



LUND UNIVERSITY
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Den (o)hållbara e-handeln

*En kvalitativ fallstudie på detaljhandelsföretaget IKEA
om hållbarhetsaspekter i e-handel*

Lovisa Wehtje
Maja Zederfeldt

Antal ord: 14 705

Gruppnr: 38

Förord

Genomförandet av vår studie har gett oss mycket då det har varit ett intressant ämne att fördjupa sig i, men också för att det har varit mycket lärorikt. Vi har träffat människor som inspirerat oss och vi har funnit nya intresseområden som vi gärna vill fortsätta att arbeta med i framtiden.

Vi vill först och främst tacka Johan Hultman som varit vår handledare och guidat oss genom processen att skapa detta arbete. Genom kontinuerliga möten med Johan och den konstruktiva feedback vi fått har vi känt oss trygga i vårt arbete och i vårt skrivande.

Vi vill även rikta djup tacksamhet till våra intervjupersoner på IKEA, som ställt upp på intervjuer och generöst delat med sig av betydande information som legat till grund för vår studie.

Slutligen vill vi tacka våra nära och kära, som stöttat och uppmuntrat oss igenom processen, och på så sätt hjälpt oss under arbetets gång.

Vi intygar härmed att arbetet har delats lika mellan författarna.

Lovisa Wehtje och Maja Zederfeldt

Sammanfattning

Samtidigt som e-handel blir allt mer vanligt förekommande finns det också ett ökat intresset för hållbarhet i samhället. Detaljhandeln går därmed i två utvecklingsinriktningar som ej tycks gå hand i hand. Dagens detaljhandelsföretag tvingas att hantera både e-handelns konsumtionsmönster och konsumenters ökade krav och förväntningar, samtidigt som samhället begär företag att agera mer hållbart. Syftet med denna studie var således att skapa en förståelse för vad detaljhandelsföretag anser och upplever att de har för utmaningar samt möjligheter med hållbarhetsarbete i den växande e-handeln. Studien resulterade i det finns utmaningar och möjligheter till följd av den växande e-handeln, där företag arbetar med att effektivisera sina processer för att möta konsumenters efterfråga. Det blev även tydligt att de utmaningar och möjligheter som framkommit grundligt vägs mot varandra för att kunna bibehålla företagets hållbarhetsarbete. Kompromissande mellan ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter framkom som en viktig del i företags hållbarhetsarbete. Resultatet av studien mynnade även ut i hur företag kommunicerar hållbarhetstänk till sina konsumenter, baserat på deras affärsmodell.

Metod

Denna studie har genomförts med en kvalitativ metod och utformats som en fallstudie på detaljhandelsföretaget IKEA. Valet av att göra en fallstudie på IKEA baserades på företagets tydliga värderingar samt deras globala position på marknaden. Det empiriska materialet samlades in genom semistrukturerade djupintervjuer med personer som jobbar inom olika arbetsområden på IKEA.

Nyckelord

E-handel, hållbarhet, triple bottom line, trade-offs, värdeskapande.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	4
1.1 Problembakgrund och problemets relevans	4
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställningar	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Hållbarhet och e-handel	8
2.2 Kommersiellt hållbarhetsarbete?	10
2.3 Affärsmodeller	10
2.4 Triple bottom line - en hållbar affärsmodell	12
2.5 Kritik mot Triple bottom line	15
2.6 Vem ansvarar för en mer hållbar värld?	16
3. Metod	18
3.1 Forskningsmetod och tillvägagångssätt	18
3.2 Intervjuernas karaktär	18
3.3 Urval och intervjupersoner	19
3.4 Resultatets tillförlitlighet	20
3.5 Kritik mot kvalitativ forskning	21
3.6 Analysmetod	22
3.7 Etiska principer	22
4. Analys	24
4.1 Dimension 1: Utmaningar	24
4.1.1 Inledning	24
4.1.2 Branschens utveckling och de nya förväntningarna på företaget	24
4.1.3 Logistik- och distributionsarbetet som tillkommer	26
4.1.4 Miljön och transporter	28
4.1.5 Vad ska man göra med avfallet?	29
4.2 Dimension 2: Möjligheter	31
4.2.1 Inledning	31
4.2.2 Hållbara transporter	31
4.2.3 Möjliggöra för cirkulära processer	33
4.2.4 Inspirera kunderna till att tänka mer hållbart	35
4.3 Dimension 3: Att komma fram till det mest hållbara alternativet	36
4.3.1 Inledning	36
4.3.2 Att balansera hållbarheten	37
4.3.3 Är elfordon det bästa transportalternativet?	38
4.3.4 Att samarbeta med andra	39
5. Slutdiskussion	42

1. Introduktion

1.1 Problembakgrund och problemets relevans

Hållbar utveckling har blivit en tydlig utvecklingsinriktning i handelsvärlden under de senaste åren (Oláh, Kitukutha, Haddad, Miklós, Máté, & Popp, 2018, s.2). Medvetenheten kring hållbarhetsfrågor har gjort att det ställs allt större krav på att företag ska ta ställning till hållbara aspekter i sina affärsmodeller (Oláh et al., 2018, s.3). Förenta Nationerna har fastställt sju ton mål till världens länder för att skapa en mer hållbar värld till år 2030 (<https://fn.se/globala-malen-for-hallbar-utveckling/>). Mål nummer tolv är "*hållbar konsumtion och produktion*", som mer specifikt handlar om att säkerställa hållbara produktions- och konsumtionsmönster, och är därmed direkt kopplat till detaljhandeln. Innebörden av "*hållbar konsumtion och produktion*" är att minska de utsläpp i luft, mark och vatten som har negativa effekter på miljön och på människors hälsa (<https://fn.se/wp-content/uploads/2018/03/M%C3%A5l-12.pdf>). Syftet med målet innefattar också ett förbättrat arbetet med avfall, där man vill förebygga, minska, återanvända och återvinna avfall. Förenta Nationerna uppmanar länder och företag, särskilt stora internationella företag, att implementera mer hållbara tillvägagångssätt och förmedla hållbarhetsinformation till dess intressenter (ibid). Samhällen i sig får också ansvar att förmedla information om hållbar utveckling och hur människor kan leva efter sunda livsstilar. Mål nummer tolv handlar sammantaget om att influera hur alla människor kan bidra till en mer hållbar konsumtion. Det finns fler hållbarhetsmål som är relevanta för detaljhandeln, mer specifikt mål nummer tretton, "*bekämpa klimatförändringarna*" och nummer sju ton, "*genomförande och globalt partnerskap*". Mål tretton syftar till att länder ska vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser, såsom att implementera nationella policys och regleringar (<https://fn.se/wp-content/uploads/2018/03/M%C3%A5l-13.pdf>). Vidare handlar mål sju ton om att stärka genomförandemedel och revitalisera det globala partnerskapet för hållbar utveckling (<https://fn.se/wp-content/uploads/2018/03/M%C3%A5l-17.pdf>). Dessa hållbarhetsmål från Förenta Nationerna är relevanta för detaljhandeln och dess utveckling, och kan innebära att alla företag måste anpassa sig efter eventuella regleringar, men även skapa en form av samarbete företag emellan, för att nå en mer hållbar utveckling (ibid).

Sedan e-handelns uppkomst på 1990-talet har den ökat kraftigt, både lokalt i Sverige och globalt. Svensk Handel beräknade år 2017 att e-handeln skulle komma att förändras snabbare under de kommande 10 åren än vad e-handeln gjort de senaste 50 åren, och beräknas utgöra 20-30% av svensk detaljhandel år 2025 (Hui Research, 2017, s.4). Inom e-handeln skiljer man på ren e-handel och hybridhandel, där hybridhandel innebär att företagets verksamhet består av både fysisk butik och e-handel vilket gör att de använder sig av multikanaler (Frostenson, Hasche, Helin & Prenkert, 2017, s.33). Vid användningen av olika kanaler för att nå ut till kunden är det viktigt att vara medveten om vilka aktiviteter som är värdeskapande för kunden, men även hur de ska utformas för att vara värdeskapande (Frostenson et al., 2017, s.34). Utvecklingen av e-handel har nämligen bidragit till mer bekvämligheter för konsumenter, såsom billigare och snabbare leveranser, större möjlighet att jämföra produkters priser mellan företag, att kunna beställa hem produkter från utländska företag samt kostnadsfria returer (Oláh et al., 2018, s. 2; Mangiaracina, Marchet, Perotti & Tumoni, 2015, s.566-567; Schöder, Ding & Campos, 2016, s.2-3). Den ökade bekvämligheten hos konsumenter ställer större krav på detaljhandelsföretag att agera utefter konsumenternas ökade efterfrågan och behov för att möta det som är värdeskapande för dem, vilket blir problematiskt utifrån ett hållbart perspektiv. Denna problematik gör sig synlig sig genom de hållbarhetsmål som Förenta Nationerna uppmanar för just detaljhandelsbranschen, men det finns även andra negativa effekter som flertalet studier visar på.

De främsta negativa effekterna som uppstått av den växande e-handeln är ökade leveranser och utsläpp av gaser (Oláh et al., 2018, s.2). E-handeln har också lett till att företag tvingas leverera produkter snabbare men också närmare kunden, vilket innebär en negativ påverkan på miljön (Bertram & Chi, 2018, s.260; Schöder et al., 2016, s.4). Andra kritiska konsekvenser som betonas är paketering, returer och avfall (Bertram & Chi, 2018, s.256-258). Dagens konsumtionsmönster har lett till att företag använder mer paketeringsmaterial för att kunna skydda produkterna som skickas samt att all paketeringsmaterial inte är återvinningsbar (Bertram & Chi, 2018, s.256-257; Oláh et al., 2018, s.10). Fler returer förekommer då kunder som handlar via onlinekanaler inte kan få samma shoppingupplevelse som i fysisk butik och därmed handlar produkter med en viss osäkerhet (Bertram & Chi, 2018, s.258). Problematiken är också att det ofta är företagen som står för returkostnaden vilket ökar kundernas förmåga att returnera varor (ibid). Slutligen

leder konsumtionsmönstren till mer avfall då alla kunder inte tar tillräckligt ansvar för att ta hand om produkterna när de inte är i behov av dem längre (Bertram & Chi, 2018, s.258). Å andra sidan leder den ökade e-handeln även till en del positiva effekter. För transporter innebär det en minskning av privatpersoners utsläpp (Oláh et al., 2018, s.10). Konsumenter får även tillgång till ett större utbud av produkter, vilket möjliggör en ökad konsumtion av mer hållbara produkter (Oláh et al., 2018, s.10-13; Young, Hwang, McDonald, & Oates, 2010, s.23). E-handeln leder därmed till en minskad miljöpåverkan inom vissa områden, trots en ökad miljöpåverkan inom andra (Oláh et al., 2018, s.10-11). Dilemmat är huruvida e-handelns utveckling kommer att påverka hållbarhet i framtiden, då det finns potential för att bli bättre för miljön genom gemensamma leveranser och minskade koldioxidutsläpp, men samtidigt kan miljön påverkas negativt beroende på företags val av transporter och hur de svarar på kundernas ökade krav på snabba leveranser (Bertram & Chi, 2018, s.261).

Dagens företag måste således handskas med både de positiva och negativa effekterna av e-handelns framväxt, för att hitta en balans i sitt hållbarhetsarbete. Vid diskussioner kring hållbarhet talas det ofta om att företag ska ansvara för att vara hållbara inom tre aspekter; ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbara (Frostenson et al., 2017, s.94). Dessa tre byggstenar ingår i Triple bottom line, vilket är ett ramverk som syftar till att hjälpa organisationer att implementera och balansera ett genomsyrat multidimensionellt hållbarhetsarbete utifrån de tre aspekterna (Wilson, 2015; Pedersen, Gwozdz, & Hvass, 2018). Problematiken kan dock vara att uppnå en jämn balans, företag tenderar att lägga mest fokus på en av de tre aspekterna, främst den ekonomiska aspekten, vilket gör att de andra två kan påverkas negativt (Frostenson et al., 2017, s.93-94). Oláh et al. (2018, s.6) poängterar även att det saknas tillräcklig information och policies för företag för att uppnå en jämn balans. Emellertid menar Oláh et al. (2018, s.4-5) att ansvaret för att skapa en mer hållbar handel inte enbart ligger hos företag, utan även hos andra intressenter, såsom kunder, leverantörer och samhället.

Vi finner att tidigare forskning pekar på företags ansvar att möta hållbarhetsfrågor, samtidigt som de ska möta konsumenternas ökade krav som vuxit fram ur e-handeln. Att agera som ett hållbart företag är i Sverige viktigare idag än det någonsin varit, främst på grund av det intresse och de krav som vuxit fram bland konsumenter (Sustainable Brand Index, 2019, s.7)

Vi har valt att undersöka IKEA som är ett hybridhandelsföretag, samtidigt som det är klassat som ett av världens största detaljhandelsföretag. IKEA blev utnämnt till Sveriges främsta miljöföretag år 2019, genom en studie som undersökt 18 600 konsumenters uppfattning om företag i Sverige (Sustainable Brand Index, 2019, s.17, 53). IKEA utsågs som vinnare av undersökningen med följande motivering;

Swedish consumers perceive IKEA as the most sustainable brand, both when it comes to environmental as well as social responsibility. IKEA has been increasingly focusing on and communicating about their sustainability efforts, e.g. energy-efficient LED, renewable energy and sustainable sources for products containing wood and cotton. (<https://www.sb-index.com/sweden>)

Baserat på tidigare forskning finner vi att det finns en problematik i hur företag ska lyckas utveckla sitt arbete och ta mer ansvar i miljöfrågor, utan att de ekonomiska och sociala hållbarhetsaspekterna påverkas negativt. Vi anser att tidigare forskning behandlar dessa områden allt för separat, och inte lägger tillräcklig vikt vid vems ansvar det faktiskt är att ta hand om vårt klimat. Utifrån detta finner vi att en studie, om hur företag kan arbeta med hållbarhetsfrågor i e-handel för att hitta en balans som ska vara gynnsam för företaget, miljön och samhället, är av relevans.

