



Handelshøyskolen BI

MAN 51932 Bærekraft i praksis

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	09-03-2022 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	10-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 11720 IN02 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Anita Cecilie Drabløs

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Sirkulær omstilling i IKEA

Navn på veileder *: Marit Sjøvaag

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 5
**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Sirkulær omstilling i IKEA

MAN5193 – Bærekraft i praksis

Utleveringsdato:
09.03.2022

Innleveringsdato:
10.06.2022

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

<i>Innholdsfortegnelse</i>	<i>i</i>
<i>Sammendrag</i>	<i>iii</i>
1. Innledning og bakgrunn	1
1.1 Om bærekraftig utvikling og FNs bærekraftsmål	1
1.2 Omstilling til en bærekraftig utvikling.....	1
1.3 Hvorfor møbler og interiør er et problem	2
1.4 Hjemmet til et bedre sted.....	3
1.5 Kort om historie og fakta om IKEA	3
2. Problemstilling	4
2.1 Formål og valg av problemstilling	4
2.2 Problemstilling.....	4
2.3 Avgrensinger	4
3. Undersøkellesdesign	5
3.1 Valg av metode	5
3.2 Valg av informanter og gjennomføring.....	6
3.3 Vurdering av kvalitet i datainnsamlingen	6
4. IKEA og bærekraft i praksis	6
4.1 Introduksjon til sirkulær økonomi	6
4.2 Velkommen 2030	7
4.3 IKEA og sirkulærøkonomiens R'er	8
4.4 Barrierer for sirkulær økonomi.....	10
5. Forslag til forbedringer	13
5.1 Samarbeid og IKEA som foregangseksempel.....	13
5.2 Kundens holdninger og adferd.....	14
5.3 Ombruk og avfallshåndtering	14

5.4	IKEA som proaktiv aktør	15
5.5	IKEAs forretningsmodell	15
6.	<i>Oppsummerende konklusjon</i>	16
	<i>Referanseliste</i>.....	18
	Vedlegg 1 intervjuguide	19

Sammendrag

Formålet med oppgaven er få innsikt i hvordan IKEA jobber med omstillingen til en sirkulær økonomi, kunnskap om hva IKEA selv sier om denne omstillingen, samt å teste barrierer for sirkulær økonomi.

I undersøkelsen tok jeg utgangspunkt i følgende problemstilling;

Hvordan møter IKEA den sirkulære omstillingen og de viktigste barrierene for sirkulær økonomi?

For å besvare oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i Ditlev-Simonsens «A guide to Sustainable Corporate Responsibility» som rammeverk sammen med annen relevant teori fra pensumlitteraturen. Videre har jeg innhentet innsikter fra sekundærkilder og kvalitative intervjuer, analysert og sammenstilt informasjonen og brukt dette som grunnlag for drøftelser og konklusjon.

Jeg mener å kunne konkludere med at IKEA har kommet langt med en sirkulær omstilling. Drøftelsen opp mot barrierene viser at IKEA har en styrke når det kommer til størrelse, rekkevidde og volum. De har forutsetninger for å svare ut nøkkelbarrierene på en bedre måte enn sannsynligvis de fleste andre selskaper i tilsvarende bransjer. Studiet viser at også en stor aktør som IKEA har utfordringer med å skape lønnsomhet i sirkulær økonomien og at de også leter etter gode forretningsmodeller. Kundernes holdninger og adferd er en barriere for å lykkes med sirkulære løsninger, dette gjelder også for IKEA.

Forretningsmodellen i seg selv med lave priser, kan oppfordre til overkonsum. IKEAs prismodell kan være en utfordring i den vestlige verden. Nye produkter er for billige og kundene vil sannsynligvis velge nytt fremfor å kjøpe brukt. Dette er en problemstilling som er interessant for videre undersøkelser på kundernes holdninger og handlinger til en eventuell høyere pris på nye produkter.

Mål for IKEA innen 2030 er 100% sirkulære produkter og at alle materialer skal være brukte, fornyede eller resirkulerte. For å lykkes med en sirkulær omstilling kan et samarbeid med andre virksomheter i samme eller komplementerende bransjer være gunstig. En vellykket omstilling vil kreve en deling på tvers av

bransjer for å bygge kompetanse om materialer, teknologi, forretningsmodeller og systemer for avfallshåndtering.

1. Innledning og bakgrunn

1.1 Om bærekraftig utvikling og FNs bærekraftsmål

I dag lever en tiendedel av verdens befolkning i ekstrem fattigdom, mens befolkningen i den vestlige verden overkonsumerer (Si et al., 2020). I følge the Global Footprint Network trenger vi 1,7 jordkloder for å skaffe oss de ressursene vi forbruker og til å absorbere avfallet vårt.

«Bærekraftig utvikling er en utvikling som tilfredsstillter dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillte sine behov». Begrepet ble første gang nevnt i Brundtland kommisjonens rapport Our Common Future fra 1987. Denne dannet grunnlaget for videre globale samarbeid som Rio-konferansen i 1992, FNs tusenårsmål i 2000 og etableringen av FNs bærekraftsmål (SDGs) i 2015 (Ditlev-Simonsen, 2022)

De 17 målene og 169 delmålene som er FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Målene skal fungere som en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn» (FN-sambandet).

