Då IKEA har lagt sin produktion i många olika länder läggs det mycket ansvar på att leverantörerna vet om och accepterar IKEA:s regler. Leverantörerna ska sedan i sin tur kommunicera ut innehållet i IWAY till sina medarbetare och även deras underleverantörer (Ikea.com 2011f). Uppförandekoderna måste enligt Crane et al (2008:447) ständigt förbättras och därmed involveras i företagets attityder och handlingar. Koderna kan även fungera som

ett kraftfullt verktyg för att identifiera risker då företag måste scanna av vilka potentiella hot som kan komma att dyka upp i framtiden (Crane et al 2008:447). Vid intervju med Roland Idemyr visade det sig att IWAY uppkom ur en tidigare kris som för ett antal år sedan drabbade IKEA, något som gav oss insikt i att IKEA tog lärdom från den krisen och startade IWAY för att kunna förebygga ytterligare skandaler för framtiden. Det här ser vi som ett bevis på att IKEA tar kriser på allvar och verkligen visar att de kan ta till åtgärder för att kriser i bästa möjliga mån ska kunna undvikas.

“*The never ending list*” hör även till det etiska arbete som inkluderas i IKEA:s verksamhet och listan ger en överblick på det miljö- och samhällsansvar som IKEA tar (Ikea.com 2011f). Listan är lång, men allt arbete upplevs seriöst och väl kopplat till IKEA:s verksamhet. Då IKEA har produktion utomlands samt påverkar miljön då de ska få fram material till sina produkter, är det positivt för företagets image att deras hållbarhetsarbete även innebär att de ser över sin produktion och tar ett miljöansvar. Detta blir även viktigt eftersom intressenter ställer allt högre krav på att företag är mer etiska (Grayson och Hoges 2004:19). IKEA vill ha en positiv påverkan på människor och miljö och att samtidigt kunna behålla sina låga priser blir därför en ekvation IKEA arbetar med varje dag (Stål).

Det sista ansvaret i pyramiden täcker det som företag gör för att möta samhällets förväntningar på att dem ska vara goda samhällsmedborgare (Carroll 1991:41ff). Samarbetet med WWF, arbetet med UNICEF, Rädda Barnen samt IKEA Foundation som stödjer grundläggande hälsoprogram ses till det filantropiska ansvar som (bland annat) görs inom IKEA (Ikea.com 2011h).

Det har alltid varit motorn för IKEA att arbeta med hållbarhetsfrågor och är något som företaget haft med i sina värderingar länge (Stål). Det var dock 1989 som en chef tillsattes för att arbeta med dessa miljöfrågor, och därefter har mycket gjorts inom miljö och socialt arbete (Ikea 2010:7). Även om tankarna kring hållbarhet funnits med länge på IKEA tror vi att arbetet kunde bli mer tydligt efter det att deras förste chef tillsats och IKEA utvecklade sitt arbete med hållbarhetsfrågor. Då kunde de värderingar som fanns om hållbarhet spridas ut i företagskulturen och bli något som varje anställd blev införstådd med. Denna reflektion stärks av vad Eva Stål har uttryckt då hon menar att arbetet med hållbarhet ingår i IKEA:s kärnverksamhet och skall inte ses som något utanpåverk. Det här synsättet på CSR stöds även av Cerne (2003:40). Då hållbarhet ingår i IKEA:s kärnverksamhet (Stål) borde det enligt Erikson skapa (2007:231) en kultur med tydliga gemensamma värden.

Det här borde vara något som är positivt för IKEA då det efter vad det insamlade data visar finns en tydlig företagskultur som fungerar som vägledning i arbetet för de anställda. Det blir mycket betydelsefullt att lyckas genomsyra en hel organisation med värderingar. Det här gör IKEA genom att anställa personal som delar deras värderingar samt ha kontinuerliga övningar för krishantering. Vi tror dessa tillsammans ökar möjligheten för att utveckla en stark och enig organisation som genomsyras av samma vision, värderingar och mål.

Vare sig alla anställda är medvetna om det eller inte har företag enligt Öhring (2008:41) en kultur som direkt eller indirekt kommunicerar ut deras värderingar, normer och uppföranderegler. Att tydligt kommunicera och redovisa företags dokumenterade värdegrund och uppföranderegler har också alltför insett värdet och vikten av (Öhring 2008:41), så även IKEA. Den interna kommunikationen på IKEA sker via en avdelning som heter ”internal communication”, som ska se till att viktig information når medarbetarna (Carlsson). IKEA:s vision är följande “*att skapa en bättre vardag för de många människorna*” (Ikea.com

2011g) och Eva Stål menar att IKEA gör och tar sitt ansvar i kraften från visionen och affärsidén, något som förklarar det hon även uttryckt med att de anställda arbetar med hållbarhetsfrågor varje dag i det uppdrag de har. Vi har förstått att IKEA:s värderingar verkar vara mycket tydliga för de anställda, något som bland annat stärks av kommentar från en medarbetare som säger att de anställda ständigt blir påmind om värdegrunden. Exempelvis står den skriven i dokument och diskuteras ofta med de anställda i deras dagliga arbete (Gejrot). Roland Idemyr tror att den starka kulturen påverkar i alla sammanhang för de anställda, något som han även tror finns med vid tankarna kring hur IKEA ser på miljö och hållbarhet. Det här borde således underlätta när anställda ska besvara frågor från allmänheten om hur IKEA ser på olika frågor och borde även ge en enhetlig bild av IKEA och dess hållbarhetsarbete. Kulturfrågor blir en del av den interna kommunikation då det enligt Peter Erikson (2007:22) ofta finns en brist av kulturansvariga på företag. Företagskultur kan definieras som ”*de dominerande gemensamma värderingar, attityder, beteende och normer som utvecklas i ett företag eller organisation*” (Erikson 2007:220).

För att få ut det bästa av CSR måste arbetet enligt Cerne (2008:57) överföras från den strategiska planeringen hos den högsta ledningen och därefter gå via mellanchefer för att slutligen nå resten av företagets anställda. Burke och Logsdon (i Crane et al 2008:422ff) har identifierat dimensioner för hur CSR kan skapa värde vilka nedan kommer analyseras på det insamlade materialet från IKEA. Mycket av det empiriska materialet vi har samlat in angående IKEA:s hållbarhetsarbete har funnits tillgänglig på deras hemsida. Således synlighetsgör IKEA sitt arbete kring hållbarhet, något som enligt Burke och Logsdon kan skapa positivt igenkännande både hos interna och externa intressenter (Burke & Logsdon i Crane et al 2008:426ff). På IKEA:s hemsida ges det dessutom tips och råd till konsumenter om hur de i sin vardag, med hjälp av IKEA:s produkter, kan göra små saker som i det långa loppet gör mycket för miljön (Ikea.com 2011j).

Att välja rätt typ av hållbarhetsarbete som blir relevant för företag innebär att de program och policyer ett företag har är nära de övergripande mål, uppdrag och objektiva som finns. Centralitet är ett mått på graden av passform mellan ett företags CSR och dess övergripande värdegrund. (Burke & Logsdon i Crane et al 2008:423ff). Då IKEA:s arbete ska lämna så få negativa avtryck som möjligt på miljön innebär det att designers, produktutvecklare och tekniker måste överväga alla aspekter kring en produkts säkerhet, kvalitet och miljöpåverkan (Ikea.com 2011j). Det här sker från det första designstadiet och sedan genom hela produktens livscykel (Stål). De platta paket som tillverkas och som gör transporten mer effektiv och därmed billigare, icke acceptansen mot trä som skövlat illegalt eller från intakta skogar samt jobbet med att förhindra barnarbete (Ikea 2010:7) är alla relaterade till de konsekvenser IKEA:s produktion kan få på samhället och miljön. Således anser vi att IKEA har valt att arbeta med en central ställning till deras hållbarhetsarbete med tanke på den verksamhet som de bedriver.

Burke och Logsdon (i Crane et al 2008:425) skriver att det idag ställs allt högre krav på företag att arbeta proaktivt då det snabbt gäller att kunna hantera kriser eller nya trender i samhället. Enligt Eva Stål arbetar IKEA hela tiden med att vara proaktiva, vilket även Roland Idemyr anser då han hänvisar till IKEA:s arbete med IWAY. Detta arbete startade i samband med en annan kris på IKEA (Idemyr) och enligt oss är IWAY ett sätt för IKEA att kunna arbeta mer proaktivt i framtiden för att undvika liknande situationer. Enligt Stål innebär proaktivt arbete för IKEA att dem alltid ska ligga i framkant med sitt arbete och att företaget med all säkerhet ska veta att de uppfyller de lagkrav som finns, ett exempel på det här är om ett säljland höjer ett krav på något inom verksamheten så måste även alla IKEA varuhus i alla

länder höja samma krav.

## 5.1.2 IKEA och krishantering

Enligt Falkheimer och Heide (2003:59) är det viktigt för företag att arbeta proaktivt för att på bästa sätt möta och hantera kriser. I deras strategier är syftet med proaktivt arbete att agera för att identifiera risker och undvika kriser. Med hjälp av omvärldsanalyser, mediebevakning, referensgrupper, politiska analyser och träning (rollspel) kan företag göra sig mer förberedda för just detta (Falkheimer & Heide 2003:60). Enligt Eva Stål (2011:2) arbetar IKEA proaktivt med kriser, de ser på de eventuella risker och hot som skulle kunna uppstå och har kontinuerliga träningar på företagen om vad som skall göras då en kris inträffar. För att de med ansvar för sina områden på IKEA ska veta hur de ska agera vid en eventuell kris finns det även skriftliga krisplaner (Stål).

För att skapa beredskap för kriser på företag skall man enligt Skoglund (2002:12) i första steget utgå från affärsidé, mål och strategier. Detta för att stegen i beredskapen kan förknippas med företagets värdegrund och gå i samma riktning. Företagets vision och värderingar som beskriver dess långsiktiga önskade tillstånd är också viktiga att uppmärksamma. Vid beredskapsbyggandet är det således en fördel om de taktiska besluten är konsekventa och samstämmiga med företagets vision, affärsidé, mål, strategier och värderingar. (Skoglund 2002:12). IKEA:s vision är *“att skapa en bättre vardag för de många människorna”* och affärsidén är att *”erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt får råd att köpa dem”* (Ikea.com 2011g). Ambitionen på IKEA är att allt som görs ska kunna återkopplas till vision och affärsidé för att få initiativ och krafter riktade åt samma håll (Carlsson), vilket även stöds av Eva Stål. För IKEA är det mycket viktigt att kunna sätta sina låga priser, det är genom dessa som de uppfyller sin vision och når de många människorna. Det får dock inte ske på bekostnad av människor eller miljö och istället för att försöka minska belastningen där IKEA finns menar Eva Stål att företaget försöker ha en positiv påverkan på människor och miljö.

På företag är ledningens viktigaste uppgift att formulera en vision som skapar gemensam förståelse bland medarbetarna (Johansson 2003:9) vilket verkar vara fallet på IKEA (Carlsson & Stål). För att lyckas skapa ledning genom förståelse blir en såkallad bottom-up princip vägledande, vilket enligt Sandberg och Targama (1998:153) innebär *”att ta medarbetarnas sätt att förstå sitt och företagets arbete som utgångspunkt”*. För att IKEA ska ha personal som förstår de värderingar som finns är det viktigt för dem att anställa rätt personer som delar dessa (Carlsson). Som anställd förväntas det även att det tas eget ansvar för att leva upp till dessa och varje medarbetare har utvecklingssamtal med sin chef en gång per år för att diskutera samt se hur varje individ efterlever värderingarna (Carlsson). Roland Idemyr hoppas och tror att dessa värderingar även finns med vid krishantering hos personalen, vilket han grundar på den starka kultur som finns inom företaget och som tidigare nämnt verkar vara mycket tydlig. Eva Stål tror också på den humanistiska sidan av IKEA, det vill säga att alla anställda skulle hjälpa till vid en kris. Både Idemyrs och Ståls uttalande om hur de tror personalen känner till värderingar tror vi är fördel för IKEA vid krissituationer då företag behöver kommunicera med sina anställda och se till att alla vet var företaget står angående den aktuella frågan.

Dunskandalen, som involverade flera svenska företag och även IKEA är ett exempel på en kris som uppstod på grund av att företag handlat oetiskt. Weiner (2006) har utformat tio regler för hur en kris bör hanteras vilka kan ses som en checklista för företag. Checklistan är

användbar för att se vilka av reglerna företag följer i sitt krisarbete, och vi har utgått från dunskaandalen när vi nedan applicerat dessa på IKEA. Den första regeln inom krishantering är att kommunicera med media (Weiner 2006:4), vilket IKEA gjorde vid tiden för dunskaandalen då de gick ut och svarade på de frågor som uppstod (Stål). Enligt Weiner (2006:5) är det bra för företag att kunna ge snabba svar och få ut information till allmänheten, vilket kan göras genom att sätta upp en hemsida. IKEA startade inte en hemsida för dunskaandalen men när de hade svarat på medias frågor och inte var helt nöjda med sin insats startades en chatt specifikt för dunskaandalen (Stål). Där kunde allmänheten istället få ställa sina frågor och uttrycka sin kritik (Stål). Då företag snabbt behöver få kontroll på den information som sprids blir det viktigt att försäkra sig om att personalen är uppdaterad med information från olika källor (Weiner 2006:4ff). Genom att bland andra låta Eva Stål besvara frågorna på chatten (Stål), såg IKEA till att personal med kunskap inom området fick kontrollera vilka svar som nådde konsumenter. Det är viktigt att vid en kris koppla in rätt personer som sköter kommunikationen externt, då uttalande från flera olika personer kan orsaka mer skada än nytta. Eva Stål var en av de ansvariga som besvarade konsumenters frågor, vilket borde ha underlättat hanteringen av kritiken och gett en tydligare bild av IKEA. Chatten som startades enbart för dunskaandalen är enligt teori och vad vi som konsumenter själva anser vara fördelaktigt, något som gynnade IKEA då det visade att företaget tog situationen på allvar.

Weiner (2006:5) menar dock att det kan vara bra för företag att använda en tredje part som talar för företagets räkning då det kan upplevas som mer trovärdigt än om företaget sköter det själva, vilket inte IKEA gjorde. Med en tredje part kan förvisso mer trovärdighet upplevas men vi tror det är bättre att frågor hanteras av anställda från företaget i fråga då det är dem som i framtiden kommer verka på företaget.

Enligt Weiner (2006:4) är det också viktigt att företag tar ansvar men även visar empati och ber om ursäkt, något IKEA indirekt gjorde när de gick ut på sin hemsida och i varuhuset för att meddelade sina kunder om att de som köpt dunprodukter fick byta ut dessa (Grankvist 2009:181). Hade IKEA gått ut med en tydligare ursäkt för dunskaandalen och därmed visat mer empati hos allmänheten tror vi hade varit ett bättre sätt för att följa upp Weiners regel. För att inte förlora konsumenternas förtroende började IKEA förbättra sitt samarbete med andra dunförsäljare för att komma åt problemen i branschen, de satsade också ytterligare resurser för att kunna öka spårbarheten (Röhne 2009).

När IKEA drabbades av dunskaandalen tror Eva Stål att förtroendet för dem och deras varumärke under den aktuella perioden troligen föll hos ett antal kunder. Enligt Hedlund (2011) har dock det arbete IKEA lagt ned på deras varumärkesuppbyggnad gjort att de har lättare att överleva kriser. IKEA:s varumärke kan därför på kort sikt skadas men långsiktigt är det såpass starkt att kortsiktiga skandaler inte kan hota varumärket (Hedlund 2011). Vår första tolkning av IKEA:s hantering angående dunskaandalen var att IKEA utfört ett reaktivt arbete. Det här stämmer för just dunskaandalen, dock har vi efter behandling av empirin samt analys bildat en ny uppfattning till hur de arbetar. Det hållbarhetsarbete som görs på IKEA, främst genom deras IWAY, gör det möjligt för dem att arbeta proaktivt. Men vid dunskaandalen räckte inte IKEA:s proaktiva arbete till, vilket kan bero på att de litade för mycket på sina leverantörer och därmed att deras underleverantörer även följde IWAY.

Det ska även poängteras att IKEA sedan lång tid arbetat med hållbarhetsfrågor vilket innebär att dem både har ett försprång gentemot andra företag och mer erfarenhet inom området. Här ställs dock IKEA inför det paradoxala problem som tidigare lyfts fram, då de får mer uppmärksamhet kring sitt etiska arbete från media. Det blir viktigt för IKEA att förstå att med

deras storlek kommer också mer uppmärksamhet.

## 5.2 Åhléns

### 5.2.1 Åhléns & hållbarhet

Enligt Vogel (2005:6) är det främst sedan 1990-talet som betydelsen av CSR har ökat. Efter insamling av empiriskt material gällande Åhléns är det svårt att fastställa exakt när hållbarhet involverades i deras verksamhet. Vad som däremot kan konstateras är att mycket utveckling har skett inom området efter det att dunskaandalen inträffade. Det här tolkar vi då en ny strategi för hållbarhetsarbetet togs fram under året 2010 (Åhléns 2011:5) och att deras första hållbarhetsberättelse är från samma år (Åhléns 2011:2).