1.2 Syfte

Följaktligen blir vårt syfte att skapa en förståelse för vad detaljhandelsföretag anser och upplever att de har för utmaningar och möjligheter med hållbarhetsarbete i den växande e-handeln. Denna studie grundar sig således i den e-handel, med avstamp ur ett hållbarhetsperspektiv.

1.3 Frågeställningar

1. På vilka sätt kan företag arbeta med att upprätthålla en hållbar affärsmodell och samtidigt möta kundernas efterfråga i den växande e-handeln?
2. Hur kan företag som möter e-handelns konsumtionsmönster skapa mer hållbara processer?
3. Hur arbetar detaljhandelsföretag för att påverka kunden till att bli mer miljömedveten i sina konsumtionsmönster?

2. Teoretisk referensram

2.1 Hållbarhet och e-handel

Hållbarhet är ett välkänt begrepp som kan användas i många olika situationer och diskussioner, det blir därför viktigt att tydliggöra vad som menas när termen hållbarhet nyttjas i detta arbete. Begreppet *hållbarhet* går hand i hand med uttrycket *hållbar utveckling*, och det är inte sällan det är just hållbar utveckling som avses när man använder termen hållbarhet (Förenta Nationerna, 2016; Aras & Crowther, 2009, s.281). Hållbar utveckling definierades först år 1987 i Brundtlandrapporten som; “Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (United Nations, n.d.). Brundtlandrapporten sammanförde dåtidens sociala utvecklingsfrågor med miljöfrågor, och hävdade att social och ekonomisk tillväxt inte kan klassas som hållbar om det inte sker på miljöns villkor (ibid). Denna definition av hållbar utveckling är än idag den huvudsakliga definitionen. När vi talar om hållbar utveckling talar vi således om långsiktig global utveckling som omfattar sociala, ekologiska och ekonomiska aspekter (ibid). Vidare är begreppet hållbar utveckling idag inte sällan missuppfattat som om det enbart är fokuserat på miljöarbete, när det egentligen är menat att innefatta de tre områdena miljö, social och ekonomisk hållbarhet (Aras & Crowther, 2009, s.282).

Den globala e-handeln har ökat massivt och lett till flertalet effekter som visats vara negativa ur ett miljöperspektiv (Hui Research, 2017, s.4; Oláh et al., 2018, s.2-3; Schöder et al., 2016, s.2-3). E-handelns framväxt medför därför en form av obalans när det gäller hållbarhet för de tre dimensionerna. En av de starkaste negativa effekterna som uppmärksammats i tidigare forskning om hållbara aspekter i e-handeln innebär ökade transporter, vilket leder till ökade koldioxidutsläpp (Oláh et al., 2018, s.10; van Loon, Deketele, Dewaele, McKinnon, & Rutherford, 2015, s.478). Anledningen till de ökade transporterna är att företag upplever press till att leverera snabbt och därmed kör med oanvända ytor i lastbilar, vilket innebär att fler lastbilar än nödvändigt transporterar varor (Lindén, Löfquist, Leffler Moberg, & Muller, 2019, 26 mars; Oláh et al., 2018, s.10). Ytterligare en effekt av den ökade e-handeln är att

returer tenderar att öka, speciellt när företagen står för frakten, vilket i sin tur leder till fler transporter (Bertram & Chi, 2018, s.258). Med ett ökat flöde av produkter uppkommer även en problematik kring hantering av avfall, då alla konsumenter inte tar samma ansvar sitt avfall (ibid). Ännu en negativ effekt är en ökad materialanvändning vid paketering av produkter, då varje produkt ska paketeras så att den håller under transporten (Bertram & Chi, 2018, s.255).

Tidigare forskning har kontrasterande belyst positiva effekter av e-handels framväxt. Det handlar bland annat om att konsumenter får tillgång till en översikt över ett större utbud av olika produkter (Hui Research, 2017, s.21-31). Det visar sig att detta bland annat har lett till en ökad konsumtion av så kallade "gröna produkter", då dessa blivit mer lättillgängliga för miljömedvetna konsumenter. "Gröna produkter" innebär produktalternativ som är mer miljövänliga, alltså produkter som bidrar till mindre miljöpåverkan när det gäller material och produktion (Oláh et al., 2018, s.10-13; Young et al., 2010, s.23). De konsumenterna har visat sig vara villiga att betala ett högre pris för dessa produkter (ibid). Ytterligare en positiv effekt är att kunderna själva inte behöver transportera sig till och från butikerna, vilket leder till minskade utsläpp (ibid). Denna distribution står istället företagen för, vilket gör att företagen kan kontrollera transporterna och utsläppen. Den sista leveranssträckan mellan företag och kundens hem kallas för "last mile", och det begreppet är viktigt när man tittar på den miljömässiga hållbarhetsfrågan (Bertram & Chi, 2018, s.256; Edwards, McKinnon, & Cullinane, 2010, s.104; Mangiaracina et al., 2015, s.580; van Loon et al., 2015, s.481). Edwards et al. (2010, s.111-112) jämför i sin studie de koldioxidutsläpp som sker, när kunden själv kör "last mile" mot när leveransen sker via företags distribution, och kommer fram till att när kunden kör till och från butiken själv så genereras 24 gånger större koldioxidutsläpp. De bevisar således att om företag står för "last mile" är det mer effektivt än om kunderna själva transporterar sig till och från butiken. Slutligen kan vi se att det finns både fördelar och nackdelar med e-handels framväxt när det gäller miljöpåverkan och hållbarhet. Forskning visar att e-handels framväxt har lett till en ökning av utsläpp inom flertalet områden, men också en minskning av andra (Bertram & Chi, 2018, s.255).

2.2 Kommersiellt hållbarhetsarbete?

Företag har börjat använda sig alltmer av hållbarhetsarbete och nuförtiden är det vanligt att organisationer publicerar hållbarhetsrapporter varje år (Aras & Crowther, 2009, s.283; Arvidsson, 2017, s.1). Dock har hållbarhetsarbete mötts av kritik om huruvida företag publicerar information om sitt hållbarhetsarbete som en strategi för att gynnas av fördelar som bättre rykte och skattereduktioner, snarare än att det grundats i en genuin oro för miljö och social hållbarhet (Aras & Crowther, 2009, s.283; Washington, 2015, s.35; Arvidsson, 2017, s.1). Det finns ingen konsensus för hur en hållbarhetsrapport bör och måste se ut, vilket har lett till att företag kan utforma sina hållbarhetsrapporter på det sätt det vill (Arvidsson, 2017, s.20). Det skapar en brist på jämförbarhet mellan olika rapporter, och på så sätt tappar hållbarhetsrapporterna en del av sin kredibilitet och informationen blir bristfällig (ibid). Aras och Crowther (2009, s.283-286) menar att begreppet hållbarhet är otillräckligt förstått och att företag ibland kan dra nytta av kommersiella fördelar som tillkommer av att publicera rapporter och ha en öppenhet kring sitt hållbarhetsarbete. Därutöver resonerar de att mängden information om hållbarhetsarbete kommer öka bland företag i framtiden, och att företag kommer få en ännu större medvetenhet kring det fördelaktiga rykte som kan komma av öppen hållbarhetsredovisning (ibid). I linje med hållbarhetsredovisning av kommersiell tappning diskuteras begreppet greenwashing, vilket är när företag använder sitt hållbarhetsarbete som en marknadsföringsstrategi (Junior, Martínez, Correa, Moura-Leite, Da Silva, 2019, s.226). Detta innebär typiskt att företag publicerar överdrivna påståenden för att förbättra sitt rykte, genom till exempel vilseledande reklam (ibid). Greenwashing är inte ett nytt koncept, men det har fått större uppmärksamhet under senare år, på grund av att hållbarhet har blivit ett mer viktigt ämne för konsumenter, som därmed börjat ifrågasätta företags greenwashing och uppmärksammat förvirring när företag inte är tillräckligt tydliga med deras hållbara processer (ibid).

2.3 Affärsmodeller

Medvetenheten om klimatförändring har gjort att miljömässig hållbarhet har blivit ett ämne som diskuteras allt mer runt om i världen (Wilson, 2015, s.432). Den ökade medvetenheten har i sin tur gjort att företag utvecklat och förändrat sina affärsmodeller (Oláh et al., 2018,

s.3; Wilson, 2015, s.432-433; Biloslavo, Bagnoli & Edgar, 2018). Affärsmodeller fungerar som "värdeskapande arkitektur" för företag (Frostenson et al., 2017, s.25). Med värdeskapande hänvisar Frostenson et al. (ibid) till både värdeskapande för ett företag i sig och för dess konsumenter. Således fungerar en affärsmodell som ett verktyg för att organisera ett företags struktur, aktiviteter och processer som är ämnade att skapa värde (Frostenson et al., 2017, s.26). Det centrala och genomsyrande i definitioner av affärsmodeller är att det handlar om hur organisationer skapar, levererar och fångar värde (Nosratabadi, Mosavi, Shamshirband, Edmundas, Rakotonirainy & Kwok., 2019, s.1-9; Pedersen et al., 2018, s.268). Enligt Nosratabadi et al. (2019, s.2) är en affärsmodell en effektiv mall för hur ett företag ska planera, analysera, kommunicera och implementera sitt komplexa upplägg. Värdeskapande kan därmed ses som grunden och kärnan i utformningen av affärsmodeller. Det finns dock en problematik som uppstått kring definitioner av affärsmodeller, vilket är att det funnits en oklarhet kring vad termen "värde" står för och vad det betyder för ett företags intressenter (Pedersen et al., 2018, s.269). Definitionen av affärsmodeller är inte alltid entydig, då det blir komplext på grund av det faktum att värdeskapande kan definieras på olika sätt. Traditionellt har affärsmodeller fokuserat på företags värdeskapande från deras eget och dess konsumenters perspektiv, och lagt mindre vikt vid värdeskapande för resterande intressenter, såsom samhället och leverantörer (Pedersen et al., 2018, s.269).

Moreover, existing emphasis on value creation, value delivery, and value capture is now broadened to cover value destroyed (e.g. negative social impacts) and value missed (e.g. under-utilised resources) for individuals, organisations, networks, and systems (Bocken et al. 2013; Joyce et al. 2015; Upward and Jones (2015). Therefore, from a sustainability perspective, the narrow view of value in business model thinking is expanded to approximate the broader concept of impact. (Pedersen et al., s.270)

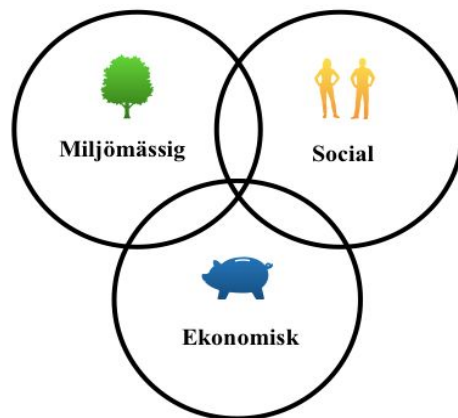
Kritik som riktats mot konventionella affärsmodeller har gjort att en ny utvecklingsinriktning har växt fram, vilket är att affärsmodeller är formade för att tillgodose fler av företagets intressenter och bli mer hållbara utifrån flera aspekter, inte bara ekonomiskt (Pedersen et al., 2018, s.270). Den kritik som uppstått påstår nämligen att tidigare modeller gått miste om värde som annars genererats från individer, nätverk och organisationer. Wilson et al. (2015, s.443) menar att det är viktigt för företag att vara öppna för lärande samt att lära sig snabbt för att kunna konkurrera på marknaden och få hållbara konkurrensfördelar. Det

konventionella synsättet där huvudfokus i affärsmodellen har varit att nå ekonomiska mål, till att nu även värdesätta socialt och miljömässigt hållbara mål (Frostenson et al., 2017, s.93; Pedersen et al., 2018, s. 70; Nosratabadi et al., 2019, s.2; Wilson, 2015, s.440; Biloslavo et al., 2018). Detta grundar sig i att den tidigare ekonomiskt fokuserade affärsmodellen har ansetts vara för smal i sitt tänkande och inte tagit hänsyn till de processer och aktiviteter som är värdeskapande för fler av företagets intressenter, såsom icke-statliga organisationer, lokala samhällen och miljön (Pedersen et al., 2018, s.269). Man menar att utvecklingen av affärsmodeller sker för att företag ska bli hållbara för alla sina intressenter, men även för miljön (Pedersen et al., 2018, s.270). Omformningen av affärsmodeller visas tydligt av en studie, där man menar på att det finns en markant ökning av publicerade dokument om hållbara affärsmodeller de senaste 20 åren (Nosratabadi et al., 2019, s .4). Detta indikerar att användandet av hållbara affärsmodeller som utgångspunkt möjliggör för hållbarhet (ibid). De så kallade hållbara affärsmodellernas mål är att uppnå integrerade hållbara mål på lång sikt, det vill säga att företag ska möta dess ekonomiska hållbarhetsmål, men samtidigt också sina sociala och miljömässiga hållbarhetsmål (Nosratabadi et al., 2019, s.2). Det syftar till att ingen aspekt ska påverkas negativt av en annan aspekt, utan de ska fungera i harmoni vilket kan uppnås när alla tre aspekterna tas hänsyn till (Frostenson et al., 2017, s.94). För att summera de olika teorierna kring utformning och användande av affärsmodeller, kan det fastställas att det som är gemensamt för alla definitioner av affärsmodeller är att de ska vara värdeskapande för företaget och deras intressenter (Nosratabadi et al., 2019, s.2). Affärsmodeller kan ha flertalet syften, men de struktureras och organiseras för att gynna värdeskapandet inom företaget (ibid).