1.2 Omstilling til en bærekraftig utvikling

Næringslivet står overfor store utfordringer som global konkurranse og miljøskadelige følger av produksjon og overforbruk (PlussLab). Myndighetene igangsetter en rekke tiltak for å sette fart på den bærekraftige omstillingen for virksomhetene. EUs Taksonomi, et rammeverk for å sette fart på omstillingen i Europa, ble lansert i 2019 hvor formålet er å stimulere til investeringer og finansiere en bærekraftig vekst. Som en del av denne skal EUs Green Deal bidra til at EU blir klimanøytralt innen 2050 (Ditlev-Simonsen, 2022).

Regnskapsloven (Regnskapslovens § 3-3 C)¹ har satt krav til rapporteringer for store norske foretak. Innføring av Åpenhetsloven (Lovdata) fra 1. juli i år vil pålegge selskapene ytterligere krav til rapporteringer i form av aktsomhetsvurderinger på risiko for brudd på menneskerettigheter eller anstendige arbeidsforhold hos underleverandører og transparens i verdikjedene.

I kjølvannet av Europas grønne giv (Green Deal) la EU frem en ny europeisk handlingsplan for sirkulær økonomi. Den norske regjeringen la frem sin strategi for sirkulær økonomi i 2020 med ambisjoner om at Norge skal være et foregangsland på grønn omstilling (Regjeringen.no). I tillegg til reguleringer og krav fra myndighetene er bevisstheten til bærekraft i sivilsamfunnet økende og kunder kan etterspørre en bærekraftig omstilling hos virksomhetene.

1.3 Hvorfor møbler og interiør er et problem

I Norge har forbruket av møbler over tredoblet seg de siste 30 årene. I snitt forbruker hver nordmann 64,9 kg møbler årlig som tilsvarer 5,4 tonn i løpet av et helt liv. En stor del møbler kastes i restavfallet og blir sendt til forbrenning. Møbler er blant forbruksvarene som krever mest materialer, og har et høyt fotavtrykk på klima og natur. (Møller 2021, Fremtiden i våre hender).

For hjemmeinnredning er det høy risiko i verdikjeden. DFØs høyriskoliste er en matrise som beskriver risiko for brudd på menneskerettigheter som barnearbeid, lønn under levelønn, og manglete sikkerhet på arbeidsplasser i fremstillingen av ulike produkter. Tekstiler klassifiseres som svært høy risiko, og møbler som høy risiko. (DFØ, 2022).

EUs handlingsplan for sirkulær økonomi (Europas Grønne Giv, Green Deal) inkluderer møbler og tekstiler. Målet er å øke varigheten, bedre gjenbruk og reparasjoner, samt å redusere klimaavtrykk og materialforbruk i produksjonen.

¹ Gjennom Regnskapsloven §3-3c pålegges store foretak å rapportere på sin håndtering av miljø, sosiale forhold, arbeidsmiljø, likestilling og ikke-diskriminering, overholdelse av menneskerettigheter og bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser

1.4 Hjemmet til et bedre sted

«Bak hvert eneste IKEA-produkt ligger idéen om å gjøre hjemmet til et bedre sted og legge til rette for en bedre hverdag for de mange menneskene» (IKEA 2022).

Dette bygger på grunnlegger Ingvar Kamprads idé fra starten av 1940-tallet om det «svenske folk hjemmet», hvor IKEA med sine rimelige og funksjonelle produkter bidro til å gi de svenske husholdningene en enklere hverdag. Med hjemmet som utgangspunkt skal IKEA designe og tilby produkter som kombinerer bærekraft, form, funksjon og kvalitet – til en lav pris.

Siden Ingvar Kamprad etablerte IKEA har verden endret seg langt utover hjemmets fire vegger. Vi har hatt en befolkningsvekst, økende konsum, økt økonomiske skjevfordelingen i verden, et voksende gap mellom fattige og rike, og en teknologisk utvikling som bidrar til å tære på klodens ressurser. I dag formidler IKEA et tydelig bærekraftig ansvar.

1.5 Kort om historie og fakta om IKEA

IKEA ble grunnlagt i 1943 av Ingvar Kamprad i Älmhult, Sverige, og startet med salg vi postordre. IKEA har i dag 458 varehus i over 60 ulike land og tilbyr 9 500 ulike produkter. I 2021 besøkte hele 775 millioner kunder varehusene og 5 milliarder var innom nettsidene. De har 900 leverandører på hjemmeinnredning i mer enn 50 land, og over 100 leverandører på mat. IKEA omsatte for 41.9 milliarder EUR i 2021 (IKEA Annual Report 2021).

IKEA etablerte seg i Norge i 1963 og har varehus i Oslo, Asker, Bergen, Stavanger, Trondheim, Lillesand og på Ringsaker. Det er totalt 3 100 ansatte og omsetningen var 8,3 milliarder i 2021. 367 av varehusene, inklusive alle norske varehus, er drevet av Ingka-gruppen. (IKEA Norge).

2. Problemstilling

2.1 Formål og valg av problemstilling

Kurset «bærekraft i praksis» gir et helhetlig bilde av bærekraft som tematikk. Det har derfor vært viktig for meg å se på en virksomhet som jobber strategisk med bærekraft og som er av en slik størrelse at relevante rapporteringer er tilgjengelige. Jeg ønsket videre å se på en aktør innen livsstilsprodukter til konsumentmarkedet for å kunne bruke innsikten videre i egne prosjekter. Valget falt derfor på IKEA.

Formålet med oppgaven er få innsikt i hvordan IKEA jobber med omstillingen til en sirkulær økonomi, kunnskap om hva IKEA selv sier om denne omstillingen, samt å teste barrierer for sirkulær økonomi.

2.2 Problemstilling

² Hvordan møter IKEA den sirkulære omstillingen og de viktigste barrierene for sirkulær økonomi?