Varför Åhléns började involvera hållbarhetsfrågor beror på att deras kunder förväntade sig ett ansvarstagande förhållningssätt (Åhléns 2011:3) och att deras medarbetare bidragit till en positiv utveckling av hållbart sortiment (Åhléns 2011:3). Dessutom anser Åhléns att engagemang i hållbarhet idag är en av de bidragande faktorerna till en position som ett starkt varumärke (Olivensjö). Enligt Morsing och Beckmanns modell (2006:19) om varför CSR/hållbarhet involveras i företag kan man utläsa att Åhléns har gjort det för att möta de allt mer kritiska intressenterna och för att behålla sitt 'license to operate' (Morsing & Beckmann).

Då en välkänd och accepterad förståelse över företagets ansvar är Archie Carrolls CSR-pyramid (Crane et al 2008:55) är det intressant att se huruvida denna kan appliceras på Åhléns. Vi utgår från att Åhléns uppfyller de två grundläggande ansvar, ekonomiskt och lagligt, varav följande redogörelse syftar på de två sista stegen, etiskt samt filantropiskt.



Figur 9. Egen tolkning av Archie Carrolls pyramid Carroll 1991:42

För att vara etisk och därmed vara en del av en hållbar handel följer Åhléns sedan 2010 BSCI uppförande kod (Åhléns 2011:17, Åhléns.se 2011d,g). Eftersom att Åhléns uppförandekod inte är skriven av Åhléns själva kan det här enligt Crane et al (2008:437ff) innebära att det saknas ett driv i företaget, detta då det inte resulterar från företagets egen verksamhet. Däremot är dessa koder effektiva när det gäller problem relaterade till supply chain samt utvecklingsländer (Crane et al 2008:437ff). Det här är ofta fallet i Åhléns produktion då de innehar samt säljer många externa varumärken (Olivensjö).

Om man ser till själva innehållet i uppförandekoden så överrensstämmer den med de riktlinjer som Fair Trade Center har utformat (Fair Trade Center) och BSCI är baserad på FN:s deklARATION om mänskliga rättigheter samt ILO:s kärnkonventioner (Åhléns 2011:17). Ytterligare bör uppförandekoder bli en större del av företagets värderingar och ansvar samt



införlivas i företagets attityder och handlingar (Crane et al 2008:447), vilket till stor del sker genom Åhléns värderingar (Åhléns.se 2011i).

Eftersom det etiska ansvaret även innefattar konsumenterna samt övriga intressenters förväntningar på företag (Carroll 1991:41ff) försöker Åhléns möta dessa genom att guida intressenterna till bättre köp genom vägvisaren ”Å, vad bra!” (Åhléns.se 2011c,g). Carroll (1991:41ff) har även uttryckt vikten av att uppmärksamma samt respektera de nya etiska normerna som intressenterna kan komma att förvänta sig, vilket också stärks av Grayson & Hodges (2004:19) som uttrycker att företag måste *'identifying the triggers'*. Åhléns arbetar med intressenterna runt omkring dem (Åhléns 2011:5), där får de insikt i vad dessa anser vara viktigast för Åhléns att fokuserar på i deras hållbarhetsredovisning (Åhléns 2011:6). Detta tror vi borde vara något positivt för Åhléns, eftersom att de då har möjlighet att anpassa sig efter intressenternas förväntningar och därmed har en chans att möta dessa.

Enligt Carroll (1991:41ff) så når företag upp till det sista steget i pyramiden om man möter samhällets förväntningar och framträder som en god medborgare som bidrar med resurser till samhället. Åhléns lever upp till förväntningarna genom deras samarbete med Myrorna, Stadsmissionen samt Frälsningsarmén (Åhléns.se 2011e). där både deras kunskap samt resurser bidrar till ett bättre samhälle (Åhléns.se 2011f). Alla dessa aktiviteter och samarbeten kan vi tänka oss vara en bidragande faktor till att Åhléns som varumärke stärks, då man visar sin omgivning att man tar sitt ansvar även på hemmaplan.

Cerne (2003:40) har uttryckt att CSR bör bli en del av företags kärnverksamhet samt spridas genom hela organisationen (2008:57). Därför blir det intressant att se hurvida Åhléns har lyckats skapa värde i deras hållbarhetsarbete genom att analysera och granska arbetet utifrån Burke och Logsdons dimensioner (Burke och Logsdon i Crane et al 2008:422ff). Enligt dem är centralitet av vikt då de kan generera högre prioritet inom företaget och de anställda om arbetet stämmer överens med värdegrunden (Burke & Logsdon i Crane et al 2008:423ff). Att Åhléns är medlemmar i Sweden Textile Water Initiative (Åhléns 2011e), anser vi är ett mått på centralitet eftersom mycket av Åhléns verksamhet berör textil- och läderindustrin, precis som fokuset i detta samarbete. Eftersom att initiativet är en inlärning och utvecklingsprocess med andra företag (Åhléns 2011:19) talar det för Grayson och Hodges (2004:83) som uttryckt vikten av att lära av andra företag.

Även Grayson & Hodges (2004:112) delar denna teori om att de utformade hållbarhetsstrategierna måste följa företagets övergripande mål för att de anställda ska acceptera dem. Genom en tydlig vision skapar företag sin kultur med gemensamma värden. Brist på tydlig kultur kan minska ansvarskänslan samt delaktigheten hos de anställda (Erikson 2007:231). Åhléns vision i deras hållbarhetsberättelse är följande: *”för att kunna bli kvinnans favorit ser vi det som självklart att agera ansvarsfullt som organisation och dagligen arbeta med att öka vårt mer hållbara sortiment”* (Åhléns 2011:2). Fördelen med en gemensam vision är att det skapar vägledning i de beslut som måste tas (Giertz & Erikson 2007:213) och ska även fungera som vägledning för hantering av företagets relation till dess intressenter (Erikson 2007:231). På deras hemsida är visionen dock enbart följande: *“vara kvinnans favorit och först på hennes shoppinglista”* (Åhléns.se 2011b). Detta innebär att de två visionerna skiljer sig åt beroende på om man tar del av dem antingen i deras hållbarhetsberättelse eller på deras hemsida. Om denna uppdelning skulle påverka Åhléns internt har vi svårt att uttala oss om, men det är till deras fördel att hållbarhetsberättelsen publiceras på deras intranät (Olivensjö 2011:1) då alla anställda kan ta del av den. Vi tror att om företag är konsekventa i allt de gör kan de lättare skapa en tydligare företagskultur. Därför

tror vi att det är till fördel om syftet med dessa två stämmer överens för att klargöra var företaget står.

De befintliga värderingarna som styr företagets beslutsfattande är viktiga att ta hänsyn till (Grayson & Hodges 2004:141ff). Att Åhléns under året 2011 kom att ändra sina värderingar (Olivensjö 2011:2) till att innebära "ansvar" samt "hållbar handel med omsorg om människor och miljö" (Åhléns.se 2011i), stärker enligt oss graden av centralitet ytterligare. Dessa värden är lättare att tillämpa för de anställda om alla har fått arbeta med dem (Grayson & Hodges 2004:144ff), vilket var fallet hos Åhléns (Olivensjö). Detta borde troligtvis innebära att de anställda nu har en annan förståelse och lättare kan tillämpa dem i det dagliga arbetet. Det verkar även som om hållbarhet sedan tidigare har en hög prioritet bland de anställda. Detta med tanke på Åhléns förre VD Mats Gärdells uttalande om att deras hållbara sortiment bland annat kan hänvisas till deras engagerade medarbetare (Åhléns 2011:3). Att medarbetarna är engagerade i utvecklingen av det hållbara sortimentet underlättar nog hållbarhetsarbetet då det redan finns ett internt driv för dessa typer av frågor på Åhléns.

Burke och Logdson (i Crane et al 2008:425) har även uttryckt vikten av proaktivitet för att vara beredd att möta potentiella hot genom att analysera omvärlden samt att se vilka förväntningar som finns. Åhléns lever upp till denna dimension genom att arbeta med intressenterna runt företaget (Åhléns 2011:5) för att på så vis få insikt i vad intressenterna tycker är viktigt (Åhléns 2011:6). Detta stöds även av Grayson och Hodges (2004:84) som har påpekat vikten av att få en uppfattning om hur förväntningarna kan komma att se ut i framtiden.

Både interna och externa intressenter kan uppleva ett positivt igenkännande om företag gör sitt CSR/hållbarhetsarbete synligt (Burke & Logsdon i Crane et al 2008:426ff). Internt använder Åhléns främst Styrgruppen och sitt intranät för kommunikation av dessa frågor samt publikation av deras hållbarhetsberättelse (Olivensjö). Däremot kan frågan ställas hur väl hållbarhetsarbetet faktiskt når alla anställda samt förverkligas då Åhléns har drygt 3000 anställda (Åhléns.se 2011b). Grayson och Hodges (2004:144ff) har uttalat att det sker lättare i mindre företag, vilket Åhléns inte är. Att deltagare från hela Axstores-koncernen tog fram de nya strategierna för hållbarhetsarbetet 2010 där de mest angelägna utmaningarna för Åhléns blev utgångspunkten (Åhléns 2011:5) är dock en fördel då verksamheten styrs i rätt riktning samt uppträder på ett gemensamt tillvägagångssätt (Grayson & Hodges 2004:141ff). Åhléns hållbarhetsredovisning finns även tillgänglig på deras hemsida (Åhléns 2011) för att nå de externa intressenterna. Dialog samt kontinuerlig kommunikation med Åhléns konsumenter sker också via deras kundklubb (Olivensjö). Något som Grayson & Hodges (2004:207) påpekat vikten av då det kan ge utbyte av information samt undvikandet av konfrontation. Däremot verkar det inte som om Åhléns utnyttjade kundklubben under dunskaandalen, eftersom att säljstoppet av dun publicerades i ett pressmeddelande (Andersson 2009) och de externa frågorna som uppkom besvarades av inköpsdirektören (Tv4.se 2011c). Om en liknande situation skulle inträffa verkar det, både enligt teorin och oss, som en god idé att använda sin kundklubb för att snabbt informera samt besvara konsumenternas reaktioner. Här får man då viktigt input om vad konsumenterna anser om själva situationen och kan därmed arbeta fram lösningar utifrån deras reaktion.

Åhléns hållbarhetsavdelning leds av en chef som har mer än 10 års erfarenhet inom området (Olivensjö). Att en ledare har kompetens anser Sandberg och Targamas (1998:52) vara avgörande för företags effektivitet något som Grayson & Hodges (2004:166ff) också styrker. Utöver detta anser de att formell träning bör ges till de anställda för att lyckas implementera

hållbarhet i företaget (Grayson & Hodges 2004:166ff). Samtliga medarbetare på Åhléns fick under 2010 en webbutbildning kring hållbarhet (Åhléns 2011:9) vilket stödjer ovanstående argument. På så vis är hållbarhet en del i den interna ledarutbildningen men det saknas införlivning i varje medarbetares introduktion och professionella utveckling som Grayson & Hodges (2004:169) har påpekat är av betydelse.

## 5.2.2 Åhléns & krishantering

Skoglund (2002:9ff) har uttryckt vikten av att bygga beredskap inför kriser och även Åhléns anser att det är av stor vikt eftersom kriser är svåra att förutse (Frisell & Samsioe 2010:23). Överlag verkar det som om Åhléns har ett proaktivt tillvägagångssätt när det gäller kriser efter insamlat material från Monica Hultgren, Anders Lundqvist, Kicki Olivensjö och Cathrine Wigzell.

Det är viktigt att skapa normer för beteende och interna rutiner i beredskapsbyggandet för att inte skada det immateriella värdet eller relationen till intressenterna (Skoglund 2002:9ff). Vid en kris är information och kommunikation till intressenterna av stor vikt enligt Skoglund (2002:14ff). För att snabbt sprida information till Åhléns intressenter har Cathrine Wigzell (i Frisell & Samsioe 2010:27) uttryckt att det är viktigt att ha en bra grundrutin som flexibelt kan användas vid krishantering. För att kunna hantera kunderna på ett konsekvent sätt får Åhléns anställda information främst via deras intranät (Frisell & Samsioe 2010:23), vilket även var fallet vid dunsandalen. Genom intranätet redogjordes det för de anställda vilka ståndpunkter Åhléns hade i dunsandalen, för att på så sätt kunna informera samt besvara kundernas frågor (Frisell & Samsioe 2010:25).

Åhléns använder även sin värdegrund samt värderingar för att lyckas med information och kommunikation till intressenterna (Wigzell i Frisell & Samsioe 2010:27). Detta stöds av Skoglunds (2002:12) modell för beredskapsbyggande, som innebär att företag ska utgå från deras värderingar för att på så vis utveckla en kultur med normer som bidrar till ett speciellt beteende samt vägledning för de anställda. Enligt Kicki Olivensjö uppdaterades Åhléns värderingar under år 2011 då dessa sedan tidigare inte varit tydliga. Med hjälp av värderingarna ska alla medarbetare ta ett större ansvar, arbeta åt samma håll samt förstå vilken kultur som råder (Olivensjö). Monica Hultgren tror även att Åhléns värderingar kan fungera som vägledning vid en kris då hon har uttryckt att *"krishantering handlar ju verkligen om att Visa Mod, Ta Ansvar, Samarbeta och få ett bra Resultat"*. Vi tror att kombinationen av att värderingarna uppdaterades för att bli mer tydliga samt att de innehåller ansvar och hållbarhet nu kan bidra till bättre vägledning åt de anställda om hur de bör och ska agera i nya situationer som kan uppstå från deras hållbarhetsarbete. Om ett företag har otydliga värderingar agerar varje anställd utifrån sina egna preferenser istället för att tillsammans med övriga medarbetare agera efter samma riktlinjer (Erikson 2007:231). Därför är det fördelaktigt för Åhléns att alla anställda var med och uttryckte vilka värderingar och förhållningssätt som var viktiga för att Åhléns skulle nå sin vision. Personalen fick även medverka i flertalet workshops där värderingarna implementerades för att de skulle förstå hur dessa ska tillämpas i företaget (Olivensjö).

Vidare har Skoglund (2002:18ff) uttryckt betydelsen av att ha en krisgrupp som kompletterar varandra. Åhléns ordinarie medlemmar i krisgruppen är VD:n, försäljningschefen, informationschefen samt säkerhetschefen (Hultgren). Därefter har Åhléns krisgrupper inom varje område (Olivensjö) med definierade roller (Åhléns.se 2011j), där antal och

ansvarsfördelning beror på rådande situation (Hultgren). Att ansvarsfördelningen anpassas efter varje situation anser vi vara ett klokt val från Åhléns sida, då det är av vikt att rätt kompetens kopplas in för att på bästa sätt kunna lösa situationen.

Skoglund (2002:21ff) återger ytterligare en teori gällande krishantering innehållande fem processer som ingår i beredskapsarbetet. Den första processen är identifiering av risker och hot. Genom att identifiera dessa kan företag få en överblick av de allvarligaste scenarierna som kan komma att drabba dem i framtiden (Skoglund 2002:21ff). Enligt Kicki Olivensjö träffas Åhléns krisgrupper i förväg för att diskutera eventuella risker och hot, vilket borde stärka deras proaktivitet inom krishantering.

Att analysera vad hoten kan få för konsekvenser för företaget är också av stor vikt (Skoglund 2002:25ff) och Cathrine Wigzell (i Frisell & Samsioe 2010:23) menar att Åhléns försöker att testa hur media uppfattar viss information som berör företaget för att sedan försöka skapa ett ramverk utifrån detta. Detta är viktigt eftersom att ofta vid en skandal eller kris kan varumärket och dess värde för företag komma att skadas (Dunér 2011). Att Åhléns är ett av Sveriges starkare varumärken (Åhléns.se 2011i) innebär enligt Kepferer (2008:27) att ett företags rykte lättare kan försvaras vid en kris. Dock så är en god relation till alla typer av intressenter viktigt eftersom det är dem som kommer att vara delaktiga i att skapa en allmän syn på en eventuell kris (Skoglund 2002:25ff). Enligt Åhléns försöker dem att upprätthålla en god relation till sina intressenter genom att arbeta runt dem (Åhléns 2011:5 & Åhléns 2011:6) samt genom deras kundklubb (Olivensjö). Vi tolkar deras arbete med att upprätthålla en god relation till deras intressenter som ett sätt att skapa ett starkare förtroende och därmed kunna behålla konsumenter i kristider.

I strategiarbetet bör företag analysera hur de tror att intressenterna kommer att reagera och därefter handla utifrån dessa aspekter (Skoglund 2002:38ff). Att Åhléns arbetar med intressenterna som finns runt omkring dem (Åhléns 2011:5) samt följer olika CSR/hållbarhetsfrågor via undersökningar och debatter via nyhetsartiklar (Hultgren) anser vi är positivt då tidigt kan upptäcka förändringar hos intressenternas attityder som kan vara av vikt för hur företaget bör arbeta framöver.

Att förankra krisstrategin i företaget samt konsekvent informera och utbilda alla på företaget om att det finns en strategi är en viktig process (Skoglund 2002:43). Därför har Åhléns en förutbestämd kommunikationskrisplan som är uppdelad i före, under och efter. Denna plan är skriftlig och både koncern- och företagsledningen har tagit del av den. (Hultgren). I och med detta är Åhléns medvetna om vem som ska kontakta vem samt hur informationshämtning, informationsspridning och utvärdering ska ske (Hultgren).

Att Monica Hultgren har tagit del av både en intern och en extern krishanteringsutbildning (Hultgren) anser vi är positivt eftersom att informatörer på företag ofta brukar vara inblandade i krishantering. Att Kicki Olivensjö inte har fått ta del av en krisutbildning (Olivensjö) är däremot något vi reflekterar över med tanke på att det framkom att inköpsdirektören skulle besvara de frågor som uppstod externt under dunskaandalen. Det ska dock poängteras att Kicki Olivensjö inte var design- och inköpsdirektör under denna skandal och vi är därmed inte medvetna om huruvida den tidigare inköpsdirektören har genomgått det eller ej. Men vi anser att det vore fördelaktigt för Kicki Olivensjö att ta del av en sådan utbildning, för att på så vis få ett mer proaktivt förhållningssätt till de kriser som kan uppstå av hållbarhetsarbetet och veta hur man ska agera.

Företag bör lära sig och utvecklas av sina tidigare misstag inom krishantering för att nå en lärande process (Skoglund 2002:44). Eftersom att dunskaandalen var en helt ny fråga för Åhléns behövde de samla in den information som kunderna krävde (Olivensjö 2011:1). Mycket av deras hållbarhetsarbete har utvecklats ytterligare efter denna skandal (Åhléns 2011:2 & 2011:5), vilket vi tror bör ha lett till mer kunskap inom området. Dock står Åhléns fortfarande inför en stor utmaning genom de externa varumärken som de säljer (Olivensjö). Att applicera Weiners (2006) regler för krishantering på dunskaandalen blir av intresse för att få en djupare inblick i hur Åhléns krishantering skiljer alternativt stämmer överens med praktiken. Enligt Weiner (2006:4) bör företag respektera media eftersom att dem har direkt kontakt med publiken och enligt Kicki Olivensjö har Åhléns en god relation till media. Den första tiden efter en kris är den mest kritiska och sätter tonen för hur denna utvecklas (Weiner 2006:4). Eftersom att Åhléns var det företag som agerade snabbast (Dunér 2009) var deras kunder positiva till deras ställningsstagande och agerande (Olivensjö). Detta enligt oss exemplariska sätt att agera bör läggas på minnet, och en lärande process kan uppstå för Åhléns då de har fått insikt i att kunderna uppskattar snabbt handlande.

Vid en kris måste företag ta ansvar (Weiner 2006:4), vilket Åhléns gjorde genom att omedelbart sätta säljstopp för sina dunprodukter (Dunér 2009). De meddelade även att de skulle undersöka om de hade gjort något fel, vilket innebär att de varken bekräftade eller förnekade dunskaandalen (Granqvist 2009:180). Åhléns accepterade inte någon skuld utan visade empati för sina kunder genom att inte sälja dessa produkter, vilket Weiner (2006:4) har uttryckt är av vikt vid krishantering. De anställda måste även vara uppdaterade med information (Weiner 2006:4ff) vilket Åhléns, som tidigare nämnt, gjorde genom att sprida information om dunhanteringen via deras intranät samt att ringa till de större varuhusen (Frisell & Samsioe 2010:25). Att etablera krisgrupper innan en kris blir ett faktum är även fördelaktigt (Weiner 2006:5) vilket Åhléns gör (Olivensjö). Dessa krisgrupper träffas även i förväg för att diskutera eventuella kriser och hot (Olivensjö), vilket också ingår i Weiners (2006:5) regler för krishantering. Den främsta informationen gällande dunskaandalen publicerade Åhléns i ett pressmeddelande (Andersson 2009) vilket innebar att de inte använde en tredje part för kommunikation av information – vilket kan upplevas som mer trovärdigt enligt Weiner (2006:5). Vi tror däremot att de företag som själva kan ta hand om kommunikationen samt gör det på ett bra sätt kan lyckas med att båda skapa trovärdighet samt tillförlitlighet hos sina intressenter.

Eftersom att dunfrågan var ny för Åhléns så skulle vi nog vilja påstå att i fallet med dunskaandalen så var deras arbete snarare reaktivt. Vi tror att den dåvarande krisstrategin som existerade inte var fullt så proaktiv som denna skandal hade behövt. Det är ett resonemang som vi bygger på att Åhléns policy gällande både dunhantering och andra material kom att uppdateras först efter skandalen. Att Åhléns har krisgrupper som i förväg diskuterar eventuella kriser och hot är fördelaktigt för att arbeta proaktivt. Vad som är intressant att se är om dessa även behandlar de kriser som kan uppstå från deras hållbarhetsarbete. Om denna typ av fråga inte tas upp i dessa grupper, är det en rekommendation från vår sida för framtida arbete.

## 6. Slutsats och avslutande diskussion

*Med utgångspunkt från vår analys ska vi i följande stycke besvara vår problemformulering. Därefter följer en diskussion samt förslag för vidare forskning.*

---

### 6.1 Slutsatser

En av de största insikter vi fått av arbetet med uppsatsen är att om CSR ska kunna fungera i ett företag så blir den centrala ställningen avgörande. Om vi ser till IKEA och Åhléns så anser vi att deras hållbarhetsarbete har en central ställning vilket skapar förutsättningar för att lyckas med detta arbete. Men syftet med vår frågeställning är att vill vi få reda på om detta arbete kan underlätta krishantering.

Utifrån dunskaandalen var det första vi noterade att företagen agerade på olika sätt vilket kan ligga till grund för deras olika förutsättningar inom deras verksamheter. Dessa handlade om att Åhléns jämfört med IKEA inte hade samma uttalade hållbarhetsarbete och tydliga värderingar vid den tiden. Dock var Åhléns det företag som agerade snabbast och satte direkt stopp för försäljning av dun. Vad Åhléns goda krishanteringsförmåga vid dunskaandalen beror på vet vi inte, men möjligen kan det ha funnits ett bra ledarskap och en välfungerande krisplan som fick Åhléns medarbetare att förstå hur de skulle agera. Det är också svårt att dra en slutsats om hur IKEA:s agerande hade sett ut om de inte hade arbetat med hållbarhet så som tidigare redogjorts i uppsatsen. I och med detta är det svårt att avgöra om CSR kan underlätta krishantering. Vad teorin däremot har lärt oss är att en lärandeprocess blir en viktig del inom krishantering och vi fann att både IKEA och Åhléns har visat prov på just detta. Åhléns kom att uppdatera sin dunpolicy efter dunskaandalen samt tog fram en ny strategi för hållbarhetsarbete år 2010. IKEA ökade sitt samarbete med andra dunförsäljare för att komma åt problemen i branschen.

En sammanfattning av de båda företagens agerande efter dunskaandalen är att båda reagerade genom att utveckla sitt arbete inom hållbarhet. Utvecklingen kom att fungera som ett sätt för företagen att visa hur de agerade och att de agerade. Hantering av dunskaandalen skedde delvis med hjälp av hållbarhetsarbete. Det blev även påtagligt viktigt för företagen att förbättra sina hållbarhetsaktiviteter och således konstaterar vi att hållbarhet blev en del i att hantera dunskaandalen.

För att komma till punkt med våra slutsatser tror vi att ett arbete med CSR verkar förebygga och undvika kriser snarare än underlätta hanteringen av dem. Vi tror att lärdomar som uppstår i samband med etiska skandaler ger företag kunskap och insikt i vad de kan förbättra i sin verksamhet. Om vi ser till IKEA och Åhléns så har vi en förhoppning om att det arbete de nu har gjort inom dunproduktion leder till att de inte hamnar i liknande situation igen. Det här är alltså ett praktiskt bevis på att lärande processer utvecklar företag och tillsammans med förbättrad hållbarhet kan upprepadet av skandaler till och med undvikas.

Med det här menar vi att CSR kan underlätta krishantering för att företag som arbetar med det på så sätt undviker att hamna i situationer där krishantering blir aktuellt. CSR blir inte ett verktyg att skriva ned i en krisplan, men det blir tillsammans med effektiv krishantering något som gynnar företag och som minimerar risk för skandal.

## 6.2 Diskussion

För att knyta an till den diskussion som inledde uppsatsen om hur transparenta företag förväntas vara idag, kan vi konstatera i efterhand att dessa nya förväntningar på företagen även kan skapa ett visst motstånd hos dessa att arbeta med CSR. Detta då det tidigare nämnda paradoxala problem uppstår eftersom kraven på företag att vara mer transparenta och arbeta med CSR å ena sidan ökar, samtidigt som media å andra sidan noggrannare granskar de företag som utger sig för att möta dessa krav.

Att en skandal inte är något positivt för företag kunde vi redan innan uppsatsens början förstå, och den rädsla för att arbeta för mycket med CSR-frågor verkar också befogad då det kan sätta stora krav på de företag som gör det. Det är dock oundvikligt att inte arbeta med någon form av CSR om man som företag vill verka i dagens samhälle, och vi vill hävda att ett arbete med CSR inte ska hämmas på grund av att det kan sätta företag i svåra situationer. Vi tror, efter insamlad teori och material från våra fallföretag, att det paradoxala problemet också kan få en positiv vändning. Med hjälp av en egenkomponerad modell vill vi ändra detta negativa synsätt samt påverka dem som har förutfattade meningar om CSR.

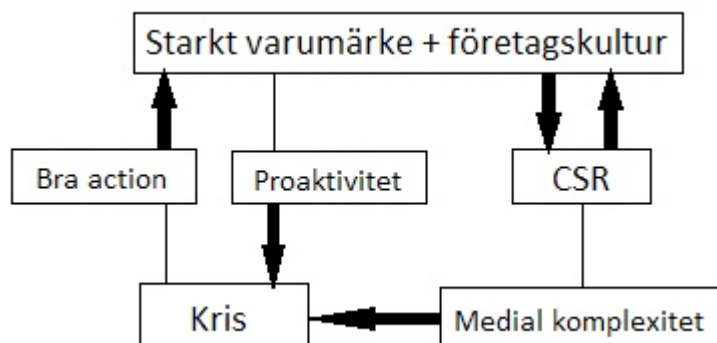
Vi har således fått en ökad förståelse för hur en så kallad ”ond cirkel” uppstår i och med det tidigare nämnda paradoxala problem. Vi har dock vid vidare granskning av insamlad teori och bearbetad empiri funnit att problemet även kan utvecklas till något positivt. Det här främst genom att se hur sambandet mellan varumärke, interna processer, CSR och kriser skulle kunna lyftas ytterligare.

Vi har skapat en egen modell där vi har plockat fram det vi anser vara viktigast från den teori och från studien kring företagen vi analyserat. I dessa delar från teori och verklighet har vi sett ett samband mellan ämnena som vi saknat från litteraturen och verkligheten. Insamlad teori om CSR visade att det främst är viktigt att företags CSR-arbete hör ihop med dess verksamhet, en central ställning är därför avgörande för att lyckas med detta arbete. Vi har även funnit att CSR kan skapa ett förebyggande arbete för företag att undvika skandaler genom omvärldsanalyser och trendspaningarna. Dessutom är det viktigt att företag gör sitt CSR-arbete synligt eftersom det kan skapa positivt igenkännande hos både interna och externa intressenter.

I vår teoridel kring krishantering har vi främst lyft fram det som företag arbetar med internt för att bygga beredskap. Det har i teoridelen framkommit att det är en fördel om de taktiska besluten är konsekventa och eniga med företagets vision, affärsidé, mål, strategier och värderingar. Om så är fallet i ett företag utvecklas en stark kultur med fasta normer som kan bidra till ett speciellt beteende inom företag. I vårt tredje teoristycke har vi främst uppmärksammat kärnvärdet och hur viktigt det är för företag. För att ett företags kärnvärden ska vara av värde måste värdegrunden, som innehåller både affärsidé samt vision, genomsyra allt och fungera som vägledning. Teorin har även behandlat den mänskliga kompetensen, här syftar vi på det som berör personal och att de anställda bättre kan hantera skandaler om de tydligt vet om företags kärnvärden och den företagskultur som råder. Teorin lyfter också fram varumärket och den betydelse som det har för dagens företag.

Vår insamlade data kring de företag vi valde att undersöka i uppsatsen, IKEA & Åhléns, gav olika resultat att tolka på grund av deras tidigare förutsättningar. Vi har dock inte sett att dunsandalen påverkade företagen negativt i ett längre skede och anser att de båda företagen hanterade skandalen väl.

Våra insikter från uppsatsen presenteras i modellen nedan:



*Egenkomponerad modell*

Modellen utgår från företag som har ett starkt varumärke och arbetat fram en stark företagskultur. Starka varumärken innebär ofta att företaget är välkänt, vilket ställer ett ökat krav på att det måste arbeta med CSR. Ett arbete med CSR bör enligt oss, för att det ska lyckas på bästa sätt, innebära att företaget tydligt fått med det i sin värdegrund. Om detta sker kan ett starkt varumärke skapas. Det här arbetet med CSR leder till det paradoxala problemet som uppstår för transparenta företag som granskas av media vilket kan få en kris att uppstå. Kan denna kris med hjälp av att värderingar inom alla områden i företaget fungera bra kan krisen hanteras bättre ("bra action"), detta kan i sin tur stärka varumärket ytterligare. Det här sambandet skapar alltså en positiv effekt för företag.

Det andra sambandet i modellen visar när ett företag börjar arbeta med CSR. Detta arbete kan skapa en starkare företagskultur och om detta görs på rätt sätt även stärka varumärket. Med tanke på att det ofta är just de starka varumärkena som granskas i media, så ställer detta krav på att man bör vara proaktiv inför kriser. Vi fann i vår slutsats att CSR inte är ett verktyg att skriva ned i en krisplan men det blir tillsammans med effektiv krishantering något som gynnar företag och som kan minimera risker för att hamna i en skandal. Vad vi menar är att företag tillsammans med CSR kan arbeta proaktivt.

Vårt syfte med uppsatsen var att undersöka om ett företags CSR-arbete tillsammans med dess strategi för krishantering kan skapa bättre förutsättningar för företag att möta nya etiska kriser. Vi har tidigare dragit slutsatsen om att CSR inte blir till ett krishanteringsverktyg men kan verka förebyggande genom att förhindra kriser vilket borde ingå i företags beredskapsbyggande. Modellen visar att det finns incitament för företag att arbeta med CSR då vi menar att ett företag på långsikt kan förbättra sitt arbete och förhindra etiska skandaler och därmed inte försämra varumärket samt tappa förtroendet hos konsumenterna. Modellen tar upp det paradoxala problem som företag ställs inför, men vi har med hjälp av de teoridelar vi anser vara viktigast och mest relevanta för företag att arbeta med visat att detta också skapar positiva effekter.

### **6.3 Förslag till vidare forskning**

Vi har i denna uppsats haft som utgångspunkt från två av de företag som drabbades av dunsandalen. Vidare kan det förslagsvis göras studier med andra företag eller alternativt låta fler företag ingå i studien för att på så vis få ett resultat som antingen talar för eller emot det vi



har kommit fram till. Ett annat förslag skulle vara att utgå från andra etiska skandaler och se vilka resultat detta skulle kunna generera. Vi undrar också hur långt det går att ta denna diskussion, varför det vore intressant att se om CSR kan förhindra skandaler för icke-producerande företag. Eftersom att både krishantering samt CSR kräver både ekonomiska samt mänskliga resurser blir en studie på varför mindre företag skulle engagera sig i hållbarhetsfrågor intressant då dessa inte utsätts för samma typ av granskning i media som stora företag. Det går att konstatera att företags varumärke blir av allt större betydelse. Att etiska skandaler påverkar företaget är vi eniga om, men i vilken utsträckning det verkligen skadar varumärket är också ett exempel på en relevant studie inom CSR.

## 7. Källförteckning

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund
- Andersson, P. (2009) Åhléns stoppar dunprodukter, Tv4 <http://www.nyheterna.se/1.8353682011-11-27>
- Axstores <http://www.axeljohnson.se/Pages/Presentationpage.aspx?id=114&epslanguage=EN> 2011-11-28
- Borglund, T. De Geer, H. & Hallvarsson M. (2009) *Värdeskapande CSR – Hur företag tar socialt ansvar*, Norstedts Akademiska Förlag
- BRME [http://www.brmeurope.se/c/7\\_krishantering.php](http://www.brmeurope.se/c/7_krishantering.php) 2011-12-20
- Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber ekonomi
- Brytting, T. (2005) *Företagsetik*, Malmö, Liber ekonomi
- Carlsson, Emma. Projektledare inom marknadsföring och försäljning, IKEA  
2011-12-19 Intervjufrågor via mail
- Carroll, A.B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G> LibHub 2011-12-01
- Cerne, A. (2008) *Working with and Working on Corporate Social Responsibility – The Flexibility of a Management Concept*. Lund Institute of Economic Research
- Cerne, A. (2003) *Integrating corporate social responsibility with marketing strategies in retailing*. Lund Institute of Economic Research
- Crane, A., Matten, D. & Spence L. (2008) *Corporate Social Responsibility – Reading and cases in a global context*, Routledge
- CSR i praktiken (2011) Trots ekonomisk kris är hållbarhet prio hos storföretag, *CSR i praktiken* <http://csripraktiken.se/2011/11/17/trots-ekonomisk-kris-%E2%80%93%C2%A0hallbarhet-ar-prio-hos-storforetag/> 2011-12-19
- Delgado-Ballester, E. & Munuera-Aléman, J. (2005) Does brand trust matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1508976&show=html> LibHub 2011-11-11
- Du, S., Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2010) Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR). The Role of CSR Communications. *International Journal of Management Reviews*. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x/pdf>  
LibHub 2011-11-04

- Dunér, H. (2011) Det känslomässiga värdet växer, *SVD* [http://www.svd.se/naringsliv/det-kanslovackande-vardet-vaxer\\_6670474.svd](http://www.svd.se/naringsliv/det-kanslovackande-vardet-vaxer_6670474.svd) 2011-11-30
- Dunér, H. (2009) Åhléns förstår sig på krishantering, *E24*.  
[http://www.e24.se/business/konsumentvaror/ahlens-forstar-sig-pa-krishantering\\_1054433.e24](http://www.e24.se/business/konsumentvaror/ahlens-forstar-sig-pa-krishantering_1054433.e24) 2011-11-26
- Erikson, P. (2007) *Planerad kommunikation* (5 uppl) Kristianstad, Kristianstads Boktryckeri AB
- Fair Trade Center <http://www.fairtradecenter.se/node/83> 2011-12-06
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2003) *Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB
- Frisell, H. & Samsioe, M. (2010). *Dunskandalen - En studie om negativ publicitet*. C-nivå. Uppsala Universitet
- Gejrot, Cecilia .Learning designer, IKEA, 2011-12-16 Intervjufrågor via mail
- Giertz, Helena. HR- och kommunikationsdirektör, Procordia 2011-11-29
- Gilje, N. & Grimen, H. (2004) *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*, Bokförlaget Daidalos AB, Uddevalla
- Google “Antalet träffar på CSR” <https://www.google.com/search?q=csr&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:sv-SE:official&client=firefox-a> 2011-12-08
- Grankvist, P. (2009) *CSR i praktiken*, Malmö, Liber AB
- Grayson, D. & Hodges, A. (2004) *Corporate Social Opportunity - 7 steps to make Corporate Social Responsibility work for your business*. Greenleaf Publishing
- Gustavsson, B. (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur, Lund
- Gustafsson, C. (2008) *Brand Trust: Corporate communications and consumer-brand relationships*. Stockholms Universitet
- Hamrefors, S. & Melin, F. (u.å) *Den värdeskapande varumärkesstrategin*, Handelshögskolan i Stockholm
- Hedlund, M. (2011) Nazist kopplingar inget hot mot IKEA, *DN*  
[http://www.differ.se/nyheter/artikel/110825\\_Artikel%20i%20DN\\_Ikea.pdf](http://www.differ.se/nyheter/artikel/110825_Artikel%20i%20DN_Ikea.pdf) 2011-11-25
- Hultgren, Monica. Informatör, Åhléns, 2012-01-04 Intervjufrågor via mail
- Högberg-gruppen <http://www.hogberg-gruppen.com/2011/01/satt-foretaget-i-fokus/> 2011-11-25
- Idemyr, Roland. VD Services AB IKEA, 2012-01-04 Intervjufrågor via telefon

Ikea 2010, *Sustainability report 2010*

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/pdf/ikea\\_ser\\_2010.pdf](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/pdf/ikea_ser_2010.pdf) 2011-12-01

Ikea IWAY 2008

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/pdf/SCGlobal\\_IWAYSTDVers4.pdf](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/pdf/SCGlobal_IWAYSTDVers4.pdf)

2012-01-03

IKEA

(Ikea.com 2011a) [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/index.html) 2011-11-25

(Ikea.com 2011b) [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/facts\\_and\\_figures/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_and_figures/index.html) 2011-11-29

(Ikea.com 2011c)

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/swedish\\_heritage/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/swedish_heritage/index.html)

2011-11-29

(Ikea.com 2011d) [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/jobs/workareas/marketing.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/jobs/workareas/marketing.html) 2011-11-29

(Ikea.com 2011e)

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/pdf/Welcome\\_inside\\_2010\\_final.pdf](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/pdf/Welcome_inside_2010_final.pdf) 2011-11-30

(Ikea.com 2011f)

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/our\\_responsibility/iway/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_responsibility/iway/index.html) 2011-11-30

(Ikea.com 2011g)

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/the\\_ikea\\_story/people\\_and\\_the\\_environment/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/the_ikea_story/people_and_the_environment/index.html)

2011-11-30

(Ikea.com 2011h)

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/the\\_ikea\\_story/people\\_and\\_the\\_environment/the\\_never\\_ending\\_list.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/the_ikea_story/people_and_the_environment/the_never_ending_list.html) 2011-11-30

(Ikea.com 2011i)

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/our\\_responsibility/products\\_and\\_materials/environmental\\_design.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_responsibility/products_and_materials/environmental_design.html) 2011-12-16

(Ikea.com (2011j)

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/the\\_ikea\\_story/people\\_and\\_the\\_environment/a\\_more\\_sustainable\\_life\\_at\\_home.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/the_ikea_story/people_and_the_environment/a_more_sustainable_life_at_home.html) 2011-12-31

Ind, N. (2008) *Living the brand - how to transform every member of your organization into a brand champion*. (3 upplaga) Kogan Page

Johansson, C. (2003) *Visioner och verkligheter - kommunikationen om företagets strategi*. Uppsala

Julander, O. (2009) Ikea dras in i dunskaandalen, *Expressen*

<http://www.expressen.se/nyheter/1.1459520/ikea-dras-in-i-dunskaandalen>, 2012-01-05

Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Storbritannien: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall

LibHub 2011-11-04

Lindholm, H. (2008) Socialt Ansvar i leverantörsledet – problem, lösningar och vägar framåt. *Fair Trade Center* <http://www.fairtradecenter.se/node/1070> 2011-12-06

- Liu, Y. & Zhou X. (2009) Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: A Conceptual Framework. *IEEE Xplore*.  
<http://libhub.sempertool.dk/libhub?func=search&libhubSearch=1&query=Corporate+Social+Responsibility+and+Customer+Loyalty>
- Lundbäck, M. (2009) Levande dun. *Tv4* [http://www.tv4.se/1.830238/2009/01/29/levande\\_dun](http://www.tv4.se/1.830238/2009/01/29/levande_dun) 2011-11-06
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (2009) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Malmö: Holmbergs
- May, S., Cheney, G. & Roper, J. (2007) *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press
- Medberg, G (u.å.) CSR - Framtid eller fluga?  
<http://www.aktiespararna.se/ungaaktiesparare/Nyheter-och-artiklar/CSR---Framtid-eller-fluga/> 2011-12-05
- Melin, F. (2011) *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla varumärken*. (upplaga 1:5) Egypten: Sahara Printing 2011
- Melin, F. (2008) *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla varumärken*. Kristianstad: Boktryckeri AB
- Morsing, M. & Beckmann S.C. (2006) *Strategic CSR Communication*. DJØF Publishing Copenhagen
- Nyberg, R. (2000) *Skriva vetenskapliga uppsatser och avhandlingar - med stöd av IT och Internet*. Studentlitteratur, (fjärde upplagan)
- Olivensjö, Kicki. Design och inköpsdirektör, Åhléns  
 2011:1, 2011-12-04 Intervjufrågor via mail  
 2011:2, 2011-12-17 Intervju via telefon
- Petschow, U., Rosenau, J. & von Wiezsäcker, E.U. (2005) *Governance and Sustainability - New Challenges for States, Companies and Civil Society*. Greenleaf Publishing Limited
- Porter, M.E. & Kramer M.R. (2006) Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*
- Reinecker, L. & Jørgensen, P.S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Liber
- Ronge, P. (2011) <http://www.paulronge.se/darfor-klarade-kamprad-uppdrag-granskning> 2011-12-19
- Röhne, J. (2009) Så agerar företagen på dunskaandalen <http://www.idg.se/2.1085/1.210914/sa-agerar-foretagen-pa-dunskaandalen> 2011-12-14
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer* Sverige, Lund Studentlitteratur

Skydd o säkerhet

Skyddosakerhet.se (2011)

<http://www.skyddosakerhet.se/iuware.aspx?pageid=92820&ssoid=145492> 2011-11-27

Skoglund, T. (2002) *Krishantering – om ledarskap och kommunikation*, Falun, Ekerlids Förlag

Stål, Eva. Koordinator för miljö och socialt ansvar IKEA

2011:1 2011-11- Intervju 1 via telefon

2011:2 2011-12-20 Intervju 2 via telefon

TV4

(Nyheter.se 2011a)

[http://www.nyheter.se/1.834883/2009/02/02/konsumentrad\\_kop\\_inte\\_dun](http://www.nyheter.se/1.834883/2009/02/02/konsumentrad_kop_inte_dun) 5/12 2011

(Nyheter.se 2011b)

[http://www.nyheter.se/1.834866/2009/02/02/ikea\\_undersoker\\_dunleverantor](http://www.nyheter.se/1.834866/2009/02/02/ikea_undersoker_dunleverantor) 5/12 2011

(Tv4.se 2011c) <http://www.tv4.se/1.833279>

Weiner, D. (2006). Crisis Communication: Managing corporate communication in the court of public opinion. *Ivey Business Journal*.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=105&sid=31d371ff-70c1-4fd6-b235-39ec1fc4af8b%40sessionmgr113> Ebsco 2011-12-17

Veritas <http://www.veritas.se/internkommunikation> 2011-12-19

Vogel, D. (2005) *The Market for Virtue - The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press

Uppsatser.se “Antal träffar på CSR” <http://www.uppsatser.se/om/csr/> 2011-12-19

Åhléns 2011, *Åhléns Hållbarhetsberättelse 2010* [http://www.ahlen.se/vart\\_ansvar/](http://www.ahlen.se/vart_ansvar/) 2011-11-30

Åhléns

(Åhléns.se 2011a) [http://www.ahlen.se/om\\_oss/](http://www.ahlen.se/om_oss/) 2011-11-26

(Åhléns.se 2011b) [http://www.ahlen.se/om\\_oss/ahlen\\_i\\_korthet.html](http://www.ahlen.se/om_oss/ahlen_i_korthet.html) 2011-11-26

(Åhléns.se 2011c) [http://www.ahlen.se/vart\\_ansvar/](http://www.ahlen.se/vart_ansvar/) 2011-11-26

(Åhléns.se 2011d) [http://www.ahlen.se/vart\\_ansvar/miljo/](http://www.ahlen.se/vart_ansvar/miljo/) 2011-11-26

(Åhléns.se 2011e) [http://www.ahlen.se/vart\\_ansvar/sociala\\_ataganden/](http://www.ahlen.se/vart_ansvar/sociala_ataganden/) 2011-11-26

(Åhléns.se 2011f) [http://www.ahlen.se/vart\\_ansvar/sociala\\_ataganden/samarbeten.html](http://www.ahlen.se/vart_ansvar/sociala_ataganden/samarbeten.html) 2011-11-26

(Åhléns.se 2011g) [http://www.ahlen.se/vart\\_ansvar/Sortiment/](http://www.ahlen.se/vart_ansvar/Sortiment/) 2011-11-26

(Åhléns.se 2011h) [http://www.ahlen.se/om\\_oss/historia.html](http://www.ahlen.se/om_oss/historia.html) 2011-11-29

(Åhléns.se 2011i) [http://www.ahlen.se/om\\_oss/varderingar.html](http://www.ahlen.se/om_oss/varderingar.html) 2011-11-30

Öhrlings PricewaterhouseCoopers (2008) *CSR - från risk till värde: en skrift om corporate social responsibility, CSR*. Studentlitteratur

## 8. Bilagor

### 8.1 Intervjufrågor till IKEA

**Telefonintervju 1 med Eva Stål, koordinator för miljö och socialt ansvar på IKEA, (2011-12-07) 40 minuter.**

1. Vad är den största anledningen till att Ni började jobba med CSR?
2. Vilka anser Ni är de mest värdeskapande effekterna med CSR?
3. Hur ser Er CSR avdelning ut angående antal, könsfördelning och bakgrund/erfarenhet?
4. Vad tycker Ni är viktigt då man väljer vilka CSR-aktiviteter företaget ska fokusera på?
5. Hur jobbar Ni för att bygga upp och bibehålla ert starka varumärke?
6. Vilka faktorer anser Ni skapar förtroende från intressenterna för Ert varumärke? Möter upp förväntningar, inte stoppar huvudet i sanden, ni agerar och visar intresse?
7. Har ni en krisgrupp och/eller proaktiva strategier/processer för krishantering?
8. Hur tycker Ni att IKEA hanterade dunskaandalen?
9. Fick dunskaandalen några konsekvenser för ert varumärke?
10. Tror ni att ert tidigare CSR-arbete underlättade hanteringen av skandalen?
11. Finns det tecken som tyder på att intressenterna reagerade starkt på skandalen?
12. Vad har Ni för relation till media?
13. Hur jobbar Ni med extern kommunikation?
14. Ligger er vision, affärsidé och mål som stort stöd vid ert arbete inom ovannämnda områden och vid beslutsfattande m.m?

**Frågeformulär via mail med Cecilia Gejrot, Learning Designer IKEA (2011-12-15) samt Emma Carlsson, projektledare inom marknadsföring och försäljning IKEA (2011-12-19).**

1. Finns det någon företags kultur inom IKEA?
2. Om ja, hur märker du av den?
3. Blir du som anställd påmind om värderingar, vision och affärsidén som IKEA har, i ditt arbete?
4. Hur sker den interna kommunikationen inom IKEA?

5. Uppfattar du att allt IKEA gör genomsyras av dess värdegrund? (affärsidé och vision)

**Telefonintervju 2 med Eva Stål, koordinator för miljö och socialt ansvar på IKEA, (2011-12-20) 15 minuter.**

1. Hur förbereder ni er internt på IKEA för att hantera eventuella kriser?
2. Hur ser er krisgrupp ut angående antal och könsfördelning?
3. Har ni en krisplan? Om ja hur är den utformad och vilka har tagit del av den?
4. Har du själv fått ta del av utbildning inom krishantering? Om ja hur gick det till?
5. Om en kris skulle uppstå, vad är det första du gör?
6. Tror du att IKEA värderingar kan fungera som vägledning för de anställda om hur man bör agera i en kris?

**Telefonintervju med Roland Idemyr, VD för IKEA Service AB (2012-01-04) 10 minuter.**

1. Hur förbereder ni er internt på IKEA för att hantera eventuella kriser?
2. Angående oetiska förhållande, finns det någon speciell plan för att hantera en sådan kris? (Vi har tagit dunskaandalen som ett exempel i vår uppsats på en typ av oetisk kris)
3. Har du själv fått ta del av utbildning inom krishantering?
4. Tror du att IKEA:s värderingar kan fungera som vägledning för de anställda om hur man bör agera i en kris?

## **8.2 Intervjufrågor till Åhléns**

**Frågeformulär via mail med Kicki Olivensjö, design- och inköpsdirektör på Åhléns, (2011-12-04).**

1. Vad är den största anledningen till att Ni började jobba med hållbarhetsfrågor?
2. När vad det ni började?
3. Vilka anser Ni är de mest värdeskapande effekterna med hållbarhetsarbetet?
4. Anser Ni att ert hållbarhetsarbete även har skapat ett förtroende för ert varumärke?
5. Hur ser Er hållbarhetsavdelning ut angående antal, könsfördelning och bakgrund/erfarenhet?
6. Vad tycker Ni är viktigt då man väljer vilka hållbarhetsaktiviteter företaget ska fokusera på?
7. Hur jobbar ni med hållbarhetskommunikationen internt?



8. Hur jobbar Ni för att bygga upp och bibehålla ert starka varumärke?
9. Ser Ni även hållbarhetsarbetet som en byggsten i ert varumärkesuppbyggande?
10. Vilka faktorer anser Ni skapar förtroende från intressenterna för Ert varumärke?
11. Har ni en krisgrupp och/eller proaktiva strategier/processer för krishantering?
12. Hur tycker Ni att företaget hanterade dunsandalen?
13. Fanns det något som sköttes exemplariskt och fanns det något som skulle kunna ha skötts bättre?
14. Fick skandalen några konsekvenser för ert varumärke?
15. Tror ni att ert tidigare hållbarhetsarbete underlättade hanteringen av skandalen? (om det fanns innan vill säga)
16. Finns det tecken som tyder på att intressenterna reagerade starkt på skandalen? (Exempelvis minskad försäljning efter skandalen?)
17. Vad har Ni för relation till media?
18. Hur jobbar Ni med extern kommunikation?  
Vi skickar ut press releaser när vi har något att berätta.
19. Ligger er vision, affärsidé och mål som stort stöd vid ert arbete inom ovannämnda områden och vid beslutsfattande m.m?

**Telefonintervju med Kicki Olivensjö, design- och inköpsdirektör på Åhléns, (2011-12-17) 15 minuter.**

1. Hur arbetar ni med intern kommunikation?
2. Vem bär ansvaret för den interna kommunikationen?
3. Vad har era värderingar för syfte?
4. När ändrade ni era värderingar sist?
5. Vad var anledningen till att ni ändrade värderingarna?
6. Hur kommunicerades de nya värderingarna ut?

**Frågeformulär via mail med Monica Hultgren, informatör på Åhléns, (2012-01-04).**

1. Hur förbereder ni er internt på Åhléns för att hantera eventuella kriser?

2. Hur ser er krisgrupp ut angående antal och könsfördelning?
3. Har ni en krisplan? Om ja hur är den utformad (ex skriftligt dokument med information etc), vilka har tagit del av den?
4. Har du själv fått ta del av utbildning inom krishantering? Om ja hur gick det till?
5. Om en kris skulle uppstå, vad är det första du gör?
6. Tror du att Åhléns värderingar kan fungera som vägledning för de anställda om hur man bör agera i en kris?