2.4 Triple bottom line - en hållbar affärsmodell

I takt med att hållbarhet har blivit viktigare inom handelsvärlden har affärsmodeller som baseras på hållbarhet och hållbarhetsaspekter vuxit fram. Den nya utvecklings-inriktningen kring mer hållbara affärsmodeller ska gynna relevanta intressenter och definieras som sättet ett företag får konkurrensfördelar genom sina värdeskapande processer och som bidrar till positiva effekter för företaget, samhället och miljön samtidigt som skador minimeras (Pedersen et al., 2018, s. 270). Det har därmed blivit mer fördelaktigt för företag att ta ställning till hållbarhetsfrågor och implementera hållbarhet i sina affärsmodeller. En välkänd

affärsmodell som baseras på de tre hållbarhetsaspekterna är triple bottom line, som myntades på 1990-talet av John Elkington (Elkington, 1999). Innebörden av triple bottom line är att företag ska mäta och arbeta med ekonomiska, sociala och miljömässiga hållbarhetsmål (ibid). Elkington betonar också att företagets resultat ska gynna alla tre hållbarhetsaspekter, vilket skiljer sig från den tidigare typiska företagsmodellen där det enbart var ekonomiska aspekter som togs i beräkning (ibid). De tre hållbarhetsaspekterna i modellen triple bottom line ska alltså balansera varandra, på så sätt att alla tre aspekter ska tas i beaktande av företag för att uppnå faktiska hållbara resultat (ibid).



Figur 1. Triple bottom line-modellen. *Figuren är producerad av oss, med hänvisning till Washington (2015, s.30).*

Miljömässig hållbarhet, också benämnd ekologisk hållbarhet, innebär att företag ska ta hänsyn till miljön i sina processer (Wilson, 2015, s.435; Hammer & Pivo, 2016, s.25). Med andra ord innebär det att företaget ska minska sin klimatpåverkan och sitt ekologiska fotavtryck. Detta innefattar att noggrant se över sina resurser och processer så att de påverkar klimatet på minsta möjliga sätt (Wilson, 2015, s.433-435; Hammer & Pivo, 2016, s.26). Detta kan företag göra exempelvis genom att införa mer effektiva transporter och använda sig mer av transportmedel som är skonsamma för miljön, såsom eldrivna fordon (Oláh et al. 2018, s.7; Schöder et al., 2016, s.1). Ekonomisk hållbarhet å andra sidan handlar om att utveckla en strategi för att hantera ökad konkurrens och skapa förutsättningar för långsiktig lönsamhet (Wilson, 2015, s.435-436). Detta innebär processer som att minska sina driftskostnader, förbättra sina anställdas hälsa eller produktivitet samt att effektivt använda sig av sina befintliga resurser (Hammer & Pivo, 2016, s.27). Det gäller således det ekonomiska värde ett företag skapar, och det uttrycks i ekonomiska mätbara siffror (ibid). Vidare innebär social

hållbarhet att företaget skall agera rättvist och i fördelaktiga affärsmetoder mot samhället och regionen där företaget bedriver sin verksamhet (Hammer & Pivo, 2016, s.27). Företaget ska arbeta för att skapa bättre arbetsvillkor och gynna människors välmående, vilket gäller både deras anställda och andra människor (ibid). Sålunda grundar sig konceptets tre hållbarhetsaspekter i att företag inte ska likställa sitt värdeskapande med enbart ekonomisk vinst, utan istället betrakta det ekonomiska som en av tre värdeskapande aspekter; tillsammans med sociala och miljömässiga värden.

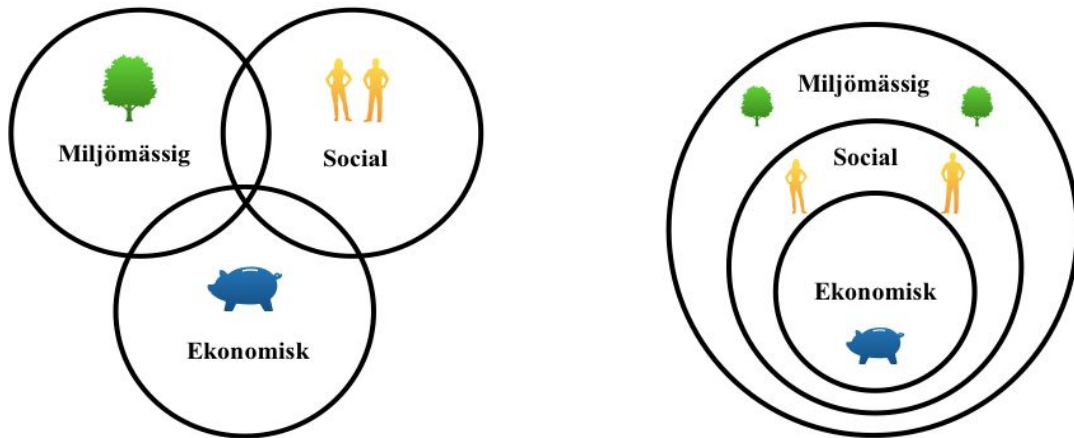
Frostenson et al., (2017, s.94) betonar att "ingen aspekt ska överbetonas på bekostnad av en annan" i affärsmodellen. Vanligen finns det nämligen en krock mellan den ekonomiska och miljömässiga aspekten, respektive den ekonomiska och sociala aspekten (ibid). Att hitta en harmonisk balans mellan dessa tre aspekter kan därmed vara problematisk; hur balanserar man exempelvis miljövänliga material när de vägs mot kostnaderna produktionen ger upphov till? Eller hur prioriterar man låga produktionskostnader för att de ska balansera den sociala aspekten som kan innebära dåliga arbetsförhållanden i utvecklingsländer? Slutligen hur resonerar författarna kring utvinning av råvarutillgångar som är negativt för miljön, men samtidigt kan skapa arbete som gynnar de sociala och ekonomiska aspekterna (ibid). Företag kan i dessa situationer komma att behöva arbeta med så kallade "trade-offs", vilket handlar om att hitta en strategi för kompromissa mellan de olika aspekterna. Definitionen av "trade-offs" är; "Trade-offs can be defined as a position in which parties benefit and take advantage of their capabilities to achieve the results they wish by turning negative impacts into positive impacts" (Oláh et al., 2018, s.8). Man menar att trade-offs är nödvändiga att använda sig av för att väga upp de negativa effekterna med positiva effekter och uppnå hållbarhet (Oláh et al., 2018, s.2; Winn, Pinkse & Illge, 2012, s.63). Problematiken ligger i att det finns ingen enkel patentlösning för hur man ska arbeta med hållbarhet, utan företag blir tvungna att kompromissa mellan de tre hållbarhetsaspekterna och arbeta med trade-offs istället (Winn et al., 2012, s.64). Kärnan i trade-offs är att beslut ska fattas som leder till fördelar genom att involvera de tre hållbarhetsaspekterna (Oláh et al., 2018, s.8). För att uppnå en win-win situation blir det därmed viktigt att företag överväger hur de arbetar med trade-offs på bästa sätt som ska gynna just deras verksamhet (ibid). Risken som kan uppstå om företag inte gör tillräckliga bedömningar vid trade-offs är att företagets produktivitet och

effektivitet påverkas negativt (ibid). Förutsättningen för att uppnå en win-win lösning är därmed att skapa en integrerad strategi, som handskas med både positiva och negativa effekter av e-handeln för att hitta den optimala balansen mellan ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet (Oláh et al., 2018, s.5).

2.5 Kritik mot Triple bottom line

Många tidigare forskare har använt modellen triple bottom line i sina studier (Pedersen et al., 2018; Wilson, 2015; Nosrabatri et al., 2019; Park & Kim, 2016; Laurell, Karlsson, Lindgren, Andersson & Svensson, 2019). Det är dock värt att belysa att modellen har mött kritik, så pass att Elkington själv har kritiserat användandet av modellen, och gick under år 2018 ut med att han tycker att den klassiska modellen bör dras tillbaka (Elkington, 2018). I sin artikel om tillbakadragandet skriver Elkington att modellen har använts i fel syfte många gånger under årens gång och blivit för mycket av en strategisk modell som används av företag enbart för att redovisa för sina hållbara handlingar (Elkington, 2018, s.3-4). Den ursprungliga avsikten med modellen var att skapa ett provocerande djupare tänk om kapitalismen och dess framtid, och inte enbart fungera som ett strategiskt verktyg för kommersiella företag vilket han menar att den gjort (ibid). Således menar han att man inte tagit modellens riktiga mening på tillräckligt stort allvar.

Det är på grund av denna kritik mot modellen intressant att utöver den traditionella modellen även studera en utökad version av triple bottom line-modellen, som är uppbyggd på ett annat sätt. Washington (2015, s. 30) menar att utvecklingen av triple bottom line-modellen är en bit på vägen i utvecklingen av hållbar utveckling, som är en process som är och bör vara i konstant förbättring. Istället för den klassiska modellen med tre lika stora ringar av ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter, består det nya upplägget av ekonomiska aspekter i mitten, som sedan omringas av de sociala aspekterna och utöver det, de miljömässiga aspekterna. I det första upplägget får man bilden av att de tre aspekterna väger lika mycket, men i den nya modellen kan ingen aspekt separeras från en annan (Figur 2). Vi väljer att behålla den traditionella triple bottom line-modellen och dess teoretiska aspekter, men vi använder oss även av en utökad version av modellen i detta arbete. För att utgå från en så nyanserad utgångspunkt som möjligt tar vi hänsyn till båda dessa modeller.



Figur 2. Triple bottom line och den utvecklade versionen. *Figuren är producerad av oss, med hänvisning till Washington (2015, s.30).*

Washington (2015, s.30) argumenterar för att den utvecklade versionen av triple bottom line-modellen är mer realistisk då den bygger på en utvecklad relation mellan de tre hållbarhetsaspekterna, i vilken ekonomisk hållbarhet är en del av social hållbarhet, som i sin tur är en del av det miljömässiga. Den miljömässiga aspekten är störst eftersom alla resurser man använder i både sociala och ekonomiska system i grund och botten härstammar från miljön. Sociala aspekter är produkter av människors behov, geografi, klimat och tillgängliga resurser, och ekonomiska aspekter grundas i sociala system, värderingar, regler och ekosystemet (ibid).

2.6 Vem ansvarar för en mer hållbar värld?

Wilson (2015, s.436) beskriver det som att detaljhandeln har en nyckelroll inom hållbarhet gällande produktion och konsumtion. Detta baseras på att detaljhandlare har en position där de kan styra över produkters livscykel, vilket möjliggör att de kan influera både produktion och konsumtion (ibid). Företag bör därmed se till att deras produkter paketeras i material som är återanvändningsbart eller införa policier för hur de kan köpa tillbaka material för att bli mer hållbara (Nosratabadi et al., 2019, s.11). Samtidigt menar man dock på att de hållbara utmaningar som samhället möter inte kan lösas av enskilda parter, utan att flera utav marknads intressenter måste samarbeta för att göra det möjligt (ibid). Även Elkington (1998, s.37-51) betonar vikten av att företag som använder sig av triple bottom line-modellen

utvecklar relationerna med sina leverantörer och partners för att lyckas. “Unless sustainability is adopted by all members of society there will be no planet and no business” (Wilson, 2015, s.443). Ansvaret för hållbar utveckling inom handel ligger således inte enbart på företagen och dess inflytande på marknaden, istället måste alla intressenter dra sitt strå till stacken för att uppnå hållbarhet. Samarbete anses vara en lösning för att minska den negativa miljöpåverkan och för uppnå den optimala balansen mellan ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet (Nosratabadi et al., 2019, s.11). De betonar även att samarbete konkurrenser emellan kan vara värt att tänka över, för att kunna bevara miljön (ibid). Å andra sidan finns det brist på information och policies, som annars hade kunnat vara en lösning för ett mer gemensamt ansvar för hållbarhet (Oláh et al., 2018, s.5; Nosratabadi et al., 2019, s.11). ”Communication has been shown to be key in sustainable development as everybody should be encouraged to remember why one should act sustainably and which important trade-offs should be made” (Oláh et al., 2018, s.16). Detta visar återigen vikten av att integrera hållbarhetstänk i företagets affärsmodeller men även för företagets alla intressenter. Genom att involvera företagets intressenter och använda sig av trade-offs kan hållbarhet bli möjligt att uppnå, vilket skapar en win-win situation för de involverade. När detta engagemang finns hos alla intressenter blir det också möjligt att införa policies som stödjer för en hållbar e-handel och synergiskapande mellan konsumenter, detaljhandlare, regering och beslutsfattare (ibid).

3. Metod

3.1 Forskningsmetod och tillvägagångssätt

Syftet med denna studie är att skapa en förståelse vad detaljhandelsföretag anser och upplever att de har för utmaningar och möjligheter med den ökade e-handeln utifrån ett miljöperspektiv. För att undersöka detta valde vi att göra en fallstudie på IKEA. En fallstudie innebär att man undersöker ett fall ingående och detaljerat (Bryman, 2011, s.73), och vi har valt att titta närmare på IKEA som organisation. Valet av IKEA gjordes då det är världens största heminredningsföretag som dessutom agerar framgångsrikt inom både hållbarhetsfrågor och internationalisering. Därutöver genomgår företaget en process där de transformerar och utvecklar sin e-handelsverksamhet. Eftersom vi ville skapa en djupare förståelse för ämnet var det av relevans att göra en kvalitativ fallstudie. En kvalitativ studie i sig kännetecknas av att den är induktiv och tolkande (Bryman, 2011, s.340). Det innebär att man vill skapa en förståelse för deltagarnas perspektiv och komma intervjupersonerna nära för att kunna uppfatta världen med deras ögon (Bryman, 2011, s.371-372). Kvalitativa studier utgår från ett mikro-synsätt, där syftet är att förstå den sociala verkligheten och de beteenden samt åsikter i en viss kontext (Bryman, 2011, s.372). Det medför att informationen som inhämtas är fyllig och riklig (ibid). Tillvägagångssättet började med att vi skrev ner frågeställningar som vi ville kunna besvara samt att vi valde ut intervjupersoner som var relevanta för vår kvalitativa undersökning. Efter det utformades en intervjuguide för att ha en mall inför varje intervjutillfälle. Intervjuerna spelades in och transkriberades för att kunna underlätta användandet av materialet i studien, då materialet kan analyseras flera gånger samt att inspelning av intervjuer bidrar till att förbättra vårt minne (Bryman, 2011, s.428). Efter varje intervju gick vi igenom materialet vi samlat in, för att analysera det och anpassa våra frågor inför nästkommande intervjuer.

3.2 Intervjuernas karaktär

Det finns olika klassificeringar av kvalitativa studier, och i denna studie har vi använt oss av djupintervjuer med semistrukturerade frågor. Valet av semistrukturerade intervjuer gjordes för att intresset var riktat mot den intervjuades ståndpunkter. Kvalitativa intervjufrågor kännetecknas av att de är mer flexibla, följer intervjupersonens riktning i svar och syftet är att

få information om intervjupersonens synsätt och tankar (Bryman, 2011, s.413; Lindstedt, 2019, s.209). Empirin samlades in genom 8 djupintervjuer som både utfördes vid fysiska möten och vid skype-möten och totalt tog intervjuerna 10 timmar och 5 minuter (605 minuter). Intervjuerna förbereddes med en intervjuguide anpassad för de olika deltagarna, baserat på vilken position de hade inom företaget samt inom vilket område de arbetade. Intervjuguiden var utformad med inledande, mellanliggande och avslutande frågor för att ha en struktur inför intervjutillfället. Men eftersom intervjuerna var av semistrukturerad karaktär följdes intervjuguiden bara till en viss del, och diskussionen och frågorna under intervjun baserades mycket på respondentens svar (Bryman, 2011, s.415). Intervjuerna hade på så sätt samma ursprungspunkt, men resulterade i olika typer av information inom hållbarhet och e-handel baserat på intervjupersonens arbetsområde och position. Genomförandet av intervjuerna skedde mellan den 23 april 2019 och 17 maj 2019.

3.3 Urval och intervjupersoner

Primärdata har inhämtats från djupintervjuer med respondenter som är anställda på IKEA, för att kunna besvara arbetets frågeställningar. Urvalet som gjordes var målstyrt, vilket innebär att vi valde ut personer som är relevanta för de forskningsfrågor som har formulerats (Bryman, 2011, s.350). Intervjupersonerna som valdes ut arbetar inom olika avdelningar i organisationen och besitter kunskap som täcker olika ämnen som är relevanta för denna studie. De varierande arbetsområdena hos intervjupersonerna har också givit oss tillgång till en överblick över företagets olika avdelningar och hur de på olika sätt arbetar med samma typ av frågor, i detta fall hållbarhet och e-handel. Nedan har vi sammanställt en tabell med våra intervjupersoner.

Namn	Position / arbetsområde	Datum för intervju	Intervjulängd
Maria	En av cheferna inom globala hållbarhetsaspekter på företaget	23 april 2019	88 minuter
Jesper	Arbetar med företagets hållbarhetsfrågor i logistik och distribution	23 april 2019	69 minuter
Mattias	Chef över avdelningen "recovery" som tar hand om produkterna i ett varuhus som annars hade gått till spillo	25 april 2019	84 minuter
Anna	Utvecklingschef inom produkt och design	2 maj 2019	69 minuter
Olof	Arbetar med avfallshantering och planering	7 maj 2019	67 minuter
Pontus	Chef inom logistik	10 maj 2019	75 minuter
Karl	Chef inom distribution och logistik	15 maj 2019	77 minuter
Lisa	Arbetar med materialval	17 maj 2019	76 minuter
TOTALT			10 h 5 min

3.4 Resultatets tillförlitlighet

Vid undersökningar av kvalitativ karaktär är det viktigt att vara kritisk till resultatets tillförlitlighet. Två grundläggande kriterier vid bedömning av en kvalitativ studie är tillförlitlighet och äkthet (Bryman, 2011, s.353). Tillförlitlighet består av delkriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman, 2011, s.354). Det första delkriteriet är trovärdighet vilket är en bedömning av hur trovärdig undersökningen är baserat på hur den utförts och att resultatens rapporteras till de som deltagit för bekräftelse att forskarna tolkat svaren rätt (Bryman, 2011, s.354-355). Trovärdigheten kan bekräftas då vi följt de regler och etiska principer som finns vid kvalitativa undersökningar. Nästa delkriterie är överförbarhet vilket innebär hur väl resultatet går att sätta i en annan kontext eller situation än där den utfördes. Det handlar också om huruvida resultatet kan vara överförbart över tid, det vill säga i samma kontext men vid ett senare tillfälle (Bryman, 2011, s.355). Eftersom vi valt att studera IKEA i dagsläget kan det vara svårt att bedöma överförbarheten. Ett tredje delkriterie är pålitlighet vilket handlar att

man med ett granskande synsätt ska säkerhetsställa att processerna i undersökningen har skett på ett korrekt sätt och att processen har blivit fullständig (ibid). Vi har under processens gång arbetat med de olika delarna av studien, och fokuserat på att fullfölja alla processer och inte bara arbetat med enstaka delar separat. Det sista delkriteriet är möjlighet att styrka och konfirmera, innebörden av det är att det vid kvalitativ forskning kan vara svårt att uppnå full objektivitet. Det är viktigt att visa att forskaren inte medvetet påverkat utförandet av undersökningen och resultatet (ibid). Då vi gjort en fallstudie har vi ämnat att få en djupare förståelse för IKEAs arbete inom hållbarhet och e-handel, och har därför inte integrerat våra egna åsikter i analysens gång. Det andra grundläggande kriteriet, äkthet, bedöms när undersökningen speglar en rättvis bild av de åsikter som intervjupersonerna har delat med sig av, men även om undersökningen har bidragit till att de deltagande personerna har fått en bättre förståelse av sin sociala miljö och hur andra upplever den sociala miljön (Bryman, 2011, s.357). Detta har vi försäkrat oss om genom att säkerhetsställa att vi tolkat intervjupersonerna rätt genom att vi ställde följdfrågor eller upprepningar av deras svar, för att se till att vi tolkat svaren på rätt sätt.

3.5 Kritik mot kvalitativ forskning

Kvalitativa forskningsundersökningar kritiseras då de anses vara för subjektiva, och byggs på forskarens uppfattningar om vad som är relevant för studien (Bryman, 2011, s.368). Vid analysen av materialet har vi som forskare tagit med det som ansetts vara relevant baserat på vårt syfte samt vad intervjupersonerna har betonat, inte genom vad vi som personer nödvändigtvis tyckt varit det mest intressanta. Kvalitativ forskning är också svår att replikera, då den till viss del är ostrukturerad samt att forskaren är delaktig med sina uppfattningar av saker (Bryman, 2011, s.368-369). Kvalitativa studier är ofta svåra att replikera, men en replikation av vår studie hade kunnat genomföras då vi tydligt visat vårt tillvägagångssätt. Det är också problematiskt att generalisera resultaten från en kvalitativ undersökning, då det ofta är ett fåtal personer som blir intervjuade som inte kan spegla populationen på ett rättvist sätt (Bryman, 2011, s. 369). Syftet med undersökningen har inte varit att få ett generaliserbart resultat som ska spegla en hel population, men undersökningen kan till viss del vara relevant för andra företag inom samma bransch och på så sätt till viss del generaliserbart. En fjärde sakfråga som kritiseras när det gäller kvalitativ forskning är bristande transparens. Det

innebär att man som läsare kan ha svårt att tolka vad forskaren har gjort och vad som lett fram till resultatet (Bryman, 2011, s.370). Vi har undvikit bristande transparens genom att tydligt visa hur vi gått tillväga i studien samt hur empirin analyserats.

3.6 Analysmetod

Kvalitativa forskningsmetoder kan generera stort datamaterial som kan vara problematiskt att sortera och analysera (Bryman, 2011, s.510-511). Det är viktigt att hitta en strategi för att sortera och analysera materialet (Rennstam & Wästerfors, 2015, s.175). Vi har valt att använda oss av en tematisk analysmetod, vilket är av relevans vid studier med återkommande material, och innebär att man kodar empirin utifrån olika teman baserat på innehållet (Bryman, 2011, s.528-530; Rennstam & Wästerfors, 2015, s.127). Analys av kvalitativt material är svårare att styra med kodifierade regler (Bryman, 2011, s.535), men med hjälp av en tematisk analys kunde vi få en överblick över vårt material och utveckla vår analys. På detta sätt sorterade vi vårt material genom att se vilka ämnesområden som repeterades av intervjupersonerna, samt genom att se vilka likheter och skillnader som funnits i materialet. Efter att ha sorterat materialet gjordes en reducering, vilket innebar att vi koncentrerade det mest relevanta materialet och komprimerade det för att sedan kunna argumentera för det. Reduceringen var till viss del problematisk, då den insamlade empirin var informationsrik och därmed svår att komprimera utan att utesluta viktiga poänger. Det blev därför en viktig process i vår studie för att få fram bra och argumenterande material.

3.7 Etiska principer

Som intervjuare ansvarar vi för hur materialet förvaras, analyseras och används, och det är därför av högsta vikt att man inte missbrukar materialet (Gillham, 2008, s.29). Med avsikt att skydda och visa vördnad för de medverkandes integritet har vi följt de forskningsetiska principerna. Principerna innefattar konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och samtyckeskravet och informationskravet (Bryman, 2011, s.131-145).

Konfidentialitetskravet handlar om att uppgifter om undersökningens medverkande personer ska behandlas konfidentiellt (Bryman, 2011, s.132). För att säkerställa att vi uppfyllt denna princip har vi tilldelat alla medverkande intervjupersoner fiktiva namn, i mån om att skydda

deras personuppgifter. Vi har dessutom inte skrivit ut intervjupersonernas formella jobbtitlar för att försäkra att det inte går att spåra vem de är. *Nyttjandekravet* fastställer att det material som vi samlar in i studien endast får användas till studiens syfte (Bryman, 2011, s.132). Detta har vi varit följt, och dessutom säkerställt genom att våra intervjupersoner fått information om att intervjuerna inte skulle komma att användas i mer än det aktuella syftet. *Samtyckeskravet* handlar om att intervjupersonerna behöver veta vad de ger sig in på innan de genomgår intervjun, och att de visat samtycke till intervjuens syfte (Bryman, 2011, s.135; Gillham, 2008, s.30). Vi säkrade våra medverkandes samtycke inför vår studie genom att skicka ut ett tydligt informationsblad i samband med att vi frågade om personerna om de ville ställa upp på en intervju. I informationsbladet beskrev vi syftet med vår studie och upplägget, samt vem vi är och vad vi studerar. *Informationskravet* innebär att intervjupersonerna har rätten att, och ska, ta del av all lämplig information om studien (Bryman, 2011, s.131). Det innebär bland annat syftet med studien, intervjupersonens rättigheter att avbryta intervjun både före och under intervjuens gång och att deras deltagande är frivilligt (ibid). Detta har vi gjort genom att klart och tydligt kommunicera dessa aspekter med intervjupersonerna i samband med att vi skickade ut informationsbladen.

4. Analys

4.1 Dimension 1: Utmaningar

4.1.1 Inledning

Vad som blivit tydligt med den teoretiska bakgrunden är att det finns ett flertal utmaningar för företag gällande sitt arbete med hållbarhet, till följd av den framväxande e-handeln. Genom vår empiri framkommer det att transporterna tycks vara det största hållbarhetsdilemmat för IKEA, då det gäller transport av gods, medarbetare och kunder. Vi har konstaterat att det finns flera dimensioner i transportfrågan som tillkommer med e-handelns utveckling som utmanar företag att kunna arbeta på hållbara sätt. Vi har kategoriserat de utmaningar med att åstadkomma hållbarhet i transportfrågan som vi urskiljt; ökat antal transporter, att optimera lasttytor, att kunna erbjuda snabba leveranser, använda hållbara drivmedel och vem som ska stå för fraktkostnaderna. Nedan går vi igenom de utmaningar som vi upptäckt i vårt empiriska material.

4.1.2 Branschens utveckling och de nya förväntningarna på företaget

En övergripande utmaning med e-handeln för företaget är att e-handeln är en relativt ny form av handel, framförallt eftersom IKEA baserats på en traditionell handel. Anna beskriver den nuvarande situationen som en transaktion där IKEA går från den klassiska varuhusstrukturen till en multikanal värld. Denna förändring grundar sig, enligt diskussioner med intervjupersonerna, i den utveckling som sker i både samhället och i detaljhandelsbranschen idag. Samhällsutvecklingen har påverkats av urbaniseringen som inneburit att allt fler kunder bor i städerna och färre har tillgång till bil, vilket är en utveckling som ej tycks stagnera. Detta blir problematiskt för IKEA som har lokaliserat sina varuhus utanför städerna, vilket medfört att kunder inte lika lätt kan transportera sig till varuhusen. En annan effekt av urbaniseringen och e-handel är att kunders bekvämlighet har ökat, vilket inneburit större konkurrens och förväntningar på detaljhandelsföretag (Hui Research, 2017). I citatet nedan beskriver Mattias det dilemma han menar att företaget har funnit sig i.

Men det är en jättestor förändring att e-commerce *visslar* går upp, tillgång till varuhus med bil går ner, ja.. Hur kopplar man ihop det avståndet som idag finns mellan kunderna och IKEA? För det blir bara större och större. (Mattias)

Detta citat påvisar den utmaning företaget upplever angående hur man ska minska avståndet mellan dagens digitaliserade kunder och den traditionella handeln. För att behärska handelsutvecklingen blir det viktigt för företag att anpassa sin verksamhet efter de behov och konsumtionsmönster som finns idag, vilket påverkar IKEA som är ett av världens största företag. Utmaningen för dem handlar om att förbli, och ytterligare bli, konkurrenskraftiga på marknaden. Anna diskuterar denna utmaning vidare genom att tala om att det finns en framskriden konkurrens på marknaden, och att vissa konkurrenter till företaget baserat hela sin verksamhet i e-handeln, vilket gett dem ett stort försprång in i den digitaliserade världen. “På de klassiska bolagen då, de förpackar om till en e-handel i ett senare skede, medan de som startar som e-handelsbolag idag börjar designa för e-handel redan från början” (Anna).

Idag tvingas hybridhandelsföretag konkurrera med de företag som är grundade i e-handeln, så kallade rena e-handelsföretag. De företagen har en fördel då de är utformade för denna handelsform, både gällande produktion och logistik, och får på så sätt bättre förutsättningar. De designar och anpassar produkterna för att de ska klara av att transportera och utvecklar sina logistikkedjor för effektiva leveranser. Det finns därmed flertalet utmaningar som hybridhandelsföretag tvingas möta för att anpassa sig efter e-handelns karaktärsdrag. Det är inte enbart ett annat sätt att sälja på, utan det handlar om hela produktens tillverkningsprocess och resa, från fabrik till kund. Ytterligare leder den ökade miljömedvetenheten i samhället till en ökad press på företag att agera mer hållbart i sina processer och i sin verksamhet. Pressen grundar sig dels i konsumenters ökade medvetenhet, men också via institutioner som Förenta Nationerna som uppmanar företag att ta ställning till hållbarhetsfrågor. Men det är här problematiken uppstår, den ökade pressen att implementera mer hållbara processer och samtidigt ta hänsyn till e-handelns nya handelssätt och kundernas efterfråga går inte hand i hand. E-handelns utvecklade konsumtionsmönster och förväntningar utmanar företaget att agera hållbart. Hållbarhetsarbete blir därmed ytterligare en utmaning att ta hänsyn till i handelsvärlden, men Maria menar att detta inte bara gäller e-handel utan handel generellt. “Men det här gäller inte bara e-handel, vi måste ställa om till att bli ett cirkulärt företag. Linjära företag kommer inte att överleva i särskilt många år till, det går inte” (Maria). Detta

citat påvisar att detaljhandelsbranschen är i utveckling. Utmaningen för IKEA blir att ta hänsyn till båda aspekterna och balansgången blir att kunna anpassa sina processer för att bli värdeskapande för kunderna och samtidigt behålla det cirkulära tänket i verksamheten.

4.1.3 Logistik- och distributionsarbetet som tillkommer

Genom analysering av empirin framkommer i hög grad den förändring företaget genomgår till följd av ökade förväntningar från kunder på logistiska lösningar. Flera av intervjupersonerna talar om att transporter kommer att öka ytterligare med e-handels utveckling, och vilka krav det sätter på företaget. Att ökningen av transporter är den primära effekten av den ökade e-handeln belyses även i tidigare forskning (Oláh et al., 2018; van Loon et al., 2015). I citatet nedan diskuterar Anna att de ökade transporter sker till följd av ett förändrat shoppingbeteende hos dagens konsumenter.

Vår verklighet som retailer förändras också! För ändras shoppingbeteendet så kommer också ändrade shipments. För att när man åker ut till IKEA så köper man allt man behöver från IKEA på en gång, för man vill inte dit igen soon egentligen. [...] Men om man shoppar på mobilen! Då handlar man inte så. Då köper man kanske sin soffa på måndagen och sedan på onsdagen tänker man äh jag köper de två kuddarna ändå, ni funderade på det redan på måndagen men sen ä jag tar det sen, jag måste tänka lite till. Och så tar ni era kuddar på onsdagen, och sen på söndagen så är ni hemma hos någon annan och säger det är rätt snyggt när gardinerna matchar, och så går ni in och köper ett par gardiner. Då är det tre shipments! Istället för en stor så blir det tre mindre. (Anna)

Anna beskriver att det förändrade konsumentbeteendet leder till logistiska åtgärder. Detta är en utvecklingsinriktning som inte går att undvika då det blivit en del av dagens handelsmönster, företag måste hitta lösningar för att hantera och anpassa sig efter detta. Kunder tycks inte inse den ökning av transporter som sker när de beställer via internet, och som Anna beskrev kan produkter som tidigare hade beställts tillsammans nu sändas via flera olika beställningar. Vidare belyser Jesper att de ökade transporter medför ett dilemma för hur logistiken ska utformas. Kundens oregelbundna och oberäkneliga beställningar försvårar företagets arbete med att planera sina transporter.

Ett problem med det är att kunderna handlar inte jämt, det gör att också fyllnadsgraden i bilarna varierar väldigt mycket. Och ska du ha väldigt snabba leveranser så får du ju, så kan du inte lasta lika mycket i bilarna vilket gör att det blir mer transporter och det är inte bra för miljön alls. (Jesper)

Det blir därmed en utmaning huruvida företag kan optimera sina lasttytor för att minimera antalet “onödiga” transporter. Vad som konstaterats av tidigare forskning är att företag tenderar att följa kundernas efterfråga och kundnöjdhet framför miljösmarta lösningar (Bertram & Chi, 2018, s.261-262). Företaget måste se över hur de kan ta hänsyn till kundernas efterfråga och samtidigt maximera fyllnadsgraden i deras transporter. På grund av den utveckling som skett i handelsvärlden ställer konsumenterna krav på företag att kunna leverera snabbt och enkelt, något som inte alltid är lika enkelt beroende på bransch. Detta talar Anna om som menar att IKEAs kunder inte bör förvänta sig att få leveranser på en soffa lika snabbt som de får med en produkt av mindre storlek och lägre pris. Dock uttrycker Jesper en osäkerhet i att man faktiskt inte vet vad kunder kommer att förvänta sig av företaget i framtiden, då kunder vant sig vid förmånliga leveranstider.

Om vi inte kan erbjuda en snabb leverans som är smidig och bra pris liksom så blir vi inte attraktiva på marknaden. Då kan man vara hur tuff som helst och säga men vi är IKEA och vi är hur stora som helst, men det kommer inte hjälpa för att kunderna är ganska kräsna när det kommer till detta. (Jesper)

Den bekvämlighet som konsumenter utvecklat gör det svårt för företag att inte anpassa sig konsumenternas efterfråga och behov. Det blir en konkurrensfråga för företaget huruvida de ska balansera snabba leveranser mot hållbara leveranser för att inte gå miste om sin kundkrets. En potentiell lösning som diskuteras är att erbjuda kunderna mer miljövänliga transportalternativ. Detta ser dock Karl kritiskt på då han anser att konsumenter med största sannolikhet ändå alltid kommer välja det billiga och snabba alternativet framför ett mer miljövänligt transportalternativ.

Jag tror att kunderna i allt högre utsträckning väljer ett billigare alternativ. Jag tror att om man erbjuds billigare alternativ, när man köper heminredning eller möbler eller kök för den delen, så tenderar man nog att hellre välja det billigare alternativet. Det är klart att kunder hade kunnat tänka sig det miljövänligare alternativet om det hade varit det billigaste alternativet också. (Karl)

Diskussionen landar därmed i hur man kan göra det mest miljövänliga alternativet till det billigaste, och påverka kunden att välja “det bästa” alternativet. Intervjupersonerna belyser att IKEA lägger vikt vid att utveckla sina hållbara processer och balansera de hållbara aspekterna

likt triple bottom line-modellen, det blir därför en utmaning för företaget att samtidigt få kunden att välja det hållbara transportalternativet. En annan utmaning i transportfrågan blir att överväga vem som ska stå för fraktkostnaden. Maria menar att vissa företag själva står för fraktkostnaden idag för att nå marknadsandelar och ökad kundlojalitet.

För där tenderar folk, speciellt med gratis leveranser, då beställer man fem för då vet man att det är gratis att skicka tillbaka. Det är också ett incitament att inte tänka miljö som kund. För att om allt är gratis och enkelt, om man sätter en siffra på att det här är faktiskt vad det kostar oss, det här är faktiskt vad det kostar miljön om när du tar hem tre istället för en. (Maria)

Fri frakt kan enligt Maria uppmuntra kunden till att inte ta hänsyn till miljöpåverkan, vilket tyder på att det blir miljön som får stå för kostnaden i slutändan. Att synliggöra fraktkostnaden kan således syfta till att ge intryck hos konsumenter vilket avtryck det gör på miljön, vilket Anna menar att företaget gör för att påverka kunden till att ta ett beslut som är mer miljömässigt hållbart. Till följd av att olika företag idag har olika strategier gällande fraktkostnaden för kunden, och en del har gratis frakt, kan det tänkas medföra en girighet hos konsumenter på låga fraktkostnader eller förväntningar på gratis frakt. Kundens förhandlingsstyrka i detta kan grunda sig i det breda marknadsutbudet som finns idag, vilket medför låga omställningskostnader för kunden. IKEA erbjuder dock inte sina kunder gratis frakt idag. Maria sa under intervjun "Det finns definitivt inga gratis hemtransporter. Anledningen till att den kostnaden är gratis är att man har tagit den kostnaden och smetat den på produkterna, det ligger liksom en tio procentig overhead-kostnad där. Vi gör inte det". Även Anna argumenterade för företagets synliggjorda fraktkostnad och sa "Hur du än vrider och vänder på det så är kunden som får betala i slutändan". Intervjupersonerna menar att det alltid är kunden som betalar för fraktkostnaden, antingen som en fristående kostnad eller som en kostnad inbakat i beställningens pris. Enligt Anna är det bara en tidsfråga innan trenden i branschen med gratis frakt kommer att vända på grund av att det inte är hållbart i längden och att hållbarhet blir ett större ämne.

4.1.4 Miljön och transporter

Att företagstransporter ökar i takt med att e-handeln ökar är en tydlig parallell, så utmaningen för företag blir att se över hur man kan göra transporterna mer miljövänliga. Principiellt kan det anses vara en enkel transformation att ersätta dagens transportfordon med eldrivna

fordon, vilket även tidigare forskning tar upp (Oláh et al., 2018; Bertram & Chi, 2018). Den tidigare forskningen syftar till den sista transportsträckan till kunden som kallas "last mile". Karl diskuterar att användandet av eldrivna fordon för transportsträckan "last mile" kan vara möjligt med elfordons korta räckvidd. Samtidigt menar han på att det är en större utmaning att lyckas implementera dessa fordonstyper vid längre transporter då det skulle kräva flera laddningar under en körning. Jesper anser också att det finns en utmaning med införandet av eldrivna fordon generellt, då produktionen av dessa transportmedel riskerar att medföra en negativ påverkan på miljön. Det är därför relevant att överväga alla positiva och negativa aspekter, inte bara i användandet utan också förarbetet. Det blir även en fråga utifrån ett kostnadsperspektiv då implementering av eldrivna transporter skulle innebära en hel omstrukturering av infrastruktur och laddningsstationer. Det kan å andra sidan leda till ett hållbart alternativt rent långsiktigt, men det kräver noga planering och övervägande för att hitta den mest optimala lösningen för det. Här blir det även en fråga om att våga satsa, eftersom det inte finns givna direktiv som säger vad den mest gynnsamma lösningen är utifrån alla hållbarhetsaspekter.

Det är en väldigt stor utmaning. [...] Men just nu så står elbilsmarknaderna, om det nu är elbilar man ska köra, eller generellt transportbranschen i en omställningsfas vilket gör att det är väldigt svårt att veta vad man ska satsa på och vissa blir lite osäkra, elbilar är fortfarande dyrare och den biten, så just att det är nytt skulle jag säga är den största problematiken för att man vet inte exakt vilka bilar man ska köpa. (Mattias)

Mattias belyser att problematiken kan ligga i att det är en relativt outforskad marknad, där det än så länge inte skett någon revolutionerande lösning. Det blir upp till företag att våga satsa på de alternativa lösningarna som de anser kan vara de mest optimala, men vem vill vara först på den bollen? Det blir en risktagning som företag kan tänkas vilja undvika, och där de hellre tar efter när någon annan väl börjat denna utveckling.

4.1.5 Vad ska man göra med avfallet?

I vår empiri diskuteras att en konsekvens av den ökade e-handeln och de ökade transportererna, är att ännu mer avfall hamnar hos kunden i slutändan. Anna berättar att produkter som beställs via e-handeln måste paketeras på ett säkrare sätt för att hålla måttet i transportererna, vilket medför att mer paketeringsmaterial används.

Att gå från att bara leverera till varuhuset till att leverera last mile som heter då, sista milen, det här är en ytterligare kostnad för att få en förpackning som håller hela vägen, du ska kunna drop testa den kasta den i stort sett till varandra och den ska ändå hålla. Och så har du en glödlampa där i eller det är en glasvas eller nånting, det är här det kostar. Ofta kostar förpackningen mer än vad själva produkten gör. (Anna)

Paketeringen av varor som levereras via hemleverans är viktig för att undvika att varorna blir skadade. Maria anser att skadade varor är den största boven utifrån ett miljöperspektiv, då skadade varor ofta blir scrappade. Paketeringen utvecklas således för att minska risken för att varor skadas i leveranserna. Problematiken blir dock att kunden får hem mer avfall, vilket inte alltid hanteras på ett hållbart sätt (Bertram & Chi, 2018, s.258). Denna utmaning tas även upp av flera intervjupersoner, där man diskuterar huruvida företaget kan hitta lösningar för att ta hand om avfallet, eller om kunden ska kunna ta hand om det själv. Företaget funderar på hjälpa sina konsumenter, exempelvis genom att ta tillbaka det material som skickas ut med produkter och beställningar. Olof resonerade såhär: "Hur ska man göra.. om vi nu kör väldigt mycket hemleveranser och packar upp hemma hos kunderna och så, ska vi ta tillbaka det? Ofta är wellpapp och såna grejer en väldigt värdefull resurs". Vissa typer av avfall ses enligt företaget som en resurs, men problematiken i att ta tillbaka denna typ av material är att det med största sannolikhet skulle leda till ökat antal transporter från företags sida. Hur hittar man en balans mellan detta som skulle innebära att det blir mer gynnsamt att hämta tillbaka avfallet från konsumenter fastän det blir en extra transport? Eller hade det varit mer lönsamt både ekonomiskt och miljömässigt att få konsumenterna att ansvara för sitt avfall? I följande citat diskuterar Lisa om företaget bör försöka påverka sina kunder att ta hand om avfallet på rätt sätt.

Nej, för då blir det ett ansvar. Men samtidigt så, jag tänker att... det är ett samhälle vi måste mot. Och att det bör regleras på något sätt, för så som vi håller på att slänga saker idag, det kommer inte funka överhuvudtaget. (Lisa)

Återigen blir det en diffus fråga om vem som bör ansvara för avfallet, varpå regleringar hade kunnat underlätta problematiken. I vårt empiriska material uttrycker Olof att det finns regleringar som hindrar företag att ta vid åtgärder gällande avfall. Det kan associeras med det trettonde hållbarhetsmålet framtaget av Förenta Nationerna som syftar till att länder ska vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser, såsom att

implementera nationella policys och regleringar. Bristande regleringar kan därmed tänkas vara utmaningen i denna fråga då det finns press att arbeta mer miljömässigt hållbart, men ännu inga tydliga lagar som kontrollerar det. Lisa menar att en strategi företaget har för att hantera avfallet de genererar är att de designar produkterna redan från början så att de går att ta hand om avfallet på ett bra sätt. “Så att där är det ju, det måste börja med oss någonstans, vi kan inte säga att vi designar för redesign eller reuse, men så har vi en produkt som inte är kompatibel med det överhuvudtaget”. Detta tyder på ett sätt företaget arbetar för att försöka hitta en lösning på avfallsproblematiken, genom att influera kunden att återanvända eller återvinna deras produkter utan att lägga det som ett ansvar på kunden. Å andra sidan poängterar Olof att företaget ändå ansvarar för avfallshanteringen. “All detaljhandel ska kunna ta hand om det avfall som de genererar eller alla de produkter som de genererar” (Olof). Citatet påvisar att ansvaret ändå på sätt och vis kan tänkas hamna på företagen i slutändan när det gäller hantering av avfall.

4.2 Dimension 2: Möjligheter

4.2.1 Inledning

E-handelns framväxt tycks inte enbart medföra problematiska situationer utifrån ett hållbarhetsperspektiv, utan även möjligheter för företaget. Vid analys av intervjumaterialet var det inte lika tydligt vilka hållbarhetsmöjligheter e-handeln medför som det var med utmaningar. Tolkningen av vår empiri tydde på att det finns fler utmaningar gällande hållbarhet i den växande e-handeln än vad det finns möjligheter. Men väl citerat av en våra intervjupersoner är att “för alla problem så finns det också möjligheter, tänker jag, så även här” (Maria).

4.2.2 Hållbara transporter

Karl betonade att den främsta fördelen med den ökade e-handeln är att konsumenters transporter till och från varuhusen minskar, den så kallade “last mile”. Detta går i linje med vad tidigare forskning har uttryckt, nämligen att konsumenter inte är i behov av att ta sig till de fysiska butikerna i samma utsträckning och på så sätt minskar den negativa miljöpåverkan (Frostenson et al., 2017, s.96). Dock betonar Karl att det inte är en självklar fördel eller möjlighet, utan det kan endast bli hållbart om det görs på rätt sätt.

Hemleveranser kan vara ett rätt så hållbart alternativ om man kan ha en väldigt hög densitet för det istället för att jag som kund åker runt till alla möjliga olika affärer och handlar olika grejer, kan det då komma hem till oss som kunder så tror jag att det kan vara ett mer hållbart alternativ, om man lyckas göra det bra. (Karl)

Om företag lyckas hitta en bra strategi för hantering av hemleveranser kan det därmed vara en möjlighet som kan vara bättre för miljön, då det skulle innebära att en form av transporter minskar. Å andra sidan innebär det att en annan transportform ökar, nämligen företagets transporter. Detta blir därför ett arbetsområde att fokusera på utifrån ett företagsperspektiv, i mån om att minska dess negativa påverkan på miljön. Flera intervjupersoner pratar om att IKEA har arbetat med att se över vilka drivmedel de använder i sina företagstransporter. Möjligheten att byta drivmedel till eldrivna transportmedel har enligt Maria setts som ett primärt alternativ. Det kan främst vara en möjlighet när det gäller "last mile", som är den transportsträcka eldrivna fordon är mest relevant för.

Vid diskussionen om förbättring av transporter ses även möjligheten att utnyttja fyllnadsgraden i transportbilarna och därmed inte distribuera transportbilar med oanvända ytor. Frågan är dock hur denna distribution ska se ut för att kunna möta kundens efterfråga. Tidigare forskare menar nämligen att kundens efterfråga på snabba leveranser är en faktor till att företag pressas till att utskicka transporter med outnyttjad fyllnadsgrad (Lindén et al., 2019, 26 mars; Oláh et al., 2018, s. 10). Pontus introducerar likväl en intressant tanke i detta, då han menar att det kan finnas en fördel genom att låta kunden bli belönad om företaget får planera ordern till kund, och då kunna anpassa transporten efter vad som är mest lönsamt och bäst hållbarhetsmässigt. Detta kan på så sätt innebära möjligheten till att göra det mest hållbara transportalternativet till det billigaste för kund. Karl diskuterar flera möjligheter för att uppnå en högre fyllnadsgrad, dels genom att designa transporterna för att minska volymen genom smartare paketering, men han lyfter även frågan om att ha samarbeten med andra företag och ha externa leverantörer för att maximera transportbilarnas kapacitet.

Det finns flera aspekter i transportfrågan som intervjupersonerna talar om att företaget vill förbättra. Som svar på kundernas efterfråga av snabba leveranser ser IKEA möjligheten att utnyttja sina befintliga varuhus som logistiska center, vilket ses som en möjlighet för dem att

kunna stå fast vid sina värderingar. “För att kunna ha snabba transporter och mer lönsamma transporter och mer hållbara transporter så vill vi använda varuhusen i högre utsträckning” (Karl). IKEAs varuhus är enligt intervjupersonerna väl placerade runt om i Sverige och världen, och genom att använda varuhusen som mellanhänder möjliggör företaget för kapaciteten att kunna besvara konsumenternas efterfråga på ett mer effektivt sätt.

Genom det här med transformeringen och att möjliggöra att varuhusen kan fånga upp ordrar och plocka ordrar som kunderna beställer, så är tanken att våra svenska enheter är betydligt närmare våra kunder än vad våra centrallager, och från ett IKEA-perspektiv så ser vi då att vi kan spara en hel del massa kostnader utifrån att vi slipper köra lastbilar från våra centralenheter till hubbar eller terminaler närmare kunder. Och från ett hållbarhetsperspektiv så är det en himla massa med... allt från bensin till utsläpp och allting som vi sparar. Och det är faktiskt den processen som vi är inne i just nu, inom logistik i Sverige, att titta på hela vårt logistiknätverk. (Pontus)

Citatet ovan tyder på att IKEA tar flera aspekter i beaktning när det gäller transportfrågan. Dels en ekonomisk aspekt när de kan minska sina egna kostnader, men även en hållbarhetsaspekt där där planering av logistikkedjan kan leda till minskade utsläpp.

4.2.3 Möjliggöra för cirkulära processer

I empirin framgår att miljömässiga, ekonomiska och sociala faktorer är förankrade i företagets värderingar. Maria menar att hållbarhet är vad företagets affärsmodell bygger på. Företagets tycks således ha en affärsmodell som lyfter upp de tre hållbarhetsaspekterna, vilket går i linje med triple bottom line-modellen. IKEA ämnar att “att skapa en bättre vardag för de många människorna” (Maria). Med denna vision syftar de till att utveckla möjligheter som kommer gynna de många människorna, vilket tyder på ett cirkulärt tänk i deras affärsmodell. Vid analysering av den insamlade empirin framkommer det vilken vikt företaget lägger vid att arbeta med cirkulära processer.

Så plast till exempel från vårt varulager i Dortmund, ett av våra största, där pressar vi ihop den och skickar in kuberna till någon som gör TOMAT sprayflaska åt oss, alltså en vattensprayflaska som heter TOMAT så kan vi sälja den igen, så behöver vi inte skapa ny plast vilket är en vinst för alla alla alla, det är en vinst för oss ekonomiskt för vi slipper köpa ny plast men det är också en stor vinst för planeten. Och vi har en hel del produkter nu för det är också en sån grej att redan i designen av våra produkter måste vi börja tänka mer på cirkulära modeller. (Maria)

Från citatet ovan kan tolkas vi att de sett en möjlighet snarare än en utmaning då de skapat nytt liv åt gamla produkter genom användning av avfall. Detta är ett arbetssätt som IKEA själva har för att återanvända material som redan producerats. Maria belyser även möjligheten att ta tillbaka material från kunder för att få ett returflöde av material.

Vi, råmaterial skapar, vi producerar packaging och slår in våra produkter och skickar iväg dem och någonstans landar det hos en kund och hemma hos kunden [...] Vad ska ni göra med de här kartongerna. Det är bara bara irriterande att det blir så mycket material. Det är inconvenience for you, vi å andra sidan vi måste köpa nytt råmaterial hela tiden för att göra vår paketering vilket är helt värdelöst också. Så här är stor möjlighet nummer ett då, att ta tillbaka materialet. Hur ska vi göra för att ta tillbaka materialet från kunden, det är det största svarta hålet att vi bara slänger saker, och dem vill inte ens ha det. Vi vill ha det för att det är papper och plast och det money in the bank. (Maria)

Av detta citat kan vi tyda att företaget värdesätter materialet de producerar och utvecklar lösningar för att agera mer hållbart. Vi menar att e-handelns logistiska utveckling tycks möjliggöra eller åtminstone underlätta för det returflöde som Maria pratar om. Om företaget lyckas effektivisera sitt logistiknät så kan det bli lättare att även få till ett bra returflöde, genom att planera och hämta upp avfall från kunderna. Likväl resonerar Olof kring möjligheten att ta tillbaka produkter från kunderna, men att det inte finns något arbete med det idag. Ett cirkulärt arbete gör företaget å andra sidan i varuhusen där de har en avdelning som de kallar för recovery. Mattias beskriver recovery som en avdelning där produkter tas hand om som annars hade blivit till avfall. Detta tyder på att företaget ser ett värde i sina produkter. Lisa och Anna belyser möjligheten, eller snarare behovet, att produkter ska utvecklas och designas med hållbarhetstänk redan från början, vilket IKEA idag gör då hållbarhet är en av fem grundläggande byggstenar i produktutvecklingen. Sammantaget kan vi tolka att IKEA arbetar med att få in det cirkulära tänket i flera av deras processer; i produktutvecklingen, vid avfall både inom företaget och hos konsumenter, men även att återanvända produkter genom deras recovery-avdelning. Maria menar att linjära företag inte kommer att överleva länge till i dagens konsumtionssamhälle, och att det är nödvändigt att göra åtgärder för att blir mer hållbara och cirkulära.

4.2.4 Inspirera kunderna till att tänka mer hållbart

Lisa belyser att en av de främsta fördelarna med den växande e-handeln är att företag når ut till fler kunder. “Jag skulle säga att fördelarna är att vi når så mycket människor. Och att vi genom det kan påverka just vilka val... att man kan hjälpa dem göra bättre val”. E-handelns framväxt har lett till att företag bättre kan kommunicera med kunder via flera kanaler, vilket även bekräftas av tidigare forskning (Frostenson et al., 2017). Lisa beskriver också att kunder blir allt mer medvetna om miljöfrågor, vilket företag kan se som en möjlighet att inspirera kunder att handla på rätt sätt. Även här kan vi se liknelser med tidigare forskning som tyder på att den ökade miljömedvetenheten har gjort att konsumenter handlar efter mer hållbara kriterier (Oláh et al., 2018, s.10-13; Young et al., 2010, s.23). Företag bör därmed se konsumenters intresse, eller snarare oro, för miljöfrågor som en möjlighet att påverka deras köpbeteende. Det kan sammanlänkas till Förenta Nationernas hållbarhetsmål, i vilka de poängterar att det är en viktig del i hållbarhetsarbetet att involvera kunden i processen för att skapa en mer hållbar handelsbransch.

Maria argumenterade för företagets ansvar över hållbarhetsarbete med att säga “With great power comes great responsibility”. Företaget arbetar med att bli igenkänt som ett företag vars affärsidé bygger på hållbarhet, snarare än att bara kommunicera ut det i marknadsföringen. Det blev även tydligt då flera intervjupersoner betonade att företaget inte vill förknippas med “greenwashing”. Detta kunde tolkas av Maria genom uttrycket “walk the talk”, där hon menar att istället för att bara kommunicera sitt hållbarhetsarbete så vill företaget visa sitt engagemang genom sina handlingar, och att de har hållbarhet som affärsmodell och inte som marknadsföring. Hållbarhet tycks vara kärnan i företagets affärsmodell, vilket de baserar sitt värdeskapande på. Vidare betonar Anna att man inom detaljhandel och e-handel måste arbeta med att hjälpa kunden och guida kunden att hitta rätt. E-handel gör att kunden inte kan få samma upplevelse som i fysisk butik, vilket kan leda till en osäkerhet kring sina köp.

Det som vi tar lite som självklart att du upplever, men du upplever ingenting mer än det du ser på skärmen. Men när vi har haft dig i varuhuset har du kunnat klämma, känna och i bästa fall fråga personal och fått en volymupplevelse. (Anna)

Anna diskuterar den problematik som företaget finner sig i på grund av att e-handeln tar bort den fysiska faktorn från köpprocessen. Företaget har implementerat strategier för att möta detta, varav en strategi de har använt sig av är att utveckla teknologi som underlättar för kunden i e-handelsköp. Anna berättar att företaget har utvecklat en app till mobiltelefoner i vilken kunden kan få en bild av hur produkterna ser ut i deras hem. Detta fungerar som ett sätt att guida kunden till att få en köppplevelse som är mer lik den vid fysiska butiker, för att minimera risken att kunder beställer hem produkter som de sedan inser inte passar. Vidare diskuterade Anna att företaget hjälper kunderna på traven när de besöker IKEAs hemsida med att länka passande produkter med varandra. Detta är olika sätt för företaget att påverka kundens val.

Sammanfattningsvis tyder vi att företaget drar nytta av det ökade engagemanget i miljöfrågor som finns hos dagens konsumenter och vill inspirera dem att tänka ännu mer hållbart. Möjligheten att involvera kunder mer i hållbarhetstänket är väl sammanlänkat med Förenta Nationernas hållbarhetsmål, som uppmanar företag att influera människor hur de kan bidra till en mer hållbar konsumtion.

4.3 Dimension 3: Att komma fram till det mest hållbara alternativet

4.3.1 Inledning

Trots diskussioner kring hur hållbara företag och processer kan vara inom olika områden finner vi i vårt empiriska material diskussioner som tyder på osäkerhet i vad som faktiskt innebär det mest hållbara och värdeskapande alternativet. För att ett företags processer ska anses genuint hållbart är det kritiskt att det inte är enbart en eller två av hållbarhetsaspekterna som tas i beaktning - det krävs att det är alla tre. Vi finner en problematik vid implementeringen av triple bottom line, då det tycks vara svårt att hitta en jämn balans i praktiken. Vårt empiriska material tyder på att det är en svår process att fastställa vilket av de alternativ man har att välja på som är mest hållbart, eftersom det finns flera aspekter av begreppet att ta hänsyn till. Lösningen på den problematik vi funnit i vår empiri kan liknas vid det teoretiska begreppet "trade-offs" som tidigare teori definierar som en nödvändighet för att uppnå hållbarhet. I denna analysdimension fördjupar vi oss i kompromissande som företaget gjort för att komma fram till "det mest hållbara alternativet".

4.3.2 Att balansera hållbarheten

Lisa argumenterar för att man inte kan undvika någon av hållbarhetsaspekterna. Hon menar att det i slutändan blir en nedkokad slutsats av allt, där man tar ställning till alla aspekter. Det framkommer att företaget värderar de tre hållbarhetsaspekterna i sin affärsmodell, och att det handlar om att hitta den mest gynnsamma balansen där alla aspekterna får spela sin roll. Lisa beskriver den sociala hållbarheten som:

Att det handlar om att människor ska ha det bra, och vår target är inte att du som redan konsumerande kund ska köpa ännu mer, utan snarare att vi ska nå fler kunder som idag inte har råd eller möjlighet till ett bra sätt att leva. (Lisa)

Vi tolkar detta uttryck som att företaget arbetar med låga priser för att fler människor ska få ett bättre liv, snarare än att påverka dagens konsumenter till att handla ännu mer. Det visar hur de värdesätter sitt sociala ansvar till en mer hållbar värld. Under intervjuernas gång framkom ett exempel på hur IKEA balanserar olika hållbarhetsaspekter genom "trade-offs" i sin bomullsproduktion. Anna diskuterade att företaget har tvingats ta ställning till hur man bäst kan producera bomull på ett hållbart sätt. I citatet nedan framgår det att det inte är så lätt att utvärdera vad som det mest hållbara alternativet.

Att när vi gör hundra procent organic cotton, så vad betyder det för bonden? Att hela hans skörd blir uppäten eller att den dör för att vi inte har sprayat den eller har varit ditten och datten och så vidare. Då får man mäta vad är minsta absolut möjliga produktion så att bonden överlever och inte svälter eller går i konkurs med sin bomullsproduktion, men att vi har så lite kemikalier som någonsin går. Den sweetspoten är intressant att titta på. Och då kan vi gå hundra procent med det. Medans andra vill ha hundra procent organic, vilket betyder kanske att du kunde rädda tio procent av hela skörden, resten dog! (Anna)

Om IKEA fokuserat på blott miljöaspekter i bomullsproduktionen, hade det inte skett på samma sätt som det gör nu då de tagit sociala och ekonomiska aspekter i beaktning. Anna påvisar det kompromissande som företaget tvingats ta för att komma fram till vilket produktionsalternativ som är mest hållbart. Triple bottom line-teorin tyder på denna balans mellan hållbarhetsaspekterna, men i den mån som företaget själva behöver utvärdera och välja bort alternativ framkommer inte lika tydligt i teorin. I den utvecklade versionen av triple bottom line-modellen är miljön den övergripande hållbarhetsaspekten följt av den sociala.

Detta går i linje med IKEAs trade-offs i bomullsproduktionen då de först och främst tycks ta hänsyn till dess påverkan på miljön, men också det sociala, vilket Anna exemplifierar med att de ser över bondens välmående. Detta tyder på att hållbarhetsarbete innebär ett övergripande ställningstagande och selektion av det som anses mest hållbart i en specifik situation.

4.3.3 Är elfordon det bästa transportalternativet?

Som tidigare nämnts framgick det i det empiriska materialet en diskussion kring vilket transportalternativ som är det mest hållbara. Under intervjuernas gång diskuterades att transporter ökar med e-handelns utveckling samtidigt som det inte är miljövänligt och att det därför blir problematiskt att kalla transporter hållbara. Enade var intervjupersonerna dock om att eltransporter är det mest miljövänliga transportalternativet när det är i rullning då det förekommer ytterst lite utsläpp av det. Genom fördjupade diskussioner framkom emellertid problematiken i att själva produktionen av elfordon genererar utsläpp då företaget isåfall måste omdesigna sina fordon. Jesper talade om problematiken på detta sätt;

Ja, vi vill minska utsläppen och sen är det alltid lite, det är väl det som är det kluriga också när det kommer till transporter för att när du har en elbil så har du ingen, eller man kan säga i princip inget utsläpp alls lokalt, alltså du kör elbilar ger inga avgaser, det är inga avgaser på en elbil, den släpper inte ut något alls. [...] Men det luriga med det är att det funkar inte så egentligen för du har alltid utsläpp när du producerar en bil till exempel och när du kör elbil så ska elen produceras någonstans och sådär. (Jesper)

Citatet tyder på ytterligare ett kompromissande företaget tvingas ta för att uppnå en hållbar balans, främst i avseende av miljöaspekter. Vidare talar Jesper i nästkommande citat om problematiken kring att eltransporter skulle innebära fler fordon på vägarna och att den typen av fordon behöver laddas ofta.

Vi också problemet med att man inte har så jättelång räckvidd på alla elbilar vilket gör att man kanske måste köra tillbaka och ladda och köra ut igen, den biten i sig är väldigt problematiskt skulle jag säga, vilket kan indikera på fler bilar i stan och det skulle jag inte säga är speciellt bra miljömässigt även om det skulle vara en elbil. (Jesper)

Ytterligare tyder detta på att det inte räcker med att klassa vissa transportmedel som mer hållbara alternativ om man inte planerar logistiken utöver det, så att fordonen kör välplanerade och inte för många sträckor i onödan. Här menar vi att det blir fler aspekter att

ta i beaktning, vilket försvårar implementeringen i praktiken. Pontus poängterar dock att samarbete mellan olika aktörer hade kunnat gynna planeringen av leveranser ut till kund, för att ackordera fram ett miljövänligare logistiknät.

Man faktiskt kan samarbeta med olika andra aktörer såsom Elgiganten och liknande. [...] För de ska oftast också köra till samma kunder. [...] Så att vi inte har en bil Elgiganten och en bil för IKEA, men samtidigt kanske Bring kör för alla tre parterna. [...] Vilket är väldigt gynnsamt för miljön men även för hela hållbarheten. (Pontus)

Detta tas även upp av tidigare forskning som anser att samarbete kan vara viktigt för att minska detaljhandelns negativa påverkan på miljön och uppnå en optimal balans mellan de tre hållbarhetsaspekterna (Nosratabadi et al., 2019). Nosratabadi et al. betonar ytterligare att samarbete mellan konkurrenter kan bli viktigt för att minimera den negativa miljöpåverkan (ibid).

4.3.4 Att samarbeta med andra

Likt att företag tvingas ta ställning till de processer som är mest hållbara ur ett triple bottom line-tänk i enskilda situationer, framkommer det i intervjun med Olof även att företag kan uppleva att de är hindrade från att agera hållbart. Detta på grund av att lagar och regleringar kan göra det svårt för dem, i detta fall gäller det avfallshantering.

Och där är det otydligt rent hur man ska tolka den faktiskt skrivna lagen idag. Räknas vissa fraktioner som.. är det verksamhetsavfall? Är det hushållsavfall? Ehm och den här klassificerings-frågan kommer också lite... när man ska exportera. Är det inom EU, är det utanför EU? Och såna här frågor. Det smartaste hade kanske varit att göra vissa saker. Men rent legalt så hindras man. På grund av de här klassificerings-frågorna. (Olof)

Föregående uttalande tyder på att företag kan finna sig i situationer där de hindras från att göra det som är bäst för miljön till följd av regleringar som står utanför deras makt. Detta är intressant i hänsyn till de hållbarhetsmål Förenta Nationerna fastställt, särskilt mål nummer tretton och sjutton som syftar till att länder ska implementera regleringar för att vidta åtgärder för bekämpning av klimatförändringar samt att stärka genomförandemedel och revitalisera det globala partnerskapet för hållbar utveckling. Företaget upplever trots det en problematisk situation då de känner sig hindrade från att agera på det mest hållbara sättet. Bristen på uppdaterade regleringar kan också innebära att företag tar olika ansvar i denna fråga. Vi

tolkar på så sätt att lösningen på problemet lämnas öppet, då världen fortfarande står i en förändringsprocess. Detta kan sammanlänkas med tidigare forskning som syftar till att bristen på information och regleringar förhindrar ett gemensamt ansvarstagande för hållbarhet (Oláh et al., 2018, s.5; Nosratabadi et al., 2019, s.11).

En intressant tanke som väckts hos oss är vilket ansvar ett företag kan eller bör ta inom hållbarhet. Något som framkommit under analys av vår empiri är att IKEA väljer att ta ansvar för hållbarhetsfrågor i sin verksamhet, och arbetar med initiativ för att skapa en mer hållbar värld. Flera av våra intervjupersoner lyfter diskussionen om att IKEA bör ta rollen som vägvisare i denna förändringsprocess, på grund av deras storlek och räckvidd till människor. Maria uttrycker det som att: “Men om vi kan få våra kunder att ställa om [...] då har vi verkligen lyckats på ett helt annat sätt. Och det är det som är vårt mål egentligen, och att ställa om lite i industrin”. Marias uttalande om att företaget vill göra en påverkan i industrin och inte bara gynna sin egen försäljning påvisar att de själva tar ansvar i frågan. Jesper betonar att det kan bli viktigt att arbeta med partners för att gemensamt agera hållbart. Genom att utveckla sina partnerskap försöker företaget inspirera fler aktörer att agera på hållbara sätt, samtidigt som det gynnar IKEAs egna hållbarhetsarbete.

Där måste vi jobba tillsammans med rätt partners och man kan säga att det är det vi gör mycket, alltså vi berättar för våra transportörer och andra bolag som vi samarbetar med vad vi har för mål och sen så måste vi tillsammans på sätt och vis få det att funka på något sätt. (Jesper)

Ytterligare har företaget valt att inte gå in i några partnerskap med leverantörer utan att de signerar IKEAs principer. Maria beskriver att företaget har implementerat ett kontrakt som innebär att kommande partners skriver under på att de kommer att följa specifika riktlinjer som IKEA utformat för hållbarhet, som bland annat innehåller miljömässiga och sociala principer. I citatet nedan beskriver Maria kontraktet.

Vi har en code of conduct som heter iway, IKEA's way of doing business, ska du bli leverantör för IKEA så ska du skriva på den, det är liksom non-negotiable, den är överhuvudtaget inte förhandlingsbar, inte en bokstav i den. Och det är vårt sätt att försäkra oss om att dem vi jobbar med ger sina anställda schyssta villkor, så det handlar mycket om ja, kontrakt, att de ska ha ordentliga kontrakt och att de ska ha ordentliga arbetsförhållanden, absolut inget child labour. (Maria)

Detta tolkar vi som ett sätt för IKEA att försäkra sig om att alla deras processer blir hållbara utifrån de tre hållbarhetsaspekterna. Hållbarhet är på så sätt grundat i företagets värdeskapande. IKEA's code of conduct är således en policy i den mån att den stödjer för en mer hållbar handel, men även synergiskapande mellan aktörer. Att skapa ett gemensamt engagemang beskrivs av tidigare forskning som en nyckelkomponent för att uppnå en win-win situation utifrån hållbarhetsproblematiken. Wilson (2015, s. 443) uttrycker det genom att säga "Unless sustainability is adopted by all members of society there will be no planet and no business". Det kan därmed ses som en förutsättning att leverantörer, kunder och samhället engagerar sig i frågor som berör de tre hållbarhetsaspekterna för att nå en hållbar framtid.

5. Slutdiskussion

Vårt syfte var att skapa en förståelse för vad detaljhandelsföretag anser och upplever att de har för utmaningar och möjligheter med hållbarhetsarbete i den växande e-handeln. Vi valde att utföra en fallstudie på detaljhandelsföretaget IKEA och har uppnått vårt syfte genom att besvara de tre frågeställningar vi haft.

Den första frågeställningen var hur företag kan arbeta med att **upprätthålla en hållbar affärsmodell och samtidigt möta kundernas efterfråga i den växande e-handeln**. Vad som framkommit i vår empiri är att IKEA har ett välgrundat hållbarhetsarbete och att hållbarhet är en del av företagets värdegrund och affärsmodell. När företaget utvecklar sina processer för att hantera e-handeln har de med sig sina hållbarhetsvärderingar i sin affärsmodell, det vill säga att skapa ett bättre liv för de många människorna snarare än att sälja mer till den enskilda individen. För att härleda detta framkom det i vår empiri att de låga priserna på företagets produkter ses som ett sätt för företaget att vara socialt hållbara, i aspekten att alla människor ska ha råd med det de behöver till hemmet. Att företaget värdesätter hållbarhetsarbete har samtliga intervjupersoner bekräftat, och det tycks vara ett grundläggande värdeskapande som genomsyrar företagets alla processer. Dock har dagens konsumtions samhäll och e-handel haft påverkan på kundernas efterfråga som blivit alltmer krävande, vilket gjort att företaget fått utveckla sina processer inom flera områden. IKEAs sätt att försäkra sig om att deras processer ska vara hållbara i e-handeln har varit att ha hållbarhet som en grundpelare i sitt arbete. Företaget utvecklar och designar produkter med hållbara material som är kompatibla att återvinna eller återanvända. De arbetar för att produktionen ska vara hållbar, varpå trade-offs i bomullsproduktionen är ett tydligt exempel på att bibehålla hållbara processer. Ytterligare arbetar de med sina paketeringsmaterial och funderar över hur de ska potentiellt skapa ett returflöde av avfall, vilket de också ser som en resurs. Detta visar på att företagets processer genomsyras av hållbarhet och på så sätt ett cirkulärt tänk, utifrån alla hållbarhetsaspekter.

Den andra frågeställningen var **huruvida företag som möter e-handels konsumtionsmönster kan skapa mer hållbara processer**. Under analysens gång kom vi fram till att svaret på denna frågeställning grundar sig i att företaget tvingas ta beslut som går i linje med trade-offs. För att uppnå mer hållbara processer utifrån sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter, fann sig företaget i situationer där de fick kompromissa och ta

ställning till i vilken grad en hållbarhetsaspekt skulle uppnås utan att de andra fick för lite utrymme. I denna diskussion har vi använt oss av triple bottom line-modellen i vilken vinstmål ställts mot sociala- och miljöaspekter. Med andra ord arbetar företaget för att balansera hållbarhetsarbetet mellan de tre hållbarhetsaspekterna. Företagets värderingar om hållbarhet och arbeten för att visa på hållbara aspekter var inriktade på att de skulle agera miljömässigt och socialt hållbart. Den ekonomiska aspekten tog plats mellan raderna genom att företaget inte ville gå miste om sina kunder till följd av att inte anpassa sig efter deras efterfråga, likväl som det blev en konkurrensfråga då de fortfarande ville vara attraktiva på marknaden. Stora utmaningar för hållbarhet i ökningen mot mer e-handel är inom transporter och logistik, och där är IKEA nu i processen att hitta de mest hållbara kompromisserna mellan kundernas efterfråga, miljö och sociala aspekter.

Den tredje frågeställningen var: **Hur arbetar detaljhandelsföretag för att påverka kunden till att bli mer miljömedveten i sina konsumtionsmönster?** I vår studie tycktes intervjupersonerna inte ge ett enhetligt svar på denna fråga. Flera av intervjupersonerna talade om att företaget vill få kunderna att agera mer hållbart, men samtidigt framkom det att det var viktigt för företaget att kunderna snarare skulle inspireras till beslut och inte känna sig påtvingade till något. Företaget vill inte pracka på kunderna information om deras hållbarhetsarbete, och flera av intervjupersonerna pratade i denna diskussion om att överdriven kommunikation kring hållbarhetsarbetet kunde uppfattas som greenwashing, vilket inte går i linje med företagets principer. De vill bli igenkända som ett hållbart företag baserat på vad de gör utan att tvinga på kunderna informationen. Det arbete som gjordes för att påverka kunderna till att ta mer miljömässiga beslut var att sätta ett pris på hemtransporter, istället för att baka in det i produkternas overhead-kostnad vilket flera konkurrenter gör. Motivet var att minimera risken att kunden beställer hem produkter som senare returneras, men också att synliggöra vad det kostar för miljön. Ett annat beslut företaget har tagit för att påverka kundernas medvetenhet om hållbarhet är att guida kunder som handlar på internet då de menade att kunden inte får samma upplevelse på internet som de hade fått i butik. Detta skedde genom att de utvecklade teknologier som länkar ihop passande produkter eller visar hur produkten hade sett ut i kundens hem. Detta för att minimera risken att kunden ångrar sig och skickar tillbaka en beställning, vilket i sin tur hade inneburit ökade transporter och svinn. Företaget ser detta som ett viktigt verktyg för att påverka kunden vid e-handelsköp, genom att inspirera dem.

Källförteckning

Aras, G., & Crowther, D. (2009). Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity? *Journal of Business Ethics*, 87, 279-288. doi: 10.1007/s10551-008-9806-0

Arvidsson, S. (2017). In search of informational quality in sustainability reports: A longitudinal focus. Konferenspresentation: *National Accounting Conference*. (Vi har erhållit författarens godkännande för att referera till texten)

Bertram, R. F., & Chi, T. (2018). A study of companies' business responses to fashion e-commerce's environmental impact. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 11 (2), 254-264. doi: 10.1080/17543266.2017.1406541

Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Edgar, D. (2018). An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 74, 746-762. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.10.281

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.

Edwards, J. B., McKinnon, A. C., & Cullinane, S. L. (2010). Comparative analysis of the carbon footprints of conventional and online retailing: A "last mile" perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40 (1), 103-123. doi:10.1108/09600031011018055

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. CapStone Press.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8 (1), 37-51. doi: 10.1002/tqem.3310080106

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. Från: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Frostenson, Hasche, Helin, & Prenkert. (2017). *E-handel: Organisering, distribution och hållbarhet*. Lund: Studentlitteratur AB.

Förenta Nationerna. (2016). *Omställning till hållbar värld brådskar*. 25 april, 2019. Från Förenta Nationerna, <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-Hållbar-utveckling.pdf>

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hammer, J., & Pivo, G. (2016). The Triple Bottom Line and Sustainable Economic Development Theory and Practice. *Economic Development Quarterly*, 31 (1), 25-36. doi: 10.1177/0891242416674808

Hui Research. (2017). *Det stora detaljhandelsskiftet*. Svensk Handel AB. Från: https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/det_stora_detaljhandelsskiftet_svenskhandel_20170120.pdf

Junior, S.B., Martínez, M.P., Correa, C.M., Moura-Leite, R.C., & Da Silva, D. (2019). Greenwashing effect, attitudes, and beliefs in green consumption. *RAUSP Management Journal*, 54 (2), 226-241. doi: 10.1108/RAUSP-08-2018-0070

Laurell, H., Karlsson, N.P.E., Lindgren, J., Andersson, S., & Svensson, G. (2019). Re-testing and validating a triple bottom line dominant logic for business sustainability. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30 (3), 518-537, doi: 10.1108/MEQ-02-2018-0024

Lindén, A., Löfquist, C., Leffler Moberg, S., & Muller, P. (2019, 26 mars). Så blir e-handel klimathandel. *Aktuell hållbarhet*. Från:

<https://www.aktuellhallbarhet.se/sa-blir-e-handel-klimathandel/>

Lindstedt, I. (2019). *Forskningens hantverk*. Lund: Studentlitteratur AB.

Mangiaracina, R., Marchet, G., Perotti, S., & Tumino, A. (2015). A Review of the Environmental Implications of B2C e-Commerce: a Logistics Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45 (6), 565–591 doi: 10.1108/IJPDLM-06-2014-0133

Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Edmundas, K. Z., Rakotonirainy, A., & Kwok, W. C. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability*, 11 (6), 1663. doi: 10.3390/su11061663

Oláh, J., Kitukutha, N., Haddad, H., Miklós, P., Máté, D., & Popp, J. (2018). Achieving sustainable E-commerce in environmental, social and economic dimensions by taking possible trade-offs. *Sustainability*, 11 (1), 89. doi: 10.3390/su11010089

Park, H., & Kim, Y. (2016). An empirical test of the triple bottom line of customer-centric sustainability: the case of fast fashion. *Fashion and Textiles*, 3 (1), 1-18. doi: 10.1186/s40691-016-0077-6

Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2018). Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organisational values within the fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 149 (2), 267-284. doi: 10.1007/s10551-016-3044-7

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Schöder, D., Ding, F., & Campos, J. K. (2016). The Impact of E-commerce Development on Urban Logistics Sustainability. *Open Journal of Social Sciences*, 4 (3), 1-6. doi: 10.4236/jss.2016.43001

Sustainable Brand Index. (2019). *Official report 2019*. Sweden: SB Insight AB.

United Nations. (n.d.). Hämtad från: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>.

van Loon, P., Deketele, L., Dewaele, J., McKinnon, A., & Rutherford, C. (2015). A comparative analysis of carbon emissions from online retailing of fast moving consumer goods. *Journal of Cleaner Production*, 106, 478-486. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.06.060

Washington, H. (2015). *Demystifying Sustainability: Towards real solutions*. Abingdon, New York: Routledge.

Wilson, J. P. (2015). The triple bottom line: Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43 (4/5), 432-447. doi: 10.1108/IJRDM-11-2013-0210

Winn, M., Pinkse, J., & Illge, L. (2012). Case Studies on Trade-Offs in Corporate Sustainability. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 19 (2), 63–68. doi: 10.1002/csr.293

Young, W., Hwang, K., McDonald, S., & Oates, C. J. (2010). Sustainable consumption: Green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development*, 18 (1), 20-31. doi: 10.1002/sd.394