2.3 Avgrensinger

IKEA er et spennende selskap i bærekraftsammenheng. Det er flere vinklinger som kunne vært interessante å belyse, men av hensyn til tiden til rådighet og oppgavens omfang har jeg foretatt en del avgrensninger i oppgaven.

IKEA opererer i et globalt marked, men produktene og tjenestene på sirkulær økonomi som jeg ser på i oppgaven er introdusert i det norske markedet, markedet avgrenses derfor til Norge. Respondentene som er intervjuet er ansatt i IKEA Norge. Det ville vært interessant å snakke med flere ansatte i ulike roller for å kartlegge hvordan de ansatte fronter og forstår bærekraft, men i oppgaven er intervjuene basert på to ansatte. I tillegg ville det vært interessant å se nærmere på IKEAs leverandører og konkurrenter i en interessentanalyse (Freeman, 1984). Det finnes konkurrenter til IKEA på det norske markedet, som Skeidar, Møbelringen,

² I oppgaven har jeg valgt å se på et selskap utenfra og inn, i stedet for en tilnærming med innføring av bærekraftstrategi i et selskap. Jeg går ikke gjennom 6-steps modellen som er oppgitt i oppgaven, men har snevret oppgaven inn til å omhandle sirkulær økonomi. Dette er etter enighet med og godkjennelse av veileder.

Bohus og enkelte mer «high-end» merkevarer som Northern og Slettvoll, som kunne vært interessant å sammenligne med. Målet med omleggingen til en sirkulær økonomi er å skape lønnsomhet, men i oppgaven har jeg ikke gått i dybden på lønnsomhet utover det som kommer frem via intervjuene. IKEA har en stor del av sin virksomhet innen mat og restaurantdrift, men denne delen av virksomheten har jeg valgt å ikke ta med i dette studiet da det blir for omfattende.

Grunnet oppgavens problemstilling og oppbygning, finner jeg det hensiktsmessig å presentere teoriene som er benyttet underveis og ikke som et eget kapittel. På samme måte er informasjon fra respondentene presentert underveis i oppgaven og ikke som et eget kapittel.

3. Undersøkellesdesign

3.1 Valg av metode

I denne undersøkelsen har jeg valgt et eksplorativt design. Fordelen med denne type datainnhenting er fleksibiliteten i hvilken type informasjon som skal innhentes, og hvordan informasjonen innhentes (Selnes, 1999).

For å få tilstrekkelig innsikt i hvordan IKEA jobber med omstillingen til en sirkulær økonomi, har jeg valgt å benytte både sekundærdata og intervju av ressurspersoner. Sekundærdata er innhentet fra kilder som er åpent tilgjengelig, som årsrapporter, bærekraftrapporter, informasjon fra nettsiden til IKEA, fra media og artikler utenfor pensum.

Kvalitativ metode er forskningsmetoder som brukes ved innsamling og analyse av kvalitative data. Dette er data som vanligvis foreligger i form av tekst. Metoder for innsamling av kvalitative data kan være deltakende observasjon, etnografi, ustrukturerte intervjuer, fokusgrupper eller kvalitativ innholdsanalyse (Grønmo, SNL). For å få dypere innsikt i IKEAs sirkulære omstilling, få kunnskap om hva de selv sier om denne omstillingen og kunne teste barrierer har jeg valgt kvalitative intervjuer som metode. Tilnærmingen jeg har brukt er ustrukturerte intervjuer, med åpne spørsmål som legger til rette for at intervjuobjektet får

snakke fritt. Spørsmål ble utarbeidet i en intervjuguide³. Som analyse har jeg systematisert teksten for å finne typiske og generelle mønstre i datamaterialet. Materialet fra de kvalitative intervjuene ble sammenfattet og analysert mot sekundærdata og teori. Dette danner grunnlaget videre for drøftelsene og konklusjonen.

3.2 Valg av informanter og gjennomføring

Informanter er to ansatte i IKEA Norge. Begge har lederroller i selskapet som hhv varehussjef og Country Sustainability Manager. Valget falt på disse to fordi jeg antok det som svært sannsynlig at de kunne gi meg nødvendig informasjon for å kunne besvare formålet med oppgaven. Gjennomføringen var personlige intervjuer av informantene enkeltvis, ett fysisk og ett digitalt intervju.

3.3 Vurdering av kvalitet i datainnsamlingen

Svakheten med tilnærmingen jeg har valgt er antall respondenter. Jeg skulle gjerne intervjuet både flere ansatte, men også interessenter som kunder, konkurrenter og leverandører. Dette skyldes knapphet på tid, ressurser og oppgavens omfang.

4. IKEA og bærekraft i praksis

I denne delen av oppgaven skal jeg se nærmere på IKEA og hvordan de jobber med omstillingen til en sirkulær økonomi samt drøfte barrierer for å lykkes med en sirkulær økonomi. Drøftelsen bygger på teoretiske perspektiver og eksempler fra kurset «bærekraft i praksis», andre utvalgte sekundærdata og innsikter fra personlige intervjuer av respondentene.

4.1 Introduksjon til sirkulær økonomi

FNs bærekrafts mål nummer 12, ansvarlig forbruk og produksjon, handler om å gjøre mer for mindre ressurser og å sikre gode levekår for nåværende og fremtidige generasjoner ved å minske ressursbruken, miljødeleggelsen og klimautslippene som et samfunn og som enkeltperson. Særlig store selskaper skal stimuleres til å ta i bruk bærekraftige metoder og innlemme bærekraft i sine rapporteringsrutiner (FN-sambandet).

³ Se intervjuguide i vedlegg

Som jordomseiler var Ellen MacArthur tett på naturen hvor hun så hvor skjørt livet på planeten er for menneskeskapte påvirkninger. Inntrykkene inspirerte henne til å etablere Ellen MacArthur Foundation som jobber for å motivere til og bidra til en sirkulær økonomi. Sirkulær økonomi er en økonomi som ikke skaper avfall. Den lineære økonomiske tankegangen med å hente ut naturressurser, forbruke disse for så å kaste etter bruk er ikke bærekraftig(Ditlev-Simonsen, 2022). Sommerfugldiagrammet er utviklet av Ellen MacArthur Foundation og beskriver det sirkulære systemet hvor målet er å beholde materialer og ressurser i sirkulasjon i systemet så lenge som mulig(Ditlev-Simonsen, 2022).

Det er derimot en utfordring å skape lønnsomhet i sirkulær økonomien. Det finnes få eksempler på sirkulære forretningsmodeller som har lyktes med å skalere og skape lønnsomhet(Ditlev-Simonsen, 2022)

4.2 Velkommen 2030

Globalt har IKEA ambisjoner om å bli 100% sirkulære og klimapositive, og inspirere en milliard mennesker til å leve bærekraftig innen 2030.

Bærekraftstrategien «People and Planet positive» ble innført i 2012 (IKEA årsrapport 21), og siden 2014 har IKEA utarbeidet årlige «sustainability reports» hvor FNs bærekraftsmål har blitt innlemmet.

IKEAs mål for en sirkulær omstilling innen 2030 vises i figuren under; 100% sirkulære produkter, alle materialer skal være brukte, fornyede eller resirkulerte, de skal finne nye måter hvor kundene kan kjøpe, ta vare på og avlevere brukte produkter, og de skal gå i front og samarbeide med andre.



Figur 1. Mål sirkulær omstilling IKEA/presentasjon Country Sustainability Manager IKEA Norge

4.3 IKEA og sirkulærøkonomiens R'er

Mange begreper i den sirkulære økonomien begynner med bokstaven R((Ditlev-Simonsen, 2022)).I drøftelsen av IKEA har jeg tatt utgangspunkt i reuse, repair and refurbish, recycle, refuse og reduce(Ellen MacArthur)

Reuse:

Handler om å forlenge produktets levetid ved returløsninger eller pant. Ditlev Simonsen refererer også til bruktbilmarkedet som et forbilde for sirkulær økonomi. Verdien av bruktbiler fastsettes etter slitasje og tid i bruk. Bruktbilene lever lengre i markedet hvor de til slutt fases ut og eieren kan innkassere en vrakpant. Det er interessant å se på tilsvarende løsninger for flere andre produkter i markedet, som møbler og interiør. Ifølge respondenten har IKEA lenge hatt en fleksibel returløsning hvor kunden kan returnere både nye varer, varer som allerede er pakket ut og brukte varer som kunden er misfornøyd med. Det er 5 års garanti på produktene, men likevel velger få kunder og levere varene tilbake.

For å motivere kundene til å returner varer, har de innført en tjeneste hvor de kjøper tilbake sine egne brukte produkter, «IKEA kjøper tilbake». Via nettsiden kan kunden få en verdivurdering på sitt IKEA-produkt, motta et tilgodebevis, som igjen kan brukes på varehuset, i Gjenbruksbutikken, eller på IKEA.no. Globalt har de mottatt 155 000 gamle IKEA-varer i retur det siste året. Løsningen er innført i alle de syv varehusene i Norge, og i er en permanent tjeneste som tilbys i 26 land.

Respondenten fremhever at dette først og fremst er et tiltak for å endre holdning og adferd hos kundene. Tjenesten er ikke lønnsom for IKEA i dag, men de ser «second-hand» markedet som et marked i vekst og som de har forventninger til.

Repair and refurbish:

Den beste løsningen for å oppnå en mer sirkulær økonomi er å forlenge produktenes levetid ved å tilby reparasjonstjenester. Å reparere og pusse opp brukte varer er både komplekst og kostbart (Ditlev-Simonsen, 2022). Den tidligere «Billigkroken» i varehusene har blitt fornyet og gjenoppstått som Gjenbruksbutikken. IKEAs «Recovery-avdeling» tar imot skadde og returnerte

varer, reparerer og fikser det som kan fikses, slik at produktene kan få en ny sjanse i Gjenbruksbutikkene.

Via nettsiden kan kundene bestille reservedeler som skruer, beslag, veggfester og møbeldeler hjem. I tillegg tilbys en egen hvitevareservice for reparasjon og reservedeler til hvitevarer. Disse tjenestene hjelper kundene til å reparere IKEA-produktene selv, slik at den totale produktlevetiden forlenges. Per oktober 2021 hadde IKEA Norge ifølge sin årsrapport rundt 9500 bestillinger av reservedeler.

Recycle:

Ifølge Ellen MacArthurs sommerfugldiagram er resirkulering den siste fasen i et produkts levetid, når det ikke lengre er mulig å gjenbruke, reparere eller redesigne. I denne fasen tas materialene inn i materialstrømmen igjen som resirkulerte ressurser.

Tall fra Prognosesenteret anslår at rundt 3,3 millioner møbler havner på avfallsmottak i Norge hvert år. IKEA Norge ønsket innsikt i tilstanden til møblene som ble kastet, og igangsatte et pilotprosjekt sammen med Asker kommune på Yggeset gjenvinningsstasjon (IKEA Norge årsrapport 2020/2021). Ifølge respondenten så kunne 73% av de varene fra IKEA som ble funnet på gjenvinningsstasjonen i Asker blitt solgt videre i Gjenbruksbutikken og 10% av disse var kastet med pappen på.

IKEA har som mål at alle materialer skal være brukte, resirkulerte eller fornybare. Ifølge respondenten krever dette at produktene som produseres skal gi rene materialstrømmer tilbake. Derfor byttes for eksempel tradisjonelle skruer ut med trepropper og bruken av lim i produktene reduseres og fases ut. Ifølge IKEAs Sustainability Report 21 har de utarbeidet et veikart for sirkularitet i sine 9 500 produkter som skal sikre at utviklingen av produktene følger prinsippene for sirkulær design frem mot 2030. For å lykkes ser de på omvendt logistikk og reproduksjon for de materialene som de har identifisert til å ha størst effekt, som polyester. I dag er 90% av polyestern av resirkulert materiale.

Materialvalg kan ha betydelige effekter ved så store volum som IKEA leverer. Et eksempel er lynlåsposene for oppbevaring av mat. Det selges 1,4 milliarder av

disse posene årlig. Lynlåsposene var tidligere i plast, men nå fremstilles de av hovedsakelig (85 %) fornybart materiale fra sukkerrørsindustrien. Overgangen til bioplast vil gi 75 000 færre tønner med olje hvert år, noe som vil redusere CO₂-utslippene betydelig (Respondent, tall fra IKEA). Respondenten forteller at de har faset ut alt av engangspplast som plastsugerør og søppelsekker, alkaliske batterier og alle lyskilder av halogen. Hittil er rundt 60% av IKEAs produktsortiment basert på fornybare eller resirkulerte materialer (Respondent, tall fra IKEA).

Refuse and reduce

Den mest effektive tilnærmingen til et bærekraftig forbruk, er å forbruke mindre (Ditlev-Simonsen, 2022). Som tidligere nevnt kjøper vi tre ganger så mye møbler og interiør som for 30 år siden (Fremtiden i våre Hender). Ved å beholde produktene vi allerede har lengre og å kjøpe mindre vil det ha en betydelig effekt. Et eksempel fra tekstil viser at om vi bruker et plagg dobbelt så mye før vi kaster det, vil det ha halvparten så mye av den negative påvirkningen på produksjon og ressursbruk (Ditlev-Simonsen, 2022). Ingen av respondentene nevner at å kjøpe færre IKEA-varer, kan være det beste for miljøet.

For å redusere overforbruk og å holde produktene lengre i kretsløpet utvikles produkt som en tjeneste (Ditlev-Simonsen, 2022). IKEA tilbyr leasing for bedriftsmarkedet og tester også dette i forbrukermarkedet i utvalgte land. Dette er i pilot-fasen og leasing for forbrukermarkedet tilbys ikke i Norge ennå.

4.4 Barrierer for sirkulær økonomi

IKEA er godt i gang med flere initiativer innen sirkulær økonomi. Det er derfor videre interessant å se hvordan de møter nøkkelbarrierene som er definert for sirkulær økonomi (Ditlev-Simonsen, 2022).

- 1) Produktene er ikke designet med sirkularitet i tankene. De er for komplekse og inneholder for mange elementer til å være en del av en sirkulær økonomi.

Den sirkulære økonomien begynner med design hvor produkter må designes for å vare lengre, resirkuleres, repareres og reproduseres (Ditlev-Simonsen, 2022)

Respondenten bekrefter at designfasen er helt sentral for at produktene skal designes for å gjenvinnes og tas inn i materialstrømmen igjen. Videre sier respondenten at de ikke er flinke nok ennå, de må kunne ta flere materialer og produkter tilbake i kretsløpet.

IKEA sier selv i sin rapport at målet om 100% sirkularitet er ambisiøst og å navigere i kompleksiteten for å få tak i resirkulerte ressurser er krevende. I mange land er evnen til å gjøre avfall om til resirkulerte materialer begrenset på grunn av infrastruktur og/eller teknologier, ubalanse i tilbud og etterspørsel eller utilstrekkelige sorteringsløsninger. (IKEA Sustainability Report 21).

- 2) Manglende tilgang på brukte produkter. For å gjenbruke eller reparere produkter er det behov for et minimumsnivå av volum og tilgang til brukte produkter.

En fordel for IKEA er volum og tilgjengelighet. IKEA Norge er den største leverandøren av hjeminnredning i det norske markedet med syv varehus, og med 422 varehus i mer enn 50 land er selskapet en betydelig global aktør. I tillegg til sin eksisterende returordning som allerede finnes på varehusene, innførte konseptet «IKEA kjøper tilbake» som er beskrevet over. I dag må kundene selv levere produktene til IKEAs varehus eller returpunkt, noe som begrenser tilgjengeligheten og øker barrieren for å returnere produkter. Mange ferdigmonterte produkter er vanskelige å flytte på og respondenten fremhever at logistikkutfordringene ved retur er noe de ønsker å gjøre noe med. De jobber nå med løsninger hvor returvarer kan hentes hjemme hos kundene.

Når man ser til piloten som de gjennomførte på gjenvinningsstasjonen i Asker hvor 73% av de kastede IKEA-produktene kunne vært solgt videre, så ser vi at det vil være en stor gevinst i å senke barrieren for å returnere brukte produkter.

- 3) Krevende å pusse opp eller resirkulere brukte produkter på en kostnadseffektiv måte. For dyrt å demontere og manglende tilgang på reservedeler.

Begge respondentene trekker frem at IKEA ønsker å motivere sine kunder til å ta vare på produktene sine for å øke levetiden. Fleksibilitet i produktene for å kunne fornye med nye skapfronter eller skifte trekk på sofaer er en sentral del av konseptet. Kundene skal kunne sette sammen og demontere produktene selv. Varene som IKEA tar i retur, tas inn og repareres og tilbys for salg til kunde. Respondenten påpeker at IKEA betaler merverdiavgift på de brukte varene som de tar tilbake fra kunde og denne blir ikke tilbakebetalt. Nå kjøper og selger de produktene for samme pris, og de 25% som avgiften utgjør kunne enten gitt et rimeligere pris til kunden, eller en ekstra margin. Dette er en barriere som gjør det utfordrende å få økonomi i å pusse opp eller resirkulere brukte møbel- og innredningsprodukter.

Innføring av løsningen med kjøp av reservedeler på nett er et aktivt tiltak for at kundene skal kunne reparere og beholde produktene sine lengre. En svakhet med denne tjenesten er at det krever en proaktiv innsats fra forbruker for å finne frem og bestille riktig del, mens en fordel er at dette er gratis for kunden.

- 4) Kunder verdsetter renoverte eller reproduserte produkter lavere. Kvaliteten på renoverte og reproduserte produkter oppfattes som de har lavere kvalitet enn nye produkter (Atasu et al., 2018).

En barriere for å få økonomi i gjenbruk, er kundenes verdisetting av noe som allerede har vært i bruk. Selv om IKEA lenge har tilbudt utstillings- og returnerte varer i «billigkroken», så er konseptet med Gjenbruksbutikken nytt. Ifølge respondenten som er varehussjef, så jobber de aktivt med konseptet rundt Gjenbruksbutikken for at denne skal fremstå som en likeverdig butikk. At produktene presenteres på en attraktiv måte, påvirker kjøpene hos kunde. Respondenten sier at varene som tas inn via «IKEA kjøper tilbake» selges ut med en gang og kunder etterspør de brukte produktene. Kundene kan også reservere og kjøpe produkter fra Gjenbruksbutikken via nettsiden, noe som øker tilgjengeligheten for tjenesten. Konseptet er for nytt til at de har tall å lene seg på, men de mener at de kan se helt klare trender på at kundene ønsker dette.

IKEA ønsker å forsterke denne adferden hos kundene slik at et brukt produkt blir likeverdig med et nytt. Konsumentene sier derimot ofte en ting når de blir spurt og gjør noe helt annet når det kommer til stykket. (Timothy et al., 2006). Artikkelen som introduserer det andre CSR, consumer social responsibility, viser videre at konsumenten generelt tar valg basert på funksjon og pris fremfor bærekraft. Artikkelen peker videre på at kulturelle og geografiske ulikheter vil spille inn og som global aktør bør IKEA ta høyde for disse ulikhetene i sine markeder.

5. Forslag til forbedringer

5.1 Samarbeid og IKEA som foregangseksempel

Bærekraftsmål nummer 17 legger vekt på nye og sterke partnerskap for å lykkes med målene, hvor myndigheter, næringslivet og sivilsamfunnet må samarbeide for å oppnå bærekraftig utvikling. Interessentteori ble presentert av Edward Freeman i 1984, hvor virksomheter først og fremst forholdt seg til leverandører og kunder. Frem til i dag så har dette interessentbildet utviklet seg til å bli mye mer komplekst. Modellen «stakeholder model»(Ditlev-Simonsen, 2022) viser dette komplekse bildet som består av ulike kunder, ansatte, NGOs, myndigheter, eiere og media. Interessentene kan ha motstridende interesser. For å lykkes med en overgang fra lineær til sirkulær økonomi understreker respondenten at det er behov for samarbeid på tvers av aktører som næringsliv, NGOs og myndigheter. Hun sier videre at nye kompetansebehov vil kreve mer samarbeid nå enn tidligere. Det vil være behov for ny kompetanse innen materialkunnskap, teknologi, forretningsmodeller eller systemer for avfallshåndtering.

I 2020 gikk IKEA inn som strategisk partner i Ellen MacArthur Foundation, hvor å de bidrar til å utvikle et felles språk for sirkulær økonomi som kan brukes og forstås av alle og som kan bidra til å fremskynde den sirkulære omstillingen. (Ellen Mac Arthur Foundation). Som en stor aktør med muskler og rekkevidde kan IKEA ta et felles ansvar på vegne av flere. Et eksempel er bruk av bærekraftig bomull hvor bomullsproduksjonen er gjort tryggere for mennesker og miljø ved å redusere bruken av sprøytemidler og kunstgjødsel til et minimum. Volumet gjør at IKEA kan sette krav til leverandørene og påvirke til at endring skjer(respondent).

5.2 Kundenes holdninger og adferd

Sannsynligvis er denne fjerde barrieren den mest krevende for IKEA om de skal lykkes med å nå målet om 100% sirkularitet innen 2030. Det må en endring i folks holdninger til for å få ned forbruket og øke viljen til å bruke færre produkter lengre (Ditlev-Simonsen, 2022). For å møte barrieren om verdsettelse av renoverte eller produserte produkter, er det et behov for mer innsikt om hvordan konsumentene tenker og handler. Ved å bruke sosial innflytelse ved at mennesker ønsker å passe inn og ønsker å følge sosiale normer, kan man dytte kundene i retning av mer bærekraftige valg. Mennesker er vanedyr og for å spre bærekraftig adferd kan man bryte de dårlige vanene og erstatte dem med nye, mer bærekraftige vaner (Katherine et al., 2019). Respondenten bekrefter at kundene kan ha ulike rasjonale for å kjøpe brukt og samme kunde kan ha flere rasjonale for sin egen overbevisning.

IKEA kan benytte for eksempel tjenestedesignmetodikk⁴ til å gå mer i dybden for å finne ut hvilke problemer de kan løse for kundene i kjøpsprosessen for så å benytte dulting for å påvirke kundene til å ta flere bærekraftige valg. Dulting er påvirkning til å ta avgjørelser som en bedre i det lange løp, hvor virksomheter eller myndigheter kan ta i bruk dulting (Ditlev-Simonsen, 2017). Konseptet til IKEA er at kundene skal kunne navigere selv, derfor kan dulting i en mer bærekraftig retning har positive effekter.

5.3 Ombruk og avfallshåndtering

Vi har fått bekreftet at å levere varer til retur er en barriere for kundene. IKEA jobber med å løse disse logistikkutfordringene, men her kan IKEA inngå nye samarbeid med andre aktører som kan håndtere logistikk, transport eller retursystemer. Avfallsproblem kan omgjøres til en ressurs, tilsvarende det Norsk Gjenvinning har gjort ved å gjøre søppel om til råvarer ved å utvikle nye verdikjeder for resirkulering (Ditlev-Simonsen, forelesning bærekraft i praksis, samling 2). Med å tilby gode returordninger og reparasjon av produktene, ønsker IKEA å ta kontroll over både bruktmarkedet og levetiden til produktet. IKEA kan

⁴ Tjenestedesign handler om å utvikle, planlegge og organisere tjenester som skaper gode brukeropplevelser (Arkitektur- og Design Høgskolen i Oslo)

inngå samarbeid med Finn.no og loppemarkeder, og for eksempel kjøpe produkter tilbake for å hindre at de ender opp som avfall.

Det er veldig positivt at IKEA innfører nye tjenestekonsepser som «IKEA kjøper tilbake», det er derimot en svakhet er at kunden ikke kan få pengene tilbake. Kunden får en tilgodelapp som må benyttes videre hos IKEA som kan lede til nye unødvendige kjøp. Dette kunne IKEA gjøre noe med, enten ved å utbetale pengene eller at kundene kunne gi pengene til en ideell organisasjon eller sitt eget lokale idrettslag.

5.4 IKEA som proaktiv aktør

En observasjon er at rapportene har økt i omfang og antall sider. Jeg ville undersøke om ulykken i Rana Plaza⁵ har hatt en innvirkning på IKEAs bærekraftarbeid. Modellen for bærekraftig utvikling og endring (Wilson, 1973) bygger under teorien om at skandaler og ulykker ofte er den største motivasjonen for selskaper til å ta mer bærekraftig ansvar. Modellen viser fem steg som selskaper går gjennom for å anerkjenne sitt ansvar; ignorering av problemene, reagere, imøtekomme og løse problemene til en proaktiv endringsvilje hvor bærekraft blir en forretningsmulighet(Ditlev-Simonsen, 2022). IKEAs rapporter sier ingenting om Rana Plaza eller kommenterer om ulykken har ført til en mer proaktiv endringsvilje. Mediesøk viser at IKEA mottar kritikk for ansvarsfraskrivelse ved ikke å signere på sikkerhetsavtalen for tekstilarbeidere⁶(Fremtiden i våre Hender). Selv om IKEA gjør mye riktig i bærekraftarbeidet mottar de fortsatt kritikk i media som kan påvirke om kunder og andre interessenter opplever IKEA som en proaktiv bærekraftig aktør, eller ikke.

5.5 IKEAs forretningsmodell

De fleste i den industrialiserte verden kan redusere sitt forbruk(Ditlev-Simonsen, 2022). IKEAs forretningsmodell bygger på å tilby funksjonell hjeminnredning til en lav pris. At produktene har relativt lav pris, kan bidra til overkonsum

⁵ I 2013 kollapset den åtteetasjes tekstilfabrikken Rana Plaza i Bangladesh, hvor 1138 mennesker omkom, og over 2 500 ble skadet. Flere større vestlige selskaper inkludert IKEA var involvert i skandalen via sine underleverandører.

⁶ Sikkerhetsavtalen (Bangladesh Accord) ble opprettet i kjølvannet av denne tragedien hvor 150 kles- og tekstilkjeder inngår et juridisk forpliktende samarbeid

Tidligere studier viser at kunder vil velge funksjon og pris fremfor bærekraft (Timothy et al., 2006). I den vestlige verden er IKEA produkter lave i pris, kanskje for lave. Her kan IKEA vurdere en differensiert prisstrategi hvor det legges til et påslag på varene i vestlige land, som igjen kan bidra til å finansiere bærekraftige tiltak i markene i utviklingsland. IKEA ser et voksende second-hand marked og det vil på sikt bli interessant å se hvordan dette kan utfordre den eksisterende forretningsmodellen.

6. Oppsummerende konklusjon

I problemstillingen stilte jeg spørsmålet;

Hvordan møter IKEA den sirkulære omstillingen og de viktigste barrierene for sirkulær økonomi?

Med utgangspunkt i Ditlev-Simonsens «A guide to Sustainable Corporate Responsibility» som rammeverk sammen med annen relevant teori fra pensumlitteraturen og innsikter fra sekundærkilder og kvalitative intervjuer, mener jeg å kunne konkludere med at IKEA har kommet langt med en sirkulær omstilling.

Drøftelsene av de ulike R'ene i sirkulær økonomien viser at IKEA gjør mye riktig. Det finnes flere eksempler hvor de faser ut produkter, erstatter med resirkulert eller nedbrytbart materiale og forsøker å lukke kretsløpet. De tester nye tjenestekonsepser for å forlenge produktlevetiden og ser på nye måter kundene kan kjøpe, ta vare på og avlevere brukte produkter på.

Drøftelsen opp mot barrierene viser at IKEA har en styrke når det kommer til størrelse, rekkevidde og volum. De har forutsetninger for å svare ut nøkkelbarrierene på en bedre måte enn sannsynligvis de fleste andre selskaper i tilsvarende bransjer. Studiet viser at også en stor aktør som IKEA har utfordringer med å skape lønnsomhet i sirkulær økonomien og at de også leter etter gode forretningsmodeller. Kundernes holdninger og adferd er en barriere for å lykkes med sirkulære løsninger som også gjelder for IKEA. Det vil kreves en dypere innsikt i kundebehov for å forstå hvilke problemer IKEA kan løse for kundene.

Etter min mening kan prismodellen være en utfordring i den vestlige verden. Nye produkter er for billige og kundene vil sannsynligvis velge nytt fremfor å kjøpe brukt. Forretningsmodellen i seg selv oppfordrer til overkonsum. Dette er en problemstilling som er interessant for videre undersøkelser for å se nærmere på kundenes verdsettelse av renoverte eller reproduerte produkter kontra nye. Å undersøke holdninger og handlinger til høyere pris på nye produkter, kan også være relevant.

Spørsmålet er om målene til IKEA er for ambisiøse til å kunne oppnås innen 2030. For å lykkes vil det etter min mening være sentralt med en bred interessentinvolvering. Myndighetene kan ha en rolle ved å justere rammebetingelser og IKEA kan gå sammen med andre virksomheter i samme eller komplementerende bransjer. Det vil kreve en deling på tvers av bransjer for å bygge kompetanse om for eksempel materialer, teknologi, forretningsmodeller og systemer for avfallshåndtering. Til tross for at det er mange utfordringer å løse før man er i mål med en sirkulær omstilling, så har selskaper som IKEA styrken til å gå i front og lede an. Det håper jeg også at de gjør.

Som Ingvar Kamprad selv sier;

“No method is more effective than a good example.”

Referanseliste

- DFØ (2022). Anskaffelser. Hørisikoproduktlisten.
<https://anskaffelser.no/samfunnsansvar/sosialt-ansvar/hoyrisikoproduktlisten>
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2017). Dulting - endringer i bærekraftig retning med god endringsledelse. *Magma*.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2022). *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility : From Theory to Action*. Palgrave Macmillan.
- Ellen MacArthur Foundation. Paartnership Ikea.
<https://ellenmacarthurfoundation.org/ikea>
- FN-sambandet (2022). FNs bærekraftsmål.
<https://www.fn.no>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman.
- Grønmo Sigmund. Store Norske Leksikon.
https://snl.no/kvalitativ_metode
- IKEA Annual Report 2021
<https://www.ikea.com/gb/en/files/pdf/85/d1/85d1aa13/ikea-uk-annual-report-financial-year-2021.pdf>
- IKEA. Sustainability Report (2021).
<https://about.ikea.com/en/sustainability/sustainability-report-highlights>
- IKEA Norge. Årsberetning (2021/2020).
<https://www.ikea.com/no/no/files/pdf/75/12/751246f5/2400-ikea-as-fy21.pdf>
- Katherine, W., David, J. H., & Rishad, H. (2019). The Elusive Green Consumer. *Harvard business review*.
- Leffler Karin (2021). Fremtiden i våre hender.
<https://www.framtiden.no/202111167763/aktuelt/klar/ikea-sier-nei-til-livreddende-avtale.html>
- Lovdata. Åpenhetsloven.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-99>
- Miljødirektoratet, EUs Grønne Giv, Green Deal(2020)
<https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/internasjonalt/gronn-giv/europas-gronne-giv/>
- Møller Ingrid Kleiva (2021). Fremtiden i våre hender.
<https://www.framtiden.no/202109107739/aktuelt/forbruk/stopp-mobelsloingen.html>
- PlussLab.
<https://www.plusslab.no>
- Regjeringen. EU og sirkulær økonomi
<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/forurensning/sirkular-okonomi/eu-og-sirkular-okonomi/id2701035/>
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser* (4. utg. ed.). Tano Aschehoug.
- Si, S., Ahlstrom, D., Wei, J., & Cullen, J. (2020). Business, Entrepreneurship and Innovation Toward Poverty Reduction. *Entrepreneurship and regional development*, 32(1-2), 1-20. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1640485>
- Timothy, M. D., Patrice, A., Giana, E., & Thomas, B. (2006). the OTHER CSR. *Stanford social innovation review*, 4(3), 30.
- The Global Footprint Network (2022)
<https://www.footprintnetwork.org/search/>
- Wilson, I. H. (1975). *What one company is doing about today's demands on business*. In G. A. Steiner (Ed.), *Changing business-society interrelationship*. Graduate School of Management, UCLA.

Vedlegg 1 intervjuguide

- Hvordan jobber dere med bærekraft?
- Hva tenker dere selv om overgangen til sirkulærøkonomi?
- Hva ønsker dere å gjøre videre?
- Hva vil du si er det viktigste dere gjør for å påvirke kundene til å ta bærekraftige valg?
- Hva vet dere om kundenes holdninger og adferd?
- Hvordan påvirker de sirkulære endringene lønnsomheten?
- Hvilke effekter ser dere?