

# “Vi försökte. Det gick bajs. Men vi lovar att bli bättre.”

En studie om hållbarhetskommunikation och konsumentpåverkan



**UNIVERSITY OF GOTHENBURG**  
**SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW**

Corporate Sustainability, Uppsatskurs VT19  
Handledare: Anders Sandoff

Johanna Allqvist 930924  
Fredrik Elliot 930530  
Simon Svanberg 970320

# Abstract

This report will describe and analyse how companies should communicate about their work with issues connected to sustainability in their organisation. Furthermore, also how widely they should talk about their goals and successes but also how they should handle the setbacks and possible fears that comes along the journey. The gist of it is to conclude how a company reaches their consumers in the most effective way. This report also hopes to find an answer to if, and in that case why, companies do not communicate about their sustainability work and what the reason is to why they choose to act the way they do. Through a qualitative method consisting of thorough interviews with respondents, answers were sought.

On the foundation of the SBI-report about consumer's perception of brands, relevant respondents were selected. Further, the same data was used in the interviews to learn if any conclusion about why their ranking have changed during the years, could be drawn. The core of the analysis are three different areas which all can be applied to the concept of communication and sustainability. They touchdown on the topics of how to match your communication with the activities you perform, how consumers respond to those activities and last but not least the fear of failure existing within corporations regarding their sustainability activities.

The result of the interviews shows that it is hard to identify a simple reason for the changes in the SBI-data. The causality for the consumer perception of brands is too complex. All the respondents agreed upon that there is some kind of fear of failure when it comes to the field of sustainability. The study shows that it is easy to be judged if you make a mistake. The solution of the fear as well as the openness in companies sustainability work seems to be the same: Increased communication. Communication build trust from consumers and will also minimize the negative response to mistakes if the company earlier managed to anchor a sustainable approach as a long term strategy that saturate the whole organisation. It does not seem to matter how you communicate about your work, only that the communication is frequent and that the actions are perceived as beneficial for not just the surroundings, but also the company itself. Proposal for further research within the same field could take different approaches. One is to study how profitable it is to implement the findings in the field of communication.

Nyckelord: Communication, Sustainability, Sustainability communication, Consumer reaction, Fear, Failure, Kommunikation, Hållbarhet, Hållbarhetskommunikation,, Konsumentreaktion, Rädsla, Misslyckande.

## Förord

Det finns ingen mening att påbörja något utan ambition. Ett koncept som funnits med oss alla tre så länge, och också något som lett till ett antal brinnande crasher. Rapporten har författats med stolthet och glädje, irritation och nyfikenhet, men framförallt en stor kopp ambition. Det är dock med vemod som vi nu för sista gången stämplar ett stycke; ett ord som under rapporten kommit att få stor betydelse för oss. Stämpla gör man när man färdigställt, korrigerat och låser in ett stycke. Klipper av det från vad som är kvar att göra. Läger det på hyllan av färdigställda delar. Ramar in och klistrar fast. Allt för att komma lite närmre målet som i tre år varit så långt bort. Vi skulle skriva våra livs kandidatuppsats. Det har vi gjort nu. Slutsats? Utan en innehållsförteckning som trotsigt stretar över en enkel sida, vore uppsatsen ingenting.

Intresset för att skriva om hållbarhet kommer inte bara från diverse kursers påklistrade innehåll. Tvärtom är det en omvärldsaktivitet som drivit oss att skriva om det viktigaste vi har. Vår framtid. Även om texten Du snart ska läsa inte är i närheten av så högtravande att den försöker reda ut framtiden, vill vi tro att den är en del i den viktiga forskning som krävs.

Vi vill framföra ett tack för all hjälp vi fått. Av respondenter, handledare och uppdragsgivare som alla hjälpt oss skapa och forma denna rapport på bästa sätt. Till att börja med, önskar vi tacka Helena Callstam på Miljöbron som trodde på vår kompetens. Tack till Anna Mighetto och Anna Kolback tillsammans med alla anställda på företaget Where Is My Pony som inspirerat oss under studiens gång, med diskussioner som gav nya perspektiv, fika som aldrig tog slut och insikter i kommunikationsbranschen vi inte kunnat vara utan. Vi vill även tacka alla företag som ställt upp på intervjuer. De har tagit sig tid att dela sin kunskap och sina åsikter inom ämnet och låtit oss ta del av deras företags arbete inom området. Speciellt tack går till Kitty Ehn på SPP, vars citat vi fått äran att titulera rapporten med. Till sist vill vi rikta ett varmt tack till Anders Sandoff som gladeligen handlett och hjälpt oss, med skratt nära till hands, genom skrivprocessen. Ni har alla hjälpt oss att skapa en rapport vi är stolta över. Tanken är inte att skapa hopp. Panik, är vad som behövs.

Tack.

Johanna Allqvie,  
Fredrik Elliot och  
Simon Svanberg  
Göteborg, 2019

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Problemdiskussion	3
1.3. Syfte	4
1.4. Forskningsfrågor	4
<b>2. Teori</b>	4
2.1. Matcha kommunikation med aktivitet	5
2.2. Konsumenters reaktion på företags hållbarhetsarbete	6
2.3. Finns rädslan att misslyckas?	8
<b>3. Metod</b>	10
3.1. Utgångspunkt: Sustainable brand index (SBI)	10
3.2. Val av ansats	12
3.3. Val av analysobjekt	13
3.4. Avgränsning och urval	13
3.4.1. Beräkningsexempel	14
3.4.2. Suburval	15
3.4.3. Slutligt urval av företag	16
3.5. Datainsamling	17
3.5.1. Primär data	17
3.5.2. Sekundär data	18
3.6. Intervjuguide	19
3.6.1. Strukturgrad	19
3.6.2. Intervjumall	19
3.7. Etiska aspekter	19
3.8. Validitet, reliabilitet och replikerbarhet	20
3.8.1. Validitet	20
3.8.2. Reliabilitet	21
3.8.3. Replikerbarhet	22
3.8.4. Eventuella mätfel	23
3.9. Litteraturstudie	24
<b>4. Resultat och analys</b>	25
4.1. Matcha kommunikation med aktivitet	25
4.2. Konsumenters reaktion på företags hållbarhetsarbete	28
4.3. Finns rädslan att misslyckas?	32
<b>5. Diskussion</b>	35
<b>6. Slutsats</b>	36
<b>7. Förslag till fortsatt forskning</b>	37
<b>8. Referenser</b>	37

<b>9. Appendix</b>	41
9.1. Intervjuguide	42

## Figurförteckning

<b>Tabell 1 - Beräkningsexempel 1</b>	<b>14</b>
<b>Tabell 2 - Beräkningsexempel 1.1</b>	<b>15</b>
<b>Tabell 3 - Suburval</b>	<b>16</b>
<b>Tabell 4 - Slutgiltigt urval</b>	<b>17</b>

## i. Begreppslista

**Hållbarhet** - I rapporten definieras hållbarhet med utgångspunkt i UN Global Compacts tio principer för hållbar miljö och socialt ansvar (United Nations u.å.). Hållbarhet (ofta översatt från engelskans CSR) innefattar även i denna rapport socialt ansvarstagande. “Obligation to maximize its positive impact and minimize its negative effects in being a contributing member to society, with concern for society’s long-term needs and wants” (Lantos, 2001).

**Kommunikation** - Överförandet av information mellan människor genom tal, skrift eller annat medium (Oxford University Press u.å.).

**SBI** - Sustainable Brand Index. En undersökning om konsumenters uppfattning om olika varumärkes hållbarhetsarbete. Läs mer under avsnitt *Utgångspunkt*.

**Green washing** - När hållbarhetsarbete känns som en täckmantel och det uppfattas som att det läggs mer energi på att förmedla sitt hållbarhetsarbete än att arbeta hållbart. (Carlyann Edwards, Staff, 2018)

**Transparens** - Under rapportens framtoning har transparens använts och förklarats som att öppet kommunicera om såväl framgångar som motgångar och misslyckade försök.

**Varumärkesmedvetenhet** - Kunskapen och uppfattningen hos en konsument om ett varumärke och dess verksamhet och organisation.

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

År 1987 publicerade FN rapporten Brundtlandkommissionen: *Our Common Future - Call for Action* (Brundtland, 1987). I den kom det att för första gången sätts en gemensam definition på begreppet hållbarhet. Definitionen ansåg hållbarhet som “en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (ibid, s. 292). Samspelet mellan de tre dimensionerna social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet blev central (ibid.). Sedan dess har begreppet varit en ledande del vid diskussionen om världens fortsatta utveckling. Så sent som 2015 kom världens ledare överens om 17 mål och 169 delmål som ska ligga till grund för en fortsatt hållbar utveckling, i folkmun kallad Agenda 2030 (Johansson m.fl., 2018). Det är den mest ambitiösa och omfattande satsningen hittills inom området och ämnar att uppnå en social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet över hela världen till senast år 2030 (ibid.).

En central del i att utvecklingen ska gå åt rätt håll i framtiden är att näringslivsvärlden tar sitt ansvar (UN, Global Compact, 2014). Exempelvis står idag tre svenska företag, H&M, Electrolux och Ericsson, för mer koldioxidutsläpp än hela Sverige som nation, vilket visar på den problematik som föreligger (TT, 2018). FN:s volontära initiativ *Global Compact* är en organisation till vilken företag som tar sitt hållbarhetsarbete på största allvar kan ansluta sig. Den listar fyra centrala områden inom hållbart arbete som företag bör fokusera på: mänskliga rättigheter, arbetskraft, miljö och antikorrupktion (UN, Global Compact, 2014). Med andra ord döljer det sig mer bakom begreppet hållbarhet än vad som kan antas vid en första anblick. Företag har därmed, sett till den sysselsättning, makt och miljöpåverkan de står för, ett stort ansvar i frågan för att verka för ett mer långsiktigt, hållbart samhälle (ibid.).

Mot bakgrund av detta sågs ett behov av att från och med räkenskapsåret som startade 1 januari 2017 införa krav på hållbarhetsredovisning för alla medelstora och stora företag i Europeiska unionens medlemsländer (Europeiska Unionen, 2014). Sedan dess reglerar därmed 6 kap. 10-14 §§ i årsredovisningslagen att en hållbarhetsredovisning ska vara en del av dessa företags årsredovisningar här i Sverige (Anon, 1995). Eftersom förordningen kräver en hållbarhetsredovisning från varje enskilt företag inom de kvalificerade organisationerna, säkerställer det också att information om ämnet kommer att finnas samlad och strukturerad i någon form (ibid.). Därför går det inte längre att bedriva verksamheter helt utan hållbarhetsambitioner utan att omvärlden är medveten om detta (Jansson, 2017). Lagstiftningen har istället lett till att krav föreligger på mer transparens. Just denna typ av

kommunikation är också något som Global Compact anser vital för att organisationer ska kunna bedriva ett fortsatt effektivt hållbarhetsarbete (UN, Global Compact, 2014).

Det är inte bara lagkrav som fått svenska företag att arbeta aktivt med hållbarhet. Karin Johansson, VD för branschorganisationen Svensk Handel, säger i deras senaste hållbarhetsundersökning att en tydlig lönsamhet går att koppla till transparens och hållbarhet (HUI Research, 2017). Johansson menar att den svenska handeln befinner sig i ett "spännande paradigme där transparens ger företag status, förtroende och existensberättigande" (ibid. s. 3). Lönsamheten har branschens flexibilitet och framförallt konsumentens hårda krav att tacka. I ovan nämnda undersökning svarar ca 75 procent av konsumenterna att när de ska köpa ett företags vara eller tjänst är det viktigt (ganska eller mycket) att företaget har ett aktivt hållbarhetsarbete; och mönstret är inte avtagande (ibid.). Undersökningen visar därmed att en ökad förståelse för ett företags hållbarhetsarbete, genom transparens, ger en positiv effekt på konsumentens förtroende.

Det huvudsakliga sättet för företag att bistå med denna förståelse och information till sina konsument är genom kommunikation. År 2016 spenderade svenska företag och organisationer ca 78 miljarder kronor på marknadskommunikation (institutet för reklam- och mediestatistik "IRM", 2017). Men, trots detta har det visat sig att ett fåtal företag väljer att kommunicera alla delar (såsom med- och motgångar) kring sitt hållbarhetsarbete (Westander Publicitet & Påverkan AB, 2018). Detta eftersom all kommunikation inte ger positiva utfall (ibid.). En dissonans mellan ett företags affärsverksamhet och innehållet i deras hållbarhetskommunikation leder till en skepsis hos konsumenter. I förlängningen uppstår också ett minskat förtroende. Företag förväntas arbeta för att skapa ett bättre, mer hållbart samhälle. Trots detta är hållbarhetsarbete inget som skapar uppståndelse hos konsumenter då hållbarhet upplevs som en hygienfaktor som företagen förväntas arbeta med (Bhattacharya & Sen, 2004).

Däremot är konsumenters inställning till ansvarslösa handlingar mer emotionell (Bhattacharya & Sen, 2004). Kommunicerar företagen ut hållbarhetsarbete på rätt sätt skapas ett förtroende och lojalitet från kunder (ibid.). Ett misstag kan däremot ge stora konsekvenser. Antagligen krävs det inte bara att företag driver ett effektivt hållbarhetsarbete utan även att kommunikationen kring det är av rätt karaktär. Kommunikationen kan således antas vara av lika stor vikt som själva arbetet i sig för att kunna kapitalisera på den egna hållbarhetsprocessen; vilket nämdes ovan är möjligt. Därför är det inte ett vagt antagande att företag drar sig för att kommunicera kring sin process, tillbakahållna av en rädsla att göra fel. Företag som kommunicerar om såväl sina med- som motgångar inom hållbarhetsarbetet löper stor risk att bli kritiserade av sin omgivning (Westander Publicitet & Påverkan AB, 2018).



## 1.2. Problemdiskussion

Det växande intresset inom hållbarhet i samhället har gjort att konsumenter inte ser det som en differentiering, utan en hygienfaktor hos svenska företag att arbeta inom området (HUI Research, 2016). Det växande konsumentintresset har genererat ett likvärdigt forskningsintresse för hur konsumenter kan förväntas uppfatta olika typer av hållbarhetsarbete och kommunikationen kring det. Majoriteten av forskningen har hittills fokuserat på hållbarhetskommunikation utifrån ett konsumentperspektiv (Andreu m.fl., 2015). Alltså hur konsumenter säger sig reagera på den information de nås av om företags hållbarhetsarbete. Forskare har även arbetat för att skapa mätverktyg kring konsumenters reaktion och uppfattning kring företag och deras hållbarhetsinsatser (Öberseder m.fl., 2014). Allt ovan har skett med ett fokus på konsumenten och dess upplevelse. Även det svenska företaget SB Insight har konsumentperspektivet som utgångspunkt och gör årligen en ranking med svenska företag, baserad på hur konsumenter uppfattar deras hållbarhetsarbete, vilket i sig är helt frikopplat från företagens egentliga insats (SB Insight, 2019). Dessa teorier och index är endast fragment av det arbete som gjorts för att analysera konsumenters uppfattning om företag, kopplat till deras befintliga eller obefintliga hållbarhetsarbete.

Dock saknas det vidare forskning med inriktning på företagens perspektiv om hur konsumentens reaktioner på deras hållbarhetskommunikation upplevs; reaktioner som därmed styr företags framtida verksamhet. En bra uppfattning hos en konsument når inte alltid tillbaka till ett företag (Bhattacharya & Sen, 2004). Denna omedvetenhet om konsumentreaktioner på kommunikationen av hållbarhetsarbete kan begränsa hur företag hanterar liknande scenarion i framtiden (Westander Publicitet & Påverkan AB, 2018). Detta blir ett problem för företagen (ibid.). I och med att företagen inte vågar belysa sitt hållbarhetsarbete, på grund av ovetskap kring konsumentreaktionen, utnyttjar de inte heller sin fulla potential i arbetet (Hayton & Cacciotti, 2018). Vid eventuella kriser eller andra skandaler är det inte heller längre möjligt att hålla tyst (Suzanne & Holmström, 2015). Istället har ett ökat mediedrev förstärkt de negativa effekterna av kriser eller misstag (ibid.). Även inom detta område tycks djupgående forskning saknas.

Ur en akademisk synvinkel föreligger därmed ett behov av fördjupad forskning. Den skulle inte bara gynna det akademiska fältet, utan också generera en fingervisning för hur företag bör närma sig sin marknadskommunikation, för att konsumenter ska kunna dra största möjliga nytta av den. Idag finns inget problem med att konsumenter inte vill ta till sig information (HUI Research, 2017). De vill allt som oftast göra informerade val kring vad de konsumerar och vilka företag de anlitar, i ett syfte att agera så hållbart som möjligt (Feldman & Vasquez-Parraga, 2013). En mer träffsäker kommunikation rörande dessa processer får med stor sannolikhet effekten att konsumenter kan göra precis detta, agera

mer rationellt (Creyer, 1997). Genom att göra de mest hållbara valen här och nu, bidrar konsumenter till att en nyttig konkurrens uppstår.

Rapporten ämnar ge svar på hur företag uppfattar konsumentreaktioner kopplat till hållbarhetskommunikation. Denna teoretiska kunskapslucka tycks ha uppstått av olika anledningar och kan härledas till tre fenomen. Det handlar om kunskapsbrist om hur företagens hållbarhetsarbete bör kommuniceras för att få en positiv reaktion hos konsumenten, vilken konsumentreaktion som företagen uppfattar och om dessa eventuella reaktioner skapar en rädsla för att misslyckas vilket i sin tur håller företagen tillbaka (Westander Publicitet & Påverkan AB, 2018; Hayton & Cacciotti, 2018). Rapporten vill bidra med en mer djupgående förståelse för hur företag uppfattar konsumentens reaktion på hållbarhetskommunikation och hur detta påverkar den kommunikation de väljer att genomföra.

### 1.3. Syfte

Rapportens syfte är att beskriva företags uppfattning kring konsumenters reaktion på hållbarhetskommunikation och analysera hur detta styr företags agerande. Målet är också att undersöka om några rädslor kan föreligga kring företags hållbarhetskommunikation, byggt på konsumentreaktioner, och om dessa rädslor kan överbryggas. Förhoppningen är att kunna dra slutsatser om hur företag ska agera för att nå konsumenter på ett sätt som genererar positiv uppfattning om det hållbarhetsarbete företaget utför.

### 1.4. Forskningsfrågor

Rapportens primära frågeställning följer:

- Vilken faktor inom kommunikation upplever företag ha störst påverkan på konsumenters uppfattning om varumärkens hållbarhetsarbete?

Utöver den primära frågeställningen kommer svar att sökas för följande, sekundära frågeställning:

- Kan den eventuellt föreliggande rädslan att kommunicera kring sitt hållbarhetsarbete överbryggas?

## 2. Teori

Teorikapitlet har delats in i avsnitt som belyser tre fenomen som anses vara de centrala inom ämnet rapporten ska avhandla. Det första fenomenet resonerar kring huruvida olika hållbarhetsaktiviteter ska förmedlas på olika sätt och vilken faktisk påverkan val av kommunikationstyp har. Kan låg varumärkesmedvetenhet kopplas till fel typ av kommunikation? Nästa fenomen som det sammanställts teorier och forskning kring är hur konsumenter reagerar på olika typ av hållbarhetsinsatser, såväl

lyckade som misslyckade, samt hur dessa reaktioner ska hanteras eller undvikas på bästa sätt. Dessa reaktioner leder sedan in på det sista fenomenet som uppstår hos företag och inte konsumenter: rädslan för att misslyckas. Teorierna skapar förståelse för om denna rädsla finns, var den i sådana fall kommer från och hur den bör hanteras på bästa sätt.

Varje teoriavsnitt inleds med ett introducerande stycke. Detta stycke är en subjektiv inledning för att förenkla förståelsen och guida genom teoriavsnitten. Den ska inte anses tillhöra den bakomliggande teorin utan är författarnas egna tankar, tolkningar och reflektioner kring fenomenet.

## 2.1. Matcha kommunikation med aktivitet

Finns det ett bästa sätt att kommunicera kring sitt hållbarhetsarbete? Spelar typen av kommunikation in på effekten? Eller handlar det endast om mängden kommunikation? Frågorna kring kommunikation kopplat till hållbarhet kan vara många och forskning visar att det är svårt att få fram några konkreta svar. Två identifierbara begrepp inom detta teoriavsnitt som i någon mening viktas tungt är **verksamhetskoppling** och **normativitet**. Nedan kommer forskning att presenteras som söker svar på några av de fenomen som kan kopplas till kommunikationen av hållbarhet och om kombinationen spelar någon roll.

Forskning visar att olika typer av hållbarhetsaktiviteter bör förmedlas på olika sätt. Undersökningar har gjorts om hur olika typer av hållbarhetsaktiviteter kopplas till ett rationellt eller känslomässigt budskap och till olika typer av konsumtion, samt vilka kombinationer som påverkar konsumenten mest (Andreu m.fl., 2015). Det visar sig att det föreligger en normativitet i vilken typ av kommunikation som ger störst effekt. För att effekten ska bli så slående som möjligt bör hållbarhetsarbete som är inriktat mot miljö förmedlas med ett känslobaserat budskap medan ett socialt hållbarhetsarbete bör förmedlas mer rationellt för att bli så framgångsrikt som möjligt (ibid.). Mottagandet av kommunikation av företags hållbarhetsarbete påverkas inte bara av transparens eller typ av hållbarhetsaktivitet, utan även att initiativet förmedlas på rätt sätt för att få störst effekt (ibid.). Att denna koppling finns styrks av andra källor som även påvisar vikten att matcha sitt hållbarhetsarbete med branschens huvudsakliga verksamhet (Bhattacharya & Sen, 2004). Ett exempel beskrivs med ett företag som är verksamt i en industri som ofta uppfattas som moraliskt tveksam, i detta fall tobaksindustrin, och samtidigt kommunicerar ut ett hållbarhetsinitiativ om att minska ungas tobakskonsumtion. Denna typ av kommunikation får ofta ett negativt mottagande hos konsumenten (ibid.) Detta eftersom den ses som något som görs för att rena företagets samvete mer än att de faktiskt vill bidra till en hållbarare framtid (ibid.).

Vikten av att matcha hållbarhetsarbete med företagets verksamhet kan brytas ned i olika steg. Det har listats ett antal gemensamma nämnare bland företag som framgångsrikt kommunicerat sitt hållbarhetsarbete (Long Tall Sally, 2014). De mest framgångsrika företagen har hållbarhetsarbete som en del av en djupt rotad strategi. De påvisar hållbarhet tydligt såväl internt som externt samt hittar sin nischade inriktning inom hållbarhet. Företagen lägger uttryckligen vikt vid att inriktningen på ett företags hållbarhetsarbete ska matcha dess verksamhet och ligga i konsumenters intresse för att skapa det maximala värdet (ibid.). Identifieringen av en sådan nisch kan bara genomföras med en tydlig begränsning och ett fokusområde så att kommunikationen är riktad och tydligt formulerad för att nå fram till konsumenten med full kraft (ibid.). Att hitta denna nisch för att därefter förankra och kommunicera ut arbetet är något som tar tid, detta måste växa fram för att bli verkligt värdeskapande (ibid.).

Det är även av stor vikt att skapa en genuin känsla i sitt hållbarhetsarbete (Bhattacharya & Sen, 2004). Konsumenter är kritiska till ett hållbarhetsarbete som känns för insäljande vilket kan ge bakslag istället för framgång (ibid.). Frågan är då hur företag kan matcha sitt hållbarhetsarbete med sin bransch utan att det uppfattas som insäljande och för egen vinning? Forskning har gjorts där företag kategoriserats utifrån kärnan till deras hållbarhetsinsatser i kategorierna: *other centered*, *self-centered*, och *win-win* i hänvisning till om hållbarhetsarbetet uppfattades som en insats för omgivningen, för egen vinning hos företaget eller en kombination av dem båda (Scholder Ellen m.fl., 2006). Det framkommer att de företag som fick bäst respons från konsumenter var de företagen som också uppfattades som ha en mix av att utföra arbetet för andras gynnande lika mycket som sin egna, alltså en kärna i *win-win* (ibid.).

## 2.2. Konsumenters reaktion på företags hållbarhetsarbete

Finns det ett mönster i hur konsumenter reagerar på det hållbarhetsarbete företag gör och kommunikationen om detsamma? I sådana fall blir följdfrågan hur företag ska ta lärdom av detta mönster för att agera på bästa sätt och få den reaktion de efterfrågar hos konsumenten. Forskning visar att det är svårt att finna ett linjärt samband kring konsumenters reaktion på hållbarhetsarbete, men att arbeta över tid med ett långsiktigt mål och på så sätt skapa **genuinitet** ter sig vara av stor vikt.

Konsumentbeteende styrs till stor del av den varumärkespersonlighet som kan kopplas till en produkt och ett företag (Evans m.fl., 2006). Detta gör att konsumenters uppfattning om vederbörande påverkas av dess kommunikation. Attityder hos konsumenter påverkas av såväl personliga som kommersiella informationsflöden, och det är därför svårt att dra en koppling mellan konsumenters handlande och företags hållbarhetsaktiviteter (Beckmann, 2007). Vissa aktiviteter intresserar och registreras av konsumenter medan andra passerar i periferin (ibid.).

Konsumenters vetskap kring hållbarhetsaktiviteter och detsammans påverkan på konsumentens beteende ses som en komplex relation (ibid.). Forskning visar att konsumenter som tar till sig information om hållbarhetsarbete hos företag får en positiv bild och premierar i stor utsträckning dessa företag med immateriellt värde i form av rykte och varumärkesbyggande (ibid.). Denna immateriella premiering leder inte alltid konsumenten till ett faktiskt köp och har en liten inverkan på företags faktiska verksamhet i form av ytterligare försäljning av dess produkter (ibid.).

Men, viss forskning har dock visat att köp av en produkt är mer sannolikt om ett hållbarhetsinitiativ har kommunicerats från det producerande företaget (Feldman & Vasquez-Parraga, 2013). Dock har ett förändrat köpbeteende en starkare koppling till pris och kvalitet än konsumenters attityd enligt Beckmanns (2010) senaste undersökning. Eftersom hållbarhetsarbete påverkar främst konsumenters attityd gentemot ett varumärke har det därför ingen större inverkan på själva köpprocessen (ibid.). Å andra sidan kommer Creyer (1997) fram till det motsatta. Där har det hittats empirisk koppling mellan hur personer betraktar etiska ställningstaganden av företag och hur detta utspelar sig i deras verksamhet, och att sådana aktivt påverkar konsumenters köpbeslut; framförallt i form av betalningsvilja för produkten (ibid.). Fortsatt poängteras vikten av den förväntan konsumenter har på företaget i fråga och att det är den som avgör huruvida ett företag anses arbeta hållbart eller inte (ibid.). Det är i relation till de förväntningar som ställts det kan utvärderas huruvida ett företag bedriver etisk verksamhet eller inte (ibid.). Om de enbart gör tillräckligt och precis når upp till förväntningarna premieras företagen inte (ibid.). Konsumenter uppfattar dessutom proaktivt hållbarhetsarbete som mer genuint, det ökar vederbörandes positiva attityd mer än ett reaktivt arbete som uppfattas mer som ett försvar eller ett sätt att städa upp efter företagets misstag (Bhattacharya & Sen, 2004).

Teorin om att konsumentbeteendet är allt annat än linjärt styrks av Bhattacharya och Sen (2004); En hållbarhetsaktivitet som inte är betydande för en konsuments beteende kan vara betydande för en annan (ibid.). Det visas tydligt att kunskap om ett företags faktiska framgångar inom hållbarhetsarbete alltid ger en förbättrad bild och attityd till företaget. Experiment visar att konsumenter som själva är engagerade i någon typ av hållbarhetsarbete snabbare identifierar sig och känner tillhörighet till ett företag som engagerar sig i samma typ av hållbarhetsarbete (ibid.). Även om undersökningen av Bhattacharya och Sen (ibid.) visar att attityden hos konsumenten förändras till det bättre av vetskap om hållbarhetsarbete så leder det inte alltid till ett förändrat beteende.

Initialt tilltalade The Body Shop mig på grund av deras starka ställningstagande mot djurförsök och deras anställningsförhållanden i utvecklingsländer. [...] När jag läser positiva berättelser om [The Body Shop] gör det mig stolt, och jag hade blivit väldigt besviken över att läsa något annat [om dem], även om jag inte har gjort det än.

(Bhattacharya & Sen, 2004, s.16 Notering: Översatt från engelska)

Bhattacharya och Sens (2004) respondenter uttryckte tydligt att känslan för ett företag med bra hållbarhetsarbete var starkt positiv och att det gav en feel good-känsla att gå runt i dessa företags butiker. Respondenterna hävdade dock också att detta inte nödvändigtvis ökade deras konsumtion. Endast vetskapen om att det pågick ett bra hållbarhetsarbete i företagets kulisser fick dem att må bra utan att själva faktiskt bidra till det (ibid.).

Trots att det visar sig att den övergripande uppfattningen om ett företag gynnas av ett positivt hållbarhetsarbete kan ett misstag vara förödande. Det råder högre risk för företag att bli bojkottade på grund av dåligt hållbarhetsarbete än sannolikhet att konsumenter premierar dem för ett väl genomfört hållbarhetsarbete (Beckmann, 2007). Enligt Beckmann (ibid.) kan ett misstag inom hållbarhet ge större bakslag än vad bra hållbarhetsarbete kan gynna en verksamhet. Några författare menar att mediadrev bidrar till en ökad transparens inom hållbarhetsarbete; att företag måste prata mer på grund av det (Reverte, 2009; Deegan m.fl., 2000). Andra menar däremot att effekten av en negativ information som sprids av misstag inom hållbarhet, kan minskas av tidigare förankrat bra hållbarhetsarbete (Bhattacharya & Sen, 2004). Ett bra förankrat hållbarhetsarbete över tid får konsumenter att tona ner eventuell negativ information som sprids om företaget (ibid.) Vaaland, Heide och Grønhaug (2008) ger medhåll och visar att misstag inom hållbarhetsarbete kan lindras av en lojal och stark kundrelation byggd på tidigare framgångsrika hållbarhetsinitiativ. Detta gör relationen förhållandevis neutral trots att misstag inom hållbarhetsarbete straffar sig mer än framgångar belönar sig. Slutsatsen som kan dras kring ovan nämnda fenomen är att det krävs flera framgångsrika hållbarhetsinitiativ för att väga upp ett enstaka misstag (ibid.). Det verkar också som om hållbarhetsarbete är värdeskapande, men har andra effekter än direkt inverkan på konsumtion (ibid.).

### 2.3. Finns rädslan att misslyckas?

Huruvida företag vågar ta sig an hållbarhetsaktiviteter och dessutom kommunicera kring dem, grundar på flera orsaker. Det kan dels bero på att det finns ekonomiska begränsningar, eller att företag helt enkelt är osäkra på utfallet av det och därför inte vågar ta sig an det. Detta i sin tur leder till två centrala saker, vilka kommer att diskuteras vidare under detta avsnitt. Dels att företag helt enkelt inte **vågar kommunicera** om åtgärder eller insatser som vidtagits, med en rädsla för att bli dömd eller att andra konsekvenser ska uppstå. Det kan också ha att göra med att företag inte heller **vågar prova** nya saker, med anledning av samma bakomliggande rädsla. Oavsett vilket, kan helt enkelt en naturlig instinkt om att minimera misstag i största möjliga mån, och lära av de tidigare som gjorts, ligga bakom det hela.

Atychifobi (Anon, 2018), rädslan för att misslyckas, är något som förföljer företagare under deras yrkesverksamma liv (Hayton & Cacciotti, 2018). En undersökning av 65 företagare i Nordamerika har gjorts där analysen mynnade ut i att definiera rädslan att misslyckas som “en temporär, kognitiv och emotionell reaktion på en potentiell prestation” (Hayton & Cacciotti, 2018 Notering: översatt från engelska). Att rädsla för misslyckande är något som tar upp företagares vardag kan antas ha en naturlig grund i de många studier som visar att cirka 75 procent av startade företag likvideras inom tio år (United States Department of Labour, 2016). Även om företagsklimatet i Sverige kan antas annorlunda mot det nordamerikanska, kan observationen förmodligen generaliseras till svenska företag och dess företagare. Rent konkret kan det göras sannolikt att det aktiva företagsklimatet, med hög konkurrens och omsättning i sig, bidrar till rädslan att göra fel. Detta i sin tur hindrar företag att prova (Hayton & Cacciotti, 2018). För en företagare är det inte bara den egna förlusten som ska räknas in vid en likvidation av företaget, utan alla intressenter; investerare, kunder och framförallt anställda och deras familjer. Misslyckande kan antas ha en stor påverkan på många inblandade parter (ibid.).

Rädsla är dock inte alltid en negativ faktor i företagande. Forskning har kunnat urskilja sju olika typer av rädslor, och inte alla dessa leder till handlingsförlamning (Hayton & Cacciotti, 2018; Cacciotti m.fl., 2015). Rädslorna beror på *finansiell säkerhet*, *finansieringsförmåga*, *personlig förmåga* (självkänsla förf.anm.), *affärsidéns potential*, *socialt anseende*, *verksamhetens genomförandeförmåga* samt *alternativkostnad*. Det är även oftast rädslans ursprung som avgör vad konsekvensen för företagandet blir (Hayton & Cacciotti, 2018). En känsla av rädsla för att misslyckas som grundar sig i bland annat alternativkostnader och finansieringsförmåga resulterar sällan i att företaget stannar upp, utan kan istället associeras med ihärdighet och envishet (ibid.). En av respondenterna säger att “[rädslan/oron] gör mig mer aggressiv i att få igång det här så fort som jag kan” (ibid. u.s. Notering: översatt från engelska). Det visar sig också att rädslor som har sin grund i finansiell säkerhet och personlig förmåga kan frambringa samma positiva effekt i envishet. I båda fallen är konsekvensen av känslan inte hämmande, utan drivande (ibid.). Vid rädslor som grundar sig i bland annat affärsidéns potential är reaktionerna mer traditionella (ibid.). Här visar forskningen istället, i motsats till tidigare positiva effekter, att handlingsförlamning är den reaktion som kan förväntas (ibid.). Mycket av detta behandlar hur entreprenörer reagerar på den rädsla som kan uppstå i samband med att verksamhet bedrivs. Denna kan sannolikt också komma ur hållbarhetsarbete. Precis som hos entreprenörer finns en rädsla hos företag, att deras prestation inte ska vara tillräcklig, eller att de åtgärder man vidtar inte ska tas emot positivt. Detta knyter an till *verksamhetens genomförandeförmåga* och *affärsidéns potential*; vilka nämns ovan (ibid.).

Även om människor vet att de kommer att och borde göra misstag, gör de allt de kan för att undvika dem. Det finns ett sätt att överbrygga denna problematik: extrahera värdet från misslyckanden för att förbättra verksamheten utifrån dem. Tre steg ska utföras för att kunna kapitalisera på de misslyckanden

som görs i organisationer (Birkinshaw & Haas, 2016). Dessa innebär att man ska: 1. Lära sig av varje misstag, 2. Dela med sig av lärdomarna internt samt 3. Utvärdera de mönster som finns i de misslyckanden som förekommit i verksamheten (ibid.). Misslyckanden i sig har därmed ett inneboende värde som inte bör låtas gå till spillo. Många gånger är rädslan för att ta upp tidigare misslyckanden, prata om och analysera lärdomen från dem, för stor. Många organisationer betraktar misstag som en svaghet och inget att påminnas om (ibid.). Det är helt fel inställning till misstagen i sig. Det viktigaste är att sinnet hela tiden är öppet inför dem och att lärdomar därmed kan uttrönas (ibid.). Om organisationen dessutom lyckas med att kommunicera dessa genom hela företaget på ett effektivt sätt, är de föremål för förbättringsarbete för alla berörda enheter (ibid.). Denna forskning berör endast vikten av intern kommunikation. Med hänsyn taget till sammanhang och ämne bör detta dock vara applicerbart på extern kommunikation som sådan.

Som komplement till ovan nämnda steg för misstagskapitalisering finns det fyra identifierade strategier för att säkerställa att effekten av känslan av rädsla för misslyckande blir positiv (Hayton & Cacciotti, 2018). Den inledande strategin - *emotionell självrannsakan och kontroll* - innebär att man medvetandegör tecken på känslors intrång i medvetandet och förutser deras påverkan på tankar, samt att man använder medvetandegörandet för att begränsa påverkan på beslutstagande och handling (ibid.). Nästa - *problemlösning* - lyfter istället vikten av att använda sin känsla av rädsla och eventuell sammanlänkad ångest för att identifiera bristfälligheter och problematik (ibid.). När känslan högaktas, istället för att undertryckas, kan den vara en potent flagga för att eliminera svagheter. *Lärande*, den tredje strategin att applicera, fokuserar på att rädsla för att misslyckas ofta bidrar till varsamhet och noggrannhet (ibid.). Ideligen använder företagare sökande av information inom det berörda området och självutbildning i detsamma, som dämpande av oroskänslor. Det är dock vitalt att också medvetandegöra existensen av det oförutsägbara; att man aldrig kan vara fullkomligt vetande och att konstant fortsatt utbildning är av stor vikt (ibid.). Den sista strategin beskrivs som sökning av stöd. Det är strävan efter att få hjälp av mentorer och socialt stöd som dämpar gällande rädslan att misslyckas (ibid.). Att ta in erfarenhet från tidigare misslyckande från samma bransch stöttar vederbörande i sin oro och är därutöver också bidragande till att de tre tidigare nämnda strategierna efterföljs (ibid.). Både lärande, problemlösning och emotionell självrannsakan och kontroll kan söka stöd i andras erfarenheter och lugnande expertis.

## 3. Metod

### 3.1. Utgångspunkt: Sustainable brand index (SBI)

Rapporten utgår från ett dataset av en tidigare utförd undersökning med start 2011, som varit fortlöpande sedan dess. Där har konsumenter fått bedöma företagens hållbarhetsarbete, helt utifrån



deras egna uppfattning. Datasetet innehåller företag och respondenternas sammanlagda svar, och har använts som grund för rapportens inriktning. En introduktion av dess utformning är av vikt för att urvalsprocessen ska te sig mer logisk.

*Sustainable Brand Index* (SBI) vilken utförs av analys-företaget SB Insight (SB Insight, 2018), är den största oberoende varumärkes-studien i Europa med fokus på hållbarhet. SB Insight, företaget bakom SBI-rapporten, säger sig vilja sprida kunskap om hur hållbarhet skapar värde för företagen (ibid.). Enligt dem själva är de ansedda att vara ett av Sveriges mest respekterade medievarumärken och genomför Europas största studie om hållbarhet. De har bland annat undersökt *Business to Consumer*-företag (B2C) sedan 2011 (ibid.).

Undersökningen görs bland konsumenter och bygger på deras kunskap, attityd och framförallt uppfattning av de olika företagens hållbarhetsarbete; både socialt och miljömässigt. Företag som undersöks i rapporten väljs utifrån tre variabler: omsättning, marknadsandel och allmän varumärkeskännedom, för att skildra ett brett spektrum av de varumärken som konsumenter möter i vardagen (ibid.). Varje varumärke utvärderas av minst 1 000 respondenter - vanliga konsumenter. Totalt sett deltar omkring 40 000 respondenter i undersökningen. Respondenterna svarar på hur de uppfattar ett varumärkes hållbarhetsinsats på en sexgradig skala; 1-5 och vet ej. Det är inte själva insatsen varje företag tar sig för som bedöms, utan den generella uppfattning som konsumenterna bedömer (ibid.). Det vill säga en del av den totala varumärkesuppfattningen (Skwintz, 2018). Respondenternas svar sammanställs och andelen svar som är 4 (*bra*) eller 5 (*väldigt bra*) för varje varumärke redovisas. Andelen anges i procent och därefter rankas varumärkena i en, mot varandra, jämförelse av procent. Maximalt kan ett företag få 200 procent, 100 procent för social hållbarhet och 100 procent för miljömässig hållbarhet. Det finns i dagsläget inget företag som når maximal andel (ibid.). Exempelvis skulle tio respondenter där hälften svarar 4or eller 5or i både miljömässiga, såväl som sociala aspekter resultera i att företaget får 100 procent (50 procent + 50 procent). Utifrån antal procent som varje företag får i rapporten, rangordnas de 100 bästa (det vill säga, de med högst andel 4:or & 5:or) där placering ett är den högsta procentandelen. I rapportens urvalsprocess har själva rangordningen inte tagits hänsyn till i någon utsträckning. Då antalet kvalificerade företag varierar från år till år är det svårt att dra några slutsatser kring förändringar i placering för de individuella företagen. Istället har fokus lagts på förändring i antal procent sett över flera år, vilket endast avspeglar det individuella företagens resa.

I SBI-rapporten definieras hållbarhet med utgångspunkt i UN Global Compacts tio principer för hållbar miljö och socialt ansvar (United Nations u.å.). Även om dessa lägger grunden för definitionen har externa perspektiv av hållbarhet, såsom konsumenters uppfattning av innebörden, inkluderats i den slutgiltiga definitionen (SB Insight, 2018).

## 3.2. Val av ansats

Ur ett perspektiv av ontologi, det vill säga de tolkningar av begrepp som beskriver verkligheten, har hänsyn till vissa centrala begrepp i rapporten behövt tas, samt har behov att förklara ytterligare teoretiska ansatser behövts förklaras vidare för att skapa en djupare förståelse för hur förhållningssättet sett ut till fakta genom undersökningens gång.

I rapporten har en ontologiskt subjektiv hållning tagits, vilket är en mindre objektiv hållning (Bryman & Bell, 2015). Detta eftersom många av begreppen är komplexa och inte har en enskild, distinkt innebörd. Istället har de formats av forskare, teorier och empiriskt material (ibid.). Detta är fluktuationer av individers tolkningar och erfarenheter, med hänsyn taget till tidpunkt och kontext (Eriksson & Kovalainen, 2008). Detta har gjorts gällande vid intervjuer där orden hållbarhet, transparens och kommunikation varit återkommande. Beroende på hur respondenter förhåller sig till begreppen, kan svar och upplevelser variera. Denna ontologiska ståndpunkt innebär därför att definitionen av dessa upplevelser revideras kontinuerligt och alltid befinner sig i ett föränderligt tillstånd (Bryman & Bell, 2015). Därmed blir också rapportens resultat avhängigt tolkning av dessa begrepp vid denna specifika tidpunkt och kontext. Resultatet kan därför ha en lägre applicerbarhet i framtiden.

Detta förhållningssätt är motiverat med hänsyn till studiens syfte, vilket är att skapa en förståelse för hur företagen uppfattar konsumentens reaktion på hållbarhetskommunikation. Det mynnade ut i att en kvalitativ metod valdes. En sådan lämpar sig bäst vid studier av fenomen eller företeelser (Patel & Davidson, 2011), samt ger en beskrivning av hur något ser ut idag och resulterar i en djupare kontextuell förståelse för ett ämne (Bryman & Bell, 2015). Den kvantitativa metoden lyckas många gånger sämre med det, då syftet med en sådan snarare är att kunna skapa generaliseringar utifrån resultatet eller att testa empiri mot redan beprövade teorier (ibid.). Dessutom ger den kvalitativa metoden en bild av betraktarens, i det här fallet respondentens, upplevelser och syn på saker. Något som är önskvärt då det ger ett större djup i empirin (ibid.). Vidare är den vanligaste proceduren vid en kvalitativ undersökning att data bearbetas kontinuerligt och analyseras. Detta skiljer sig från den kvantitativa där den processen sker först när all data är insamlad (Patel & Davidson, 2011), vilket talade för valet av ansats. Motivet till vald ansats blev dessutom tydligare efter denna insikt, vilken diskuteras nedan.

En studie tar vanligtvis en induktiv eller deduktiv ansats, vilka betraktas som ytterligheterna på ett spektra (Jacobsen, 2017). En strikt deduktiv eller induktiv ansats kan i viss mån anses omöjlig (ibid.). Därför har ett abduktivt förhållningssätt tagits till studien, vilket beskrivs som en kombination mellan induktion och deduktion (ibid.). Många gånger skiljer den kvantitativa och kvalitativa forskningsmetoden sig åt på så sätt att den kvantitativa vill pröva teori och begrepp i forskningen, medan den kvalitativa vill generera teori och begrepp utifrån den (Bryman & Bell, 2015). Rapporten har dels

använt ett teoretiskt ramverk att utgå ifrån, det vill säga en deduktiv ansats, dels en revidering av ramverket efterhand empirin samlats in vilket kan liknas med en induktiv ansats. Med andra ord så har de båda kombinerats, för att ge möjlighet att uppnå rapportens syfte.

En explorativ undersökning syftar till att inhämta så mycket kunskap som möjligt inom ett givet problemområde där det finns kunskapsluckor. Dessa undersökningar ämnar vara nyanserade och därför används flera olika metoder för kunskapsinsamling (Patel & Davidson, 2011). Valt problemområde som sådant är idag komplext, nytt och relativt outforskat varför lämpligheten av denna typ av undersökning bedömts högst.

### 3.3. Val av analysobjekt

Den ovan nämnda SBI-undersökningen har använts som förstudie och har legat till grund för hur analysobjekt valts ut. Denna förstudie har hjälpt till att identifiera och välja ut företag som länge arbetat med kommunikation kring sitt hållbarhetsarbete för att studeras i denna rapport.

För att kunna skapa en förståelse för hur företagen uppfattar konsumentens reaktion av hållbarhetskommunikation har 16 företag valts ut (se tabell 4) utifrån det dataset som SBI legat till grund för. Hur företagen har valts ut beskrivs i det följande avsnittet. Utgångspunkten är en kvantitativ metod av den sammanställda datan från SB Insight. Därför var en fortsatt analys av datan med en kvalitativ metod i form av intervjuer helt naturlig; för att skapa en djupgående förståelse om vad som skett i respektive företag och sedan koppla samman detta med datasetet från förstudien (Bryman & Bell, 2015). Vilka frågor som inkluderats i intervju samt hur intervjun strukturerats beskrivs under appendix ii. respektive avsnittet *Intervjuguide* nedan.

### 3.4. Avgränsning och urval

I studien har företag som någon gång kvalificerat sig för SB Insights lista (det vill säga erhållit en placering mellan 1-100), undersökts utifrån hur deras arbete med hållbarhetskommunikation kan ha påverkat deras placering på listan. Det ursprungliga datasetet, med data fram till 2018, innefattar 326 företag som kvalat in på listan någon gång mellan åren 2011-2018. För att kunna analysera förändring mellan åren måste de företag som endast undersökts ett år sorteras bort. Anledningen att inte inkludera företag som endast varit en del av SBI-undersökningen ett år är att ingen förändring kunnat ske. Detta tillsammans med kravet att företaget också någon gång under de undersökta åren ska ha placerats på rank 100 eller bättre, gav ett vidare urvals-set på 160 företag.

### 3.4.1. Beräkningsexempel

Följande beräkningsexempel har gjorts för att förtydliga och synliggöra hur den initiala beräkningen skett på varje företags data tagen från SBI-rapporten från 2011 till 2018. Vi har valt ut tre sätt att väga förändringen av konsumenters uppfattning och sedan valt ut 10 *extremfall*, alltså företag, ur vardera förändringskategori som i slutet resulterade i 16 analysobjekt som kontaktades. Att 10 extremfall i 3 kategorier resulterade i 16 objekt istället för 30 beror på att många analysobjekt återfanns i alla kategorier.

Exempelföretagets värde introduktionsåret, 2014, har använts som utgångspunkt i beräkningarna, vilket också ger nollvärde i absolut differens och differens. Följande år, 2015, är differensen beräknad såsom  $53,75 - 83,85 = -30,10$ . Företaget har alltså minskat andelen svar med 4or och 5or med ungefär 30 procentenheter. Den absoluta differensen för motsvarande år är helt sonika differensens absoluta värde, 30,10 procentenheter. För året 2016 har samma beräkningar gjorts mot 2015 års siffror. Den absoluta differensen visar därmed endast förändringen i procentenheter medan differensen även talar om riktningen på förändringen.

År	Andel 4 och 5	Absolut differens	Differens
2014	83,85%	0	0
2015	53,75%	30,10 procentenheter	-30,10 procentenheter
2016	72,82%	19,07 procentenheter	19,07 procentenheter

Tabell 1 - Beräkningsexempel 1

Slutligen har alla beräknade absoluta differenser och differenser ackumulerats (tabell 2). Mellanskillnaden av de ackumulerade värdena av absolut differens och differens ger oss värdet som benämns som *ERR* (Ej resultatförändrande rörelse) i tabell 2.

ERR är alltså de förändringar i resultat under årens gång som inte reflekteras i det senaste resultatet. Exempelvis kan företaget första året få resultatet 60 procent, år två 65 procent och år tre 60 procent. Då har företaget gjort en uppgång på fem procentenheter och en nedgång på lika mycket. Dessa tar då ut varandra i det senaste resultatet. Däremot räknas de med i ERR, vilket resulterar i att företaget har 10 i ERR efter ovan tre år.

Beräkningar av de olika värdena syns nedan i tabell 2 med beräkningsvärden hämtade från tabell 1. I exemplet har det alltså skett 38,14 procentuella förändringar (positiva och negativa) som inte visas eller säger något om företagets nuvarande procentuella del av 4:or & 5:or. Det vill säga att 38,14 *steg* skett upp och ned och inte lett till någon slutgiltig påverkan av dagens resultat av konsumenternas betyg på företaget.

<b>Absolut differens</b> 0+30,1+19,07=	<b>Differens</b> 0-30,1+19,07=	<b>ERR</b> 49,17-11,03=
49,17 procentenheter	-11,03 procentenheter	38,14

Tabell 2 - Beräkningsexempel 1.1

### 3.4.2. Suburval

Först gjordes ett urval av företagen med högst värde i de tre ovan beskrivna beräkningarna.

Alltså:

- Urvalet har skett utifrån högst värde i *absolut differens* på listan från introduktion i rapport till 2018.
- Urval utifrån störst förändring från introduktion i rapport till 2018; *differens*
- Urval utifrån ERR

Tabellen nedan (tabell 3) visar de 20 företag som hade högst värden inom ovan suburvalsalternativ. Noteras bör att kolumnen differens visar både upp- och nedgångar och därmed blandade positiva och negativa värden. Den avspeglar huruvida företaget har ökat eller minskat i andelen svar med 4 och 5 (bra och jättebra). Där har företag med de tio högsta (Topp ranking i beräkningen) och de tio lägsta värdena (Låg ranking i beräkningen) valts ut för att få dem som haft störst förändring i såväl positiv som negativ riktning.

<b>Absolut differens</b> (Sorteringsordning, högst till lägst)	<b>Differens</b> (Sorteringsordning, högst samt lägst)	<b>ERR</b> (Sorteringsordning, högst till lägst)
(1.) Coop	(1.) Coop	(1.) Coop
(2.) KPA Pension	(2.) Volvo	(2.) Volvo
(3.) IKEA	(3.) ICA	(3.) Bilprovningen
(4.) Systemföretaget	(4.) Bilprovningen	(4.) Länsförsäkringar
(5.) Volvo	(5.) Arla	(5.) KPA Pension
(6.) Quality Hotels	(6.) Länsförsäkringar	(6.) IKEA
(7.) ICA	(7.) Jämtkraft	(7.) Systemföretaget

(8.) Bilprovningen	(8.) Wasabröd	(8.) Quality Hotels
(9.) GodEl	(9.) H&M	(9.) GodEl
(10.) Arla	(10.) Scan	(10.) Skånemejerier
(11.) Skånemejerier	(151.) Skellefteå Kraft	(11.) Lantmännen
(12.) Lantmännen	(152.) Volkswagen	(12.) Hemköp
(13.) Hemköp	(153.) Öresundskraft	(13.) SPP
(14.) SPP	(154.) Naturkompaniet	(14.) Clarion Hotels
(15.) Länsförsäkringar	(155.) Audi	(15.) SJ
(16.) Toyota	(156.) Polarbröd	(16.) Clas Ohlson
(17.) Clarion Hotels	(157.) BMW	(17.) Scandic
(18.) Husqvarna	(158.) Arvid Nordquist	(18.) Comfort Hotels
(19.) Electrolux	(159.) Västtrafik	(19.) SAS
(20.)Folksam	(160.) Zoégas	(20.) Norrmejerier

Tabell 3 - Suburval

Företagen Coop, Volvo, Bilprovningen och Länsförsäkringar utmärkte sig i urvalsprocessen då samtliga inkluderades i var och ett av suburvalen.

### 3.4.3. Slutligt urval av företag

För att säkerställa robusthet i rapportens urval inkluderades de företag som kvalificerats i två eller fler av suburvalen. Det vill säga att företag som förekom i minst 2 av kolumnerna ovan blev en del av det slutliga urvalet. Ingen vikt lades vid vilka av suburvalen som företagen kvalificerades i. Följande 16 företag kvalificerade sig därmed i det slutliga urvalet. Alla dessa 16 företag har kontaktats i ett försök att få till en intervju. Dessvärre har inte alla 16 haft möjlighet att delta, varför empirin endast består av insamlat datamaterial från de *sju* respondenter som haft möjlighet att delta. Följande företag har ställt upp: Bilprovningen, GodEl KPA Pension, Länsförsäkringar, Nordic Choice Hotels (Clarion Hotel) , SPP, och Volvo.

Företag	Industri	Absolut differens	Differens	ERR
Arla	Livsmedel	0,87	-0,29	0,58
<b>Bilprovningen</b>	<b>Service</b>	<b>0,9</b>	<b>-0,24</b>	<b>0,66</b>
<b>Clarion Hotels</b>	<b>Hotell</b>	<b>0,74</b>	<b>0,06</b>	<b>0,68</b>
Coop	Dagligvarubutiker	1,19	-0,26	0,93
<b>GodEl</b>	<b>El</b>	<b>0,89</b>	<b>0,11</b>	<b>0,78</b>
Hemköp	Dagligvarubutiker	0,86	-0,11	0,75
ICA	Dagligvarubutiker	0,91	-0,33	0,58

IKEA	Möbler, inredning & fritid	0,99	-0,04	0,95
<b>KPA Pension</b>	<b>Pension</b>	<b>1,11</b>	<b>0,16</b>	<b>0,95</b>
Lantmännen	Livsmedel	0,86	0,04	0,82
<b>Länsförsäkringar</b>	<b>Försäkring</b>	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>	<b>0,6</b>
Quality Hotels	Hotell	0,95	0,06	0,89
Skånemejerier	Livsmedel	0,87	-0,14	0,73
<b>SPP</b>	<b>Pension</b>	<b>0,8</b>	<b>0,02</b>	<b>0,78</b>
Systembolaget	Dagligvarubutiker	0,97	-0,09	0,88
<b>Volvo</b>	<b>Bilar</b>	<b>0,97</b>	<b>-0,27</b>	<b>0,7</b>

Tabell 4 - Slutgiltigt urval

I en analys av ovan företag (Tabell 4) söktes en koppling mellan företagens data av procentuella betyg från konsumenterna och hur företaget förhåller sig till hållbarhetskommunikation. Förhoppningen var att slutligen kunna dra slutsatser kring vilka effekter hållbarhetskommunikation kan ha.

Ovan redovisade metod har gett ett urval av företag som haft stora förändringar i sina data under åren, alltså bolag som har fått ett drastiskt förbättrat eller försämrat intryck hos konsumenterna. Förhoppningen var att företagen som valdes ut i det slutgiltiga urvalet skulle kunna påvisa ett samband mellan kommunikativa insatser och den förändrade uppfattningen hos konsumenten. Om ett sådant samband inte kan visas hos dessa företag så bör rimligtvis inte ett sådant samband föreligga i och med att företag med extrema förändringar valts ut för analys. Slutsatsen kommer således att visa på svårigheter i att identifiera ett sådant samband överlag, om mönstret inte syns vid dessa gynnsamma förhållanden, vilka är att betrakta som de mest extrema fallen.

### 3.5. Datainsamling

Studiens datainsamling är delad i primära datakällor, såväl som sekundära. Syftet med att blanda dessa typer av källor för datainsamling är att kunna kontrollera och berika varandra. Båda källtyperna används också för att undvika att datan blir vinklad, eller fragmentarisk (Jacobsen, 2017). Nämnvärt är dock att störst tyngd har lagts vid den data som samlats in från de primära datakällorna.

#### 3.5.1. Primär data

För att analysen ska kunna göras så rättvis som möjligt relaterat till problemdiskussionen och frågeställningen har fokus för datainsamling lagts på primära källor. Dessa syftar till ögonskildringar insamlade direkt av de undersökande och är skräddarsydda för att besvara problemställningen

(Jacobsen, 2017). Studien bygger framförallt på personliga intervjuer med utvalda respondenter, enligt ovan, ifrån varje utvalt företag.

I högsta möjliga mån har respondenter valts ut i samma eller liknande position på de olika företagen för att få liknande tyngd och innebörd av empiri från alla respondenter, med reservation för att det inte alltid är möjligt. I detta fall har det rört sig om att komma i kontakt med respondenter som primärt arbetar med kommunikation, då tyngden för rapporten ligger främst där. Sekundärt har respondenter sökts vars arbetsuppgifter inbegriper någon form av hållbarhetsarbete eller kommunikationsansvar. I optimala fall arbetade respondenten med hållbarhetskommunikation, vilket faller inom ramen för både kommunikation och hållbarhet. Det är också där mest relevant empiri kunnat samlas in. Då har respondenter dels varit införstådda med problematik kopplad till hållbarhetsarbete, men också haft relevanta och intressanta infallsvinklar på hur sådan kommunikation sker. Ingen hierarki är dock satt mellan befattningarna.

Respondenter har i första hand sökts genom de utvalda företagens hemsidor. Därefter har dessa nåtts via personlig kontakt i form av mail och telefon. I andra hand har LinkedIn använts som verktyg för att identifiera relevanta respondenter och därefter kontaktats direkt där, eller via ovan nämnd metod. Slutligen har det beaktats att även om respondenterna innehar samma eller liknande titel, kan de specifika ansvarsområdena och uppgifterna fortfarande skilja sig åt mellan organisationer och företag. Ytterligare har de olika respondenterna arbetat olika länge på respektive företag. Det kan ha lett till en mindre omfattande kunskap kring fakta som efterfrågats, då vissa berör frågor längre tillbaka i tiden än vad respondentens anställning sträcker sig. I vissa fall har intervjuer genomförts med en respondent som arbetar på koncernföretaget. Trots att konsumenten ofta har en mer direkt koppling till varumärket via någon av dotterbolagen inom koncernen har respondentens svar gjorts gällande för hela varumärket. Oberoende av dessa faktorer har alltså svaren tolkats som gällande för företaget i sin helhet, och inte på respondentnivå och dennes, i somliga fall obefintliga eller högst subjektiva, upplevelser.

### 3.5.2. Sekundär data

Det har inte varit möjligt att endast använda sig av primär data för att analysera det insamlade datamaterialet korrekt. Sekundär data har därför kompletterat den primära. Sekundär data är sådana data som samlas in i ett annat syfte än för att explicit besvara studiens frågeställning, men som fortfarande är användbar (Patel & Davidson, 2011). Genom att ta del av responderande företags årsredovisningar, hållbarhetsinriktade dokument, marknadskommunikation och andra interna policier har en djupare förståelse för respektive företags bakgrund, verksamhet och inriktning skapats. Få delar av den sekundära datan har legat till grund för analys eller slutdragning om ett företags hållbarhetskommunikation. Istället har datan legat till grund till en djupare bakgrundsförståelse för de



utvalda företagen. Vidare antas en grundläggande och mogen analys ha kunnat göras av primärdatan med stöd av sekundärdatan.

## 3.6. Intervjuguide

### 3.6.1. Strukturgrad

Den empiriska datainsamlingen av primär data har skett genom personliga intervjuer för att återge företagens upplevelser och erfarenheter mer detaljerat och utförligt än vad som vore möjligt vid en kvantitativ studie, där andra metoder såsom enkäter vanligtvis används (Bryman & Bell, 2011; Patel & Davidson, 2011). Öppenheten i intervjun kan antas vara relativt hög, då inga alternativ för svar fanns fördefinierade. Vidare var frågeställningarna antecknade och ställdes i samma ordning till alla respondenterna, men rum gav för vidare oplanerade frågor om det aktuella ämnet, vidareutvecklingar av svar och förtydligande. Semistrukturen gav en ram för vad intervjun i stora drag skulle innefatta, men samtidigt en frihet för respondenten själv att forma intervjun och delge relevant information i relation till studien (Bryman & Bell, 2011; Patel & Davidson, 2011).

### 3.6.2. Intervjumall

Under intervjun har det för respondenten understrukits att ordet *kommunikation* endast ska innefatta hållbarhetskommunikation. Detta för att få så korrekta och relevanta svar som möjligt relaterat till studiens syfte. Genom att specificera frågeställningar kring förändring i SBI-resultat nedan (fråga 4) till att endast innefatta aktiva insatser, kan händelsebaserade förändringar (exempelvis oljeläckage eller dieselgate) undvikas i resultatet (Contributors to Wikimedia projects, 2015; Hotten, 2015).

## 3.7. Etiska aspekter

Vid studier som tar sin grund i datainsamling genom intervjuer bör vissa försiktighetsåtgärder vidtas för att skydda alla inblandades intressen, göra datainsamlingen så objektiv som möjligt samt värna om den personliga integriteten hos respondenter. Fyra krav på undersökningen ämnar säkerställa detta: Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Patel & Davidson, 2011).

Informationskravet innebär att respondenter informeras om hur den information de bistår studien med kommer användas (Forsman, 1997). Kravet innebär också att respondenten ska upplysas om att deltagande i studien är frivilligt och att de när som helst har rätt att avbryta sin medverkan, utan några som helst påföljder (ibid.). Dessutom bör tillräckligt med information om studien och dess syfte delas med tilltänkta respondenter för att ett informerat val kring deltagandet kan göras av respondenterna

(Bryman & Bell, 2015). Detta togs hänsyn till genom att respondenterna fick en översiktlig introduktion till studiens ämne och vad deras bidrag skulle innebära redan när första kontakten togs. Vidare fick samtliga deltagande respondenter vid intervjutillfället en djupare introduktion till studiens ämne, hur deras delgivna information skulle komma till användning i studien samt att de när som helst kunde göra valet att inte längre delta i studien. Dessutom poängterades det att intervjumaterial samt information om respondenter endast skulle användas i forskningssyfte och inte delas på något vis. Därmed uppfylldes också kriterierna för nyttjandekravet, att information som samlas in i forskningssyfte enkom ska användas i det syftet (Forsman, 1997). Efter att denna information delgivits har ingen respondent valt att stryka sin medverkan i studien, avbrutit intervjun eller på andra sätt känt att deras medverkan behöver begränsas i någon omfattning. Allt insamlat datamaterial har kunnat användas för en fortsatt analys i studien. Med bakgrund av ovan beskrivet tillvägagångssätt togs även hänsyn till samtyckeskravet. Det beskrivs som att deltagare i en undersökning själva har rätt att bestämma över sin medverkan (Patel & Davidson, 2011; Forsman, 1997).

I enlighet med konfidentialitetsprincipen ska alla respondenters person- och kontaktuppgifter förvaras på ett tryggt sätt i anslutning till undersökningen (Patel & Davidson, 2011). Uppgifter som kan leda till identifiering av individer behandlas så att konfidentialitet inte äventyras, så länge studiens syfte inte kräver transparens (ibid.). Denna studie har avhandlat ett ämne där författarna anser att det inte rör sig om etiskt känsliga uppgifter. Det har inte heller rört sig om kontroversiella åsikter som kan leda till att respondenter riskerar att få negativa reprimander av omgivning eller arbetsgivare. Därmed har en bedömning gjorts att det inte finns tillräckliga motiv att dölja identitet eller vilket företag respondenter representerar, framförallt med tanke på att information såsom företag och yrkestitel i vissa fall varit relevanta för att ge studiens resultat större tyngd. Ytterligare gav också samtliga respondenter samtycke till att benämnas vid namn samt vilket företag de representerade. Detta stärkte också motivet att inte dölja identitet på deltagande respondenter.

## 3.8. Validitet, reliabilitet och replikerbarhet

### 3.8.1. Validitet

Validitet är ett begrepp som är mest förknippat med kvantitativa undersökningar (Patel & Davidson, 2011). Den förekommer dock även i samband med kvalitativa undersökningar (Jacobsen, 2017). Den avgör huruvida undersökningen lyckats mäta eller undersöka det den avsett, med utgångspunkt från studiens frågeställning (ibid.).

Triangulering har använts för att operationalisera datainsamlingen och göra den valid. Triangulering innebär att man använder sig av flera källor för att studera ett fenomen i olika sammanhang (Patel & Davidson, 2011). På så vis kan variationer av fenomenet fångas upp (ibid.). Bryman och Bell (2015) förklarar det som att man använder sig av mer än en metod eller källa för att beskriva ett fenomen (ibid.). Sju olika oberoende respondenter har alla delgivit sin syn och uppfattning av hållbarhetskommunikation samt olika rädslor kopplat till den. Genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer har de gett en så uttömmande bild som möjligt av deras syn på fenomenen. Detta har sammanställts för att kunna dra relevanta slutsatser av, relativt de forskningsfrågor som ställts i studien. Trianguleringen i studien har därför möjliggjort att en god validitet har uppnåtts.

Intern validitet anger hur väl studien överensstämmer med verkligheten (Bryman & Bell, 2015). Den går att förklara med hjälp av det som beskrivs som kommunikativ validitet, det vill säga att respondenter bekräftar att författarens återgivning respondentens verklighet stämmer (ibid.). Man vill säkerställa att det respondenter har delgivit har uppfattats korrekt och därmed kan agera som förklaringsgrund åt verkligheten (ibid.). Med tanke på att det utfördes semistrukturerade intervjuer lämnades ett visst tolkningsutrymme av respondenternas svar till författarna. Det kan ha lett till att saker inte återgivits korrekt. Därför spelades intervjuerna in och transkriberades därefter. Den empiri som återgivits i studien har inte upplevts som komplex eller lätt att missuppfatta när respondenterna delgivit den eller när den lästs i efterhand. Därför har ingen återkoppling skett till respondenter under studiens gång då en bedömning gjorts att det inte varit nödvändigt. Studiens validitet kan ha påverkats i negativ bemärkelse på grund av det, men är förmodligen inget som kan ifrågasätta studiens resultat.

Extern validitet beskriver hur pass generaliserbara resultaten man uppnår i en studie är till övrig population (Patel & Davidson, 2011; Bryman & Bell, 2015). Trots att en kvalitativ studie utförts, vilken ofta karaktäriseras av mindre stickprov, bedöms generaliserbarheten av studiens resultat hög. Bland annat så har det funnits en samstämmig syn på de båda studerade fenomenen hållbarhetskommunikation och rädsla för att kommunicera, trots att responderande företag verkar i olika branscher. Dessa är i någon mening i framkant inom sin bransch. Man kan därför anta att andra företag av samma kaliber har ett liknande strukturkapital. Detta innebär att de rimligtvis bör agera på ett liknande sätt.

### 3.8.2. Reliabilitet

Ytterligare bör också en hög reliabilitet nås i en undersökning. Den mäter huruvida undersökningsformen som sådan har mätt det som den söker svar på och om designen på undersökningen har möjliggjort detta och dessutom minimerat eventuella mätfel (Bryman & Bell, 2015).

Urvalsmetoden för vilka företag som skulle sökas som respondenter har utförts med en grundtanke om att de företag som föll inom ramarna är de som kunnat generera mest konkret data relativt frågeställningarna. Där har också en god mängd data kunnat samlas in. Med det sagt finns en inneboende trygghet i att relevant data samlats in, trots att ett flertal företag inte kunnat tillfrågas oavsett den förmodade intressanta data de hade kunnat bistå med. Värt att nämnas är dock de eventuella minnesfel som kan ha smugit sig in bland respondenter. Under datainsamling har frågor ställts gällande aktiviteter vilka sträcker sig tillbaka till 2011. Som nämnts ovan kanske inte de intervjuade personerna arbetade på företaget vid den tidpunkten, eller helt enkelt inte minns vad som hände då. Därmed kan det vara en eventuell felkälla som gör att data inte bistår med någon empiri, eller att den i sig är felaktig. Därför har också en lite mer restriktiv hållning gjorts till den data som berör äldre information.

Slutligen har i vissa fall empirin från olika respondenter bedömts som mer eller mindre användbar. Detta med hänsyn till att viss information har setts som mer relevant för att besvara studiens forskningsfrågor. En svaghet kan därmed föreligga i studien, i och med att vissa respondenter har fått ta mer plats i en analys. De slutsatser som dragits kan därför inte med säkerhet sägas vara representativt för alla respondenter. Reliabiliteten kan på grund av detta ha försvagats.

### 3.8.3. Replikerbarhet

Kommande år kommer den årliga SBI-undersökningen med största sannolikhet att få ytterligare ny data och fler företag som kvalar in. Företag som faller inom ramen för studiens urvalskriterier kommer att med antagligen inte göra det i framtiden. Istället kommdet det att bli 16 andra. Replikerbarheten på samma urvalskriterier kommande år är därför extremt låg med tanke på den komplexitet som föreligger kring ämnet som sådant och vad som gör att företag når en viss placering. Åtminstone om samma undersökning görs *om några år*. Detta då det är en kombination av flertalet olika, i vissa fall mer eller mindre, vetenskapliga discipliner. Som nämnt ovan är också undersökningen förhållandevis beroende av vissa centrala begrepp samt dess tolkning av eventuella respondenter. Därför vilas undersökningen på en tids- och kontextsaspekt vilken är ofrånkomlig. Över tid kan ny fakta ha tillkommit i diskussionen eller något annat skett som gjort att dels författarna till rapporten, dels respondenter, har en helt annorlunda uppfattning om väsentliga delar som formar rapporten i mångt och mycket.

I en nära framtid är dock replikerbarheten hög. Ett urval kan göras med ovan använda metod då ingen data tillkommit till det dataset som legat till grund för urvalet. På så kort tid kommer med största sannolikhet inte heller bilden av begreppen hållbarhet och kommunikation att förändras dramatiskt. Ytterligare minnesfel lär med största sannolikhet inte heller inträffa, varför samma svar med samma intervjumall bör ges av utvalda respondenter. Samma slutsatser kommer därmed att kunna dras från insamlad empiri för att besvara forskningsfrågorna.

I och med den samstämmiga syn på hållbarhet och kommunikation vi mött hos respondenter och de minnesfel som föreligger hos flertalet, kan det ifrågasättas om urvalet haft någon inverkan eller om samma slutsatser skulle kunna dras, oberoende av vilka företag från topp 100 på SBI-rankingen som hade valts ut.

### 3.8.4. Eventuella mätfel

Att ha i åtanke är att även om företagets individuella andel 4or och 5or inte direkt påverkas av hur många företag som inkluderas i studien varje år, kan SBI-respondentens uppfattning indirekt påverkas genom exponering av fler jämförelseobjekt. Efter en beräkning av företagets förändring i procentenheter, sett över tid, har företagets resa visats. För att urvalet ska bli så robust och vetenskapligt som möjligt, har det slutgiltiga urvalet gjorts genom att först sammanställa vilka företag som kvalificerat sig i ett beräknat suburval. En risk för mätfel finns, då urvalsberäkningen är oerhört undersökningsspecifik. Risken i sig är troligen inte direkt kopplad till själva urvalsprocessen, men den data som samlats in har med största sannolikhet påverkats av dess originalitet. Därmed kan det finnas en indirekt risk för mätfel, kopplat till urvalsprocessen.

För att urvalet ska ha varit meningsfullt har vissa implicita antaganden gjorts. Annars hade det varit omöjligt att göra någon analys eller dra några slutsatser kring valda frågeställningar. Det huvudsakliga antagandet som gjorts är att det i responderande företags strukturkapital finns handlingsmönster som är konsekventa över tid. Det innebär att eventuella historiska händelser hanteras på ett liknande sätt i dagsläget. Detta måste vara sant för att urvalet ska vara meningsfullt.

I stort sett alla respondenter som lyfter en åsikt om SB Insight eller deras undersökning (SBI) gör det i syfte att försvara sin position. Det är inte förvånansvärt att företag inte är nöjda med sin ranking, eftersom de alla också uppger att de vill bli bättre. Dock verkar det råda en stor missuppfattning om hur undersökningen görs och hur företag ställs mot varandra. Rankingen görs utifrån företags individuella resultat, och självklart blir det en större konkurrens om placeringarna på listan (om fler företag ingår i undersökningen)(det vill säga de 100 bästa resultaten). Det som de flesta inte verkar ha uppfattat är att det som undersökts i denna studie är helt individuellt och frikopplat från övriga företag, och inget som torde förändras markant grundat i att antalet undersökta företag förändras. Det är också denna individuella data som använts som grund i intervjuerna, där företag har ombetts att söka kopplingar mellan förändringar i deras resultat och kommunikationsinsatser. Trots det möts frågan som oftast med att en faktor kan vara att antalet medverkande företag ökat.

### 3.9. Litteraturstudie

För att kunna nå relevanta slutsatser av insamlad data är det av högsta vikt att behjälplig litteratur väljs ut för att agera stöd åt analysen. Studien har utgått från befintliga förklaringsmodeller för liknande fenomen som har studerats, men vilka förklarats utbrutet och mer fokuserat. I rapporten har därför delområden för de specifika delarna i teoridelen strukturerats upp för att göra den teoretiska referensramen överskådlig på ett mer pedagogiskt sätt. De valda del-/fokusområdena har varit hur företag ska kommunicera kring sina hållbarhetsaktiviteter, hur konsumenter reagerar på denna kommunikation, samt rädslan hos företagen att inte leva upp till konsumenters förväntningar. Dessa områden genererades utifrån de teorier och den forskning som på förhand visade sig väsentlig som förklaringsmodell för det studerade fenomenet. Ytterligare tillkom det i diskussion under studiens gång fler intressanta infallsvinklar och förslag på tillämpliga teoretiska avsnitt vilka också tagits hänsyn till och samlats in information kring. I och med den abduktiva ansatsen studien tagit har detta varit möjligt då studien dels syftar till att generera ny teori, dels till att testa befintliga på ett utvalt fenomen. Fortsatt har det också gett möjligheten att vara mer flexibel i utformningen av rapporten.

För att finna litteratur inom valda delområden har flertalet söktermer och kombinationer av dessa använts. Till att börja med var ingången främst från det övergripande ämnet för studien: kommunikation av hållbarhetsarbete. I samband med det användes söktermer, som var i nära anknytning till det. De söktermer som varit vanligast förekommande är *communication*, *CSR*, *sustainability*, *fear*, *failure*, *response*, *consumer* samt *transparency*. Med andra ord så har enbart engelska söktermer använts, med bakgrund av att en tro fanns om att nå en större mängd forskning än om enbart svenska använts.

Vidare har Google Scholar, Göteborgs universitetsbiblioteks sökfunktion (Supersök) samt vanliga Google-sökningar gjorts med dessa söktermer, där de olika resultaten har kombinerats i största möjliga mån för att nå ett så brett utbud av teorier och forskning som möjligt. Framförallt har detta tillvägagångssätt nyttjats vid sökningar på Supersök och Googles vanliga sökmotor. För att få ytterligare djup och infallsvinklar vid sökandet har sedan Google Scholar använts för dels ovan nämnt syfte, dels att studera vilka artiklar som citerat den forskning valts ut för rapportens teoriavsnitt. Detta för att få en så heltäckande bild och så många relevanta infallsvinklar som möjligt av ett fenomen eller forskning. I samma syfte har också termen *literature overview* kombinerats med ovan nämnda söktermer för att på ett enkelt och översiktligt sätt ta del av sammanställningar av tidigare forskning inom området för att få en bra utgångspunkt.

## 4. Resultat och analys

I metoden uppgavs att endast sju företag av de som kontaktades hade möjlighet att delta i studien. Respondenterna på varje bolag hade alla någon typ av position inom kommunikation eller hållbarhet. Följande företag och respondenter på respektive är en del av nedan empiri avsnittet: Bilprovningen - (Blom Hesselgren, 2019) genomför säkerhetskontroller av bilar i Sverige, GodEl (Johansson & Tollin, 2019) verksamma inom elbranschen med stor hållbarhetsfokus, KPA Pension - (Mozart, 2019) ett pensionsbolag vilka länge arbetat med hållbara investeringar, Länsförsäkringar Uppsala - (Stenbrink, 2019) kundägt försäkringsbolag med hög lokal förankring runt om i Sverige, Nordic Choice Hotels - (Hultgren, 2019) del av stor hotellkoncern vilken är verksam på den nordeuropeiska marknaden samt SPP - (Ehn, 2019) pensionsbolag med hållbarhet integrerat i alla sina pensionsinvesteringar och Volvo - (Svanström, 2019) Sveriges största biltillverkare.

### 4.1. Matcha kommunikation med aktivitet

Frågan är om olika typer av kommunikation ger upphov till olika mycket förståelse för hållbarhet och om olika företag därför kan uppfatta konsumenters kunskap och engagemang olika. Respondenterna är inte överens om huruvida konsumenter är engagerade eller inte, eller i vissa fall till och med okunniga inom hållbarhetsämnet. Följaktligen agerar också respondenterna olika när de kommunicerar med konsumenter och intressenter.

KPA Pension menar att de aldrig känt sig tvingade att kommunicera om hållbarhet överhuvudtaget, utan snarare att de har haft svårt att väcka ett intresse hos konsumenten kring deras hållbarhetsarbete. I motsats anser Nordic Choice Hotels att deras konsumenter och anställda är mer intresserade än någonsin, och att företaget upplever krav på att prata hållbarhet ifrån dem. De menar att kunskapen kring ämnet dessutom är stor. Nordic Choice Hotels berättar att gäster tycker om att veta hur de själva kan ha en inverkan. De exemplifierar med att få veta hur mycket vatten som sparas på att inte få sin handduk tvättad eller rummet städad varje dag. Båda dessa aktiviteter har en stark koppling till Nordic Choice Hotels verksamhet och blir enkla val för konsumenten att göra för att kunna medverka med en positiv inverkan. Nordic Choice Hotels sätt att påvisa sitt hållbarhetsarbete kan knytas an till att de lägger en stor vikt vid att koppla sitt hållbarhetsarbete till sin bransch. Detta för att skapa bäst respons från konsumenten. En stark verksamhetskoppling i hållbarhetsarbetet är i linje med tidigare forskning som påvisat att denna typ av insats uppfattas som mer genuin av konsumenten (Bhattacharya & Sen, 2004). I pensionsbranschen har det däremot visat sig vara svårare att förstå vad som är den givna kopplingen till hållbarhet för konsumenten. Enligt tidigare teorier måste KPA Pension förstå sig på sina konsumenters syn på denna matchning mellan pension och hållbarhet innan de får den maximala responsen på sina insatser (ibid.).

En återkommande förändring som kan identifieras hos flera av de responderande företagen är att de smalnat av sin hållbarhetskommunikation och skapat enkelhet genom att bryta ned kampanjer till smalare ämnen, istället för att prata om hållbarhet generellt. Det ligger i linje med tidigare lyckade insatser enligt forskning inom ämnet (Long Tall Sally, 2014). SPP pratar om hur de inriktat sin kommunikation mot olika teman varje år och på så vis skapar ett smalare intresse som de sedan kopplar till hållbarhet överlag. SPP har under 2019 inriktat sig mycket mot jämställdhet och vattenkonsumtion samtidigt som de försöker snappa upp aktuella ämnen att knyta an till, vilket de enligt dem själva har lyckats bra med.

Det är så jäkla svårt att fatta hållbarhet generellt [...] FN:s hållbarhetsmål 17 mål, 17 områden. Genom att prata mer om dem separat kan vi skapa ett större intresse hos målgruppen. Du kanske inte brinner för hållbar tjänstepension. För vem gör det helt ärligt? Men du kanske brinner för jämställdhet eller ren energi.

Kitty Ehn, SPP

En liknande taktik menar KPA Pension att de haft då de försöker rikta sina reklamer och kampanjer mot vissa ämnen inom hållbarhet för att göra dessa mer påtagliga. Dessa val hos responderande företag går i linje med listan av framgångsrika företags beteende (Long Tall Sally, 2014). Där nämns ett riktat hållbarhetsarbete som en framgångsfaktor tillsammans med att ha hållbarheten djupt rotad i sin strategi, vilket styrker den säkerhet GodEl känner kring hållbarhet. De lyckas sprida kunskap till konsumenter om sitt hållbarhetsarbete utan att i dagsläget betala för eller bruka något traditionellt mediautrymme.

Länsförsäkringar Uppsala berättar hur de gjort om sin kommunikation kring hållbarhet för att inte endast visa konsumenten vad de gör, utan också vilken skillnad deras insatser gör. I Uppsala har de skapat ett nytt kommunikationskoncept som de kallar *Det stora börjar i det lilla (Länsförsäkringar, 2019)*. I en reklamfilm som sändes under februari 2019 visas personer i vardagliga situationer som vi alla kan känna igen oss i och knyta an till. Där berättas det att Länsförsäkringar investerar i sociala hållbarhetsprojekt (Länsförsäkringar, 2019). De vill visa hur deras insatser bidrar till ett tryggare lokalsamhälle såväl som till Agenda 2030. Konceptet är så pass nytt att de inte utvärderat det fullständigt. Stenbrink menar dock att de fått fin respons på det hittills, under bland annat kundmöten. Något de tror beror på att de lyckats paketera hållbarhet på ett lättförståeligt och allmängiltigt sätt. Länsförsäkringars reklam går emot den normativa teorin om att olika hållbarhetsinriktningar måste förmedlas på olika sätt för att få maximalt utfall (Andreu m.fl., 2015). Forskning visar att sociala insatser bör förmedlas på ett rationellt sätt och miljöbaserade insatser bör förmedlas på ett känslobaserat sätt (ibid.). Enligt Länsförsäkringars reklam och responsen på den, har denna typ av kombination inte



någon större inverkan, utan aktiviteten kan förmedlas på motsatt vis och nå tillfredsställande utfall. Även KPA Pension som haft en inriktning att prata om jämställdhet i sin hållbarhetskommunikation har dock ett tydligt känslomässigt laddat meddelande, vilket bör haft en negativ inverkan på genomslagskraften (KPA Pension, 2016). Bägge dessa företag hävdar att de fått ett stort gehör från sina konsumenter, trots motsatt kombination av aktivitet och kommunikationsbudskap. Helt mot tidigare forsknings rekommendationer (Andreu m.fl., 2015).

GodEls hela verksamhet ligger i linje med det faktum att hållbarhet bör vara djupt rotat i strategin och genomsyra hela företaget på ett genuint sätt för att uppfattas som bäst av konsumenter (Long Tall Sally, 2014; Bhattacharya & Sen, 2004). GodEl berättar att deras företag skapats för att bidra till en schysst elmarknad. De förklarar att de sedan en reklam de genomförde 2006, i samband med avregleringen av elmarknaden, inte lagt några pengar på medial marknadsföring i form av radio-, TV- eller tidningskommunikation. GodEls egen analys av hur konsumenters positiva syn på företagets hållbarhetsarbete uppstått utan någon utbredd kommunikation kring det, är att de lyckats skapa en genomgående genuinitet och trovärdighet och på så sätt också skapat ett förtroende hos konsumenten. Genuinitet i GodEls insatser och den djupa rotningen i deras strategi är i linje med tidigare framgångsrika hållbarhetsarbeten (ibid.). Marcus Johansson på GodEl menar att “det målet vi har idag, är mest med utgångspunkt från vår vision, och det är att vi vill verka för en bättre morgondag”. “Anledningen till att vi går till jobbet är att vi har ett driv för att verka för en schysst elmarknad. Vi gör det för kunden, för miljön och för omvärlden”, flikar Emmie Tollin på GodEl in. Det faktum att detta sprids utan någon direkt medial insats av GodEl själva är högst anmärkningsvärt och visar på att ett autentiskt hållbarhetsarbete och kommunikation tas emot med god ton hos konsumenter.

GodEl som sätter hållbarheten först, istället för kampanjer och priser likt många av deras konkurrenter, har lyckats vara ett vinstdrivande företag och samtidigt sälja en grönare produkt samt skänka vinsten till välgörenhet. Liknande går att bevittna hos Nordic Choice Hotell, som lyckats göra gästerna medvetna om hotellens hållbarhetsarbete under sin hotellvistelse och tycks ha nått en win-win situation i sina hållbarhetsinsatser. De verkar ha nått den kombination av bakomliggande anledning till hållbarhetsarbete som enligt forskning uppskattas mest av konsumenter (Scholder Ellen m.fl., 2006). Denna kombination kan vara det som minskar risken för greenwash som Länsförsäkringar senare talar om. De påpekar vikten av att kommunicera sitt arbete på rätt sätt för att det ska uppfattas som genuint och genomarbetat. Länsförsäkringar tar upp rädslan för att ens hållbarhetsarbete ska uppfattas som greenwashing och på så vis nästan ge en motsatt effekt på varumärket snarare än förhoppningen ett positivt utfall. Detta negativa utfall bör kunna undvikas genom att konsumenten kan se en win-win av hållbarhetsarbetet och därmed får en bred förståelse för varför ett företag valt en viss inriktning med sitt hållbarhetsarbete och kommunikationen av det..

## 4.2. Konsumenters reaktion på företags hållbarhetsarbete

Som ovan nämnts råder det en meningsskiljaktighet hos respondenterna om kunskaps- och engagemangsnivån hos konsumenter i koppling till hållbarhet. Respondenterna menar dock att hållbarhet är ett högaktuellt ämne. Även om företagen inte känt sig kravställda på att diskutera hållbarhet tidigare, har de insett att ett större och större intresse inom miljöaspekter föreligger. Desiré Mozart på KPA Pension säger att “nu har vi ju sett *Gretaeffekten*. Folk har ju liksom en annan förförståelse och ett annat intresse”, med syftning till Greta Thunbergs skolstrejk för klimatet (TT, 2019). Andra menar att kunskapen ibland är så pass hög hos vissa gäster att personalen på företaget kan vara nervösa för att hamna i en dialog med gäster för att kunskapsnivån hos dem aldrig går att utrona på förhand.

Vi märker ganska tydligt att det är frågor där det finns många kunniga. Och ibland skrämmer det. Jobbar man i reception eller restaurang kan det vara läskigt att ge sig in i en diskussion kring hållbarhetsfrågor, för man vet aldrig vem som sitter mittemot.

Kenneth Hultgren, Nordic Choice Hotel

En del konsumenter har svårt att se den egna vinningen i att företag driver starka frågor inom hållbarhetsarbete, vilket gör att hållbarhetskommunikationen därför inte väcker intresse. En annan observation är att den sociala aspekten inom hållbarhet ofta glöms bort, vilket är förargligt för aktörer som är starka inom denna, istället för den mer konventionella miljömässiga.

Vi jobbar ju med den sociala delen jättestarkt. Men fortfarande i Sverige, det här är en sak som jag har svårt för, men ordet hållbarhet är väldigt tätt förknippat med miljö. Det är fortfarande så, att ska du liksom, lyckas på området och anses vara en hållbar aktör så ska du väldigt mycket jobba med miljö och kommunicera vad du gör på miljöområdet.

Cecilia Blom Hesselgren, Bilprovningen

Bilprovningens största fokus är att säkerställa att samtliga bilar som kommer in till dem når upp till de säkerhetskrav transportstyrelsen satt upp. Därmed, menar dem, handlar deras kärnverksamhet om social hållbarhet. Dock upplever de att den sociala aspekten glöms bort. SPP instämmer angående den sociala aspektens bortfall, men talar om eventet *fuck off-pension*, lika pension för alla kön, som de utförde tillsammans med ett konsultföretag och att responsen på det var mycket positiv (Ljungblad & Bråson, 2019). En sådan inriktad insats blir mer påtaglig för konsumenter och ger därmed både mer och fler

reaktioner än att prata om hållbara pensioner i generella termer. Andra respondenter som uppger att de alltid har haft ett stort fokus på hållbarhet tror att detta också kan avspegla sig i att konsumenter väljer att bli kund hos dem. Länsförsäkringar har aktiverat en kampanj som visar vad koncernen arbetar med, men också vilken skillnad deras insats gör. Denna kampanj har pågått under 2019 och den slutgiltiga statistiken på kampanjens räckvidd har inte sammanställts. De har dock redan fått mängder av positiva reaktioner på sina fysiska kundmöten och via sociala medier efter att kampanjen sjösattes. Enligt tidigare forskning räcker det med en positiv association och medvetenhet hos ett företags konsumenter för att dessa ska, genom ryktsespridning och word of mouth, öka det immateriella värdet på ett varumärke (Beckmann, 2007). Men det gäller att göra konsumenten införstådd, och engagerad. Som nämnts i avsnitt ovan handlar det om *Att matcha kommunikation med aktivitet*.

Hela Nordic Choice Hotels-koncernen får, enligt observationer från anställda och koncernledningen, bra respons på större delar av deras hållbarhetsarbete och kommunikationen av det. Det faktum att gästerna på deras hotell blir medvetna om de aktiva och hållbara val gästerna kan göra sprider en positiv känsla av att bo på Nordic Choice Hotels. Ett exempel på en kampanj som genomfördes på deras hotellkedja Comfort Hotel, är vad som medialt kom att benämnas *Bacongate*. Då fullföljdes idén att plocka bort bacon från frukostbufféerna i ett syfte att minska negativ klimatpåverkan. Detta resulterade i ramaskri från gästerna och Comfort Hotel fick backa. Detta var något som även fick stort utrymme i media. Företaget använde det mediala utrymmet till att bemöta kritiken och på begäran av gästerna gav de tillbaka baconet.

Vi gjorde ett försök,[...] då kan man antingen skämmas över det eller så kan man säga *ja, men vi försökte*. Det är bara att backa och ge gästen rätt i det fallet, och hitta andra sätt att arbeta hållbart tills gästen är redo att ta bort baconen.

Kenneth Hultgren, Nordic Choice Hotel

Varken upprörda gäster eller skriverier i medier uppnådde en nivå som på något vis påverkat företaget negativt i längden. Problemet var lätt justerat. Forskning visar att proaktivt hållbarhetsarbete uppskattas mer av konsumenter samt att misstag kan lindras av ett genomarbetat positivt hållbarhetsarbete över tid (Vaaland m.fl., 2008; Bhattacharya & Sen, 2004). Det uteblivna bakslaget kan således tillskrivas Nordic Choice Hotels inarbetade hållbarhetsarbete, som pågått under en längre tid och byggt ett förtroende hos konsumenten, samt den trygghet som Nordic Choice Hotel har; att ta lärdom av felsteg och konsekvensen med en klackspark.

Att hållbarhet är ett aktuellt ämne, det kan bevitnas i den empiriska datan. GodEl menar att hela deras företag egentligen bygger på bra reaktioner från konsumenter i koppling till hållbarhet. Som nämnts

ovan köps i dagsläget ingen medial marknadsföring. Att deras företag står för schyssta elavtal och att all vinst går oavkortat till välgörenhet är dock något som företagets kunder ändå är väl medvetna om. Enligt företaget själva vet deras konsumenter att hållbarhet kommer först. Det kompromissas inte med rabatter eller görs kampanjer för att locka kunder. Det teoretiska ramverket är tvetydigt gällande huruvida konsumenter blir mer köpbenägna inom de företag där konsumentens vetskap om hållbarhetsarbetet är stor. Det GodEl upplever kan dock bekräfta att konsumenter inte är så priskänsliga när vetskapen om hållbarhet och vad företaget står för, är stor (Creyer, 1997).

Vill de komma här och börja prata pris och prata massa rabatter... Vi vill inte ge massa kortsiktiga erbjudanden som är liksom på bekostnad av våra kunder. Det här är vad vi har, och sen är det upp till dig om du vill göra rätt val och betala.

Marcus Johansson, GodEl

GodEls filosofi är helt i enlighet med den ena sidan av det teoretiska slagfältets två läger (Creyer, 1997; Beckmann, 2007; Beckmann, 2010; Feldman & Vasquez-Parraga, 2013). De har skapat en stabil och stadigt ökande kundkrets med inkommande samtal till deras kundtjänst som ofta handlar om deras hållbarhetsinsatser. GodEls val att inte använda traditionellt mediautrymme eller direktförsäljning talar för ett stort intresse och en vilja till att låta konsumenten göra aktiva val, något som inte spridit sig till alla industrier.

Oaktat denna studies inriktning på konsumentreaktioner på hållbarhetskommunikation visar observationer att det inte är just konsumenter som fokus allt för ofta ligger på. Snarare märks kraven och reaktioner från andra intressenter, nämligen investerare. Kraven från investerare eller intressenter handlar om olika ratings eller index inom hållbarhet som får en inverkan på investeringsvärdet hos vederbörande företag. En del uttrycker en ökad granskning som positivt; ett sätt att säkerställa att man är på rätt spår. Kitty Ehn på SPP säger att "det har skett en stor skillnad generellt då finansbranschen började granska oss hårdare, tack!". Problematiskt tycker andra. Elin Svanström på Volvo upplever att ratingsutbudet är "en djungel då det inte finns ett ramverk, utan tusentals ramverk som vi borde rapportera kring". Kanske har detta en inverkan på företagens kommunikation gentemot konsumenter. Volvo som själva tycker sig ha stor förbättringspotential i sin hållbarhetskommunikation kanske lägger så mycket fokus på investerarnas krav att konsumenterna hamnar i skymundan.

Flertalet respondenter har svårt att koppla enskilda kommunikationsinsatser, lyckade som misslyckade, till de påtagliga positiva eller negativa förändringar i resultat som visat sig från år till år i SBI-rankningen. Somliga respondenter har dock kunnat urskilja vad det är som påverkat. De som ändå tycker sig kunna dra slutsatser kring deras upp- och nedgångar gör i var och ett av fallen en koppling till

minskad eller ökad kommunikation. Bilprovningen uppger att det finns tydliga kopplingar till deras upp- och nedgångar. De berättar om uppstyckningen och försäljningen av Bilprovningen och att de under tiden som förhandlingarna pågick inte fick vidta några kommunikationsaktiviteter. “För att inte ändra värdet på företaget så fick man inte göra någonting. Vi fick bara sitta stilla i båten. Vi fick inte gå ut med press. Ingen försäljning, marknadsföring. Ingenting. [...] [Så] det finns definitivt en förklaring till det här.” säger Blom Hesselgren. Bilprovningen fick ett markant sämre resultat under år 2012 då företaget såldes, jämfört med föregående år, i SBI-undersökningen. Tillsammans med Bilprovningen uppger andra respondenter att en ökad kommunikation dock visat det motsatta. Det vill säga att ökat kommunikationspådrag också bidragit till ett ökat resultat i undersökningen (SBI).

Det kan dock finnas andra faktorer som påverkat resultaten för ett företag negativt. En av dem är att branschen helt enkelt hunnit ikapp de som tidigare varit ledande inom just hållbara beslut. Det vill säga att företagen som tidigare varit i framkant hamnat i samma linje som övriga aktörer. Marcus Johansson på GodEl säger att “för femton år sedan var det nydanande att prata om hållbarhet. Nu är det en hygienfaktor”; en uppfattning som delas av flera. Kenneth Hultgren på Nordic Choice Hotel säger att “för 10 år sedan var miljö och hållbarhet en differentiering där vi gjorde val som gjorde oss väldigt mycket bättre än alla andra, nu är det till stor del hygienfaktorer”. Ett exempel Nordic Choice Hotel nämner är att i stort sett alla hotell idag har som standard att uppmana gästerna att hänga upp handdukarna för att minska mängden tvätt. Något som tidigare varit utmärkande för ett mer hållbart hotell. Idag har dock många andra kommit ikapp i sitt hållbarhetsarbete och tagit sig an de allra enklaste insatserna, vilka tidigare utmärkte mer hållbara företag.

Vi gjorde många tidiga insatser och sedan har många kommit ikapp, som det vi pratade om *low hanging fruits*. Vilka materialval vi gör, fönster och så vidare i nya hotell är inte synligt på samma sätt och det har vi kanske varit dåliga på att kommunicera. Det är lättare att se *Häng upp din handduk!* Det är så påtagligt och det märker du under din vistelse.

Kenneth Hultgren, Nordic Choice Hotel

Trots svårigheter i att arbeta med hållbarhet på ett sätt som är tydligt för konsumenter, finns det ändå företag som hamnat högt i SBI-placering. Det betyder att de företag som intervjuats kan andas ut. Konsumenter associerar i någon mening deras varumärke med ett hållbarhetsarbete som är att räkna med. Även om företagen själva känner sig utsatta, eller riskerar att hängas ut i medier och skapa rubriker, så kan konsumenter förlåta dem istället för att straffa dem förutsatt att misstaget upplevs som just ett misstag och inte en nonchalans inför ämnet.

### 4.3. Finns rädslan att misslyckas?

Idag präglas i mångt och mycket företags hållbarhetskommunikation av att lyfta fram det som gjorts bra istället för att lyfta fram alla åtgärder och insatser som vidtagits. Många gånger relateras det till vad som förväntas av företaget i fråga, det vill säga företaget inte får vara sämre än den förra versionen av sig själv. Men gör detta att företag drar sig för att kommunicera kring vad de faktiskt gör? Kanske inte i syfte att agera strikt populistiskt, men för att värna om det renommé som redan byggts upp? Det är frågor man kan ställa sig i sammanhang likt dessa. Det kan vara lätt att göra ett misstag och sedan få lida för det tills konsumenter glömt eller finner andra företags misslyckanden mer intressanta för stunden.

Återkommande i intervjuerna tar respondenterna upp tankar som pekar mot en rädsla att misslyckas, trampa snett, gå fel eller inte lyckas uppnå det som förutspått. Samtliga pekar på det fenomen som nämnts ovan. På den direkta frågan om rädslan att misslyckas svarar Kitty Ehn på SPP: “Jo, herregud ja, det tror jag finns hos nästan alla företag, speciellt när det kommer till hållbarhet, att det finns en rädsla att trampa i klaveret”. Nordic Choice Hotels instämmer i att rädsla finns, men understryker vikten av att inte låta den vinna. Det tidigare nämnda *Bacongate* är ett tydligt exempel på något som gick fel. Istället för att skrämmas av reaktionen säger de att företaget valde att dra lärdom av det ur perspektivet hur de i fortsättningen skulle kommunicera med konsumenter och andra intressenter kring liknande hållbarhetsinsatser. De rättade till felet, analyserade vad det hade berott på och såg sedan till att kommunicera ut det internt. Lärdomen av händelsen blev därmed att Nordic Choice Hotels insåg att de måste ha en bättre förankring hos konsumenter av större hållbarhetsinsatser. Detta följer sänär exakt det agerande Birskinshaw & Haas (2016) förespråkar, där de beskriver hur misstagskapitalisering ska gå till.

Vi testar hela tiden saker och vi har som ambition att: *Spring! Hitta på saker!*  
[...] merparten av de galna idéerna går fel, men de som går bra, går jätligt bra och det kommer vi fortsätta med. Så yes, vi gör massa saker där utfallet inte blir vad vi hoppats. Samtidigt gör vi saker som blir grymma och då blir det riktigt, riktigt bra. Men jag har aldrig varit med om att en insats får motsatt effekt och blir direkt miljöfarlig.

Kenneth Hultgren, Nordic Choice Hotels

Nordic Choice Hotels menar att deras industri och rädsla för att testa nya saker måste utmanas, och att det är enda vägen till framgång och hållbar utveckling inom branschen. Sammantaget påvisar allt detta den medvetenhet Nordic Choice Hotell besitter kring hur ett smärre misstag ska behandlas, samt hur rädslan kring att göra fel ska överbryggas på ett smidigt och effektivt sätt.

GodEl har även de en stor förståelse för rädslan att misslyckas inom hållbarhet och kan delvis relatera till den, men ser det inte som ett problem som de själva styrs av. De menar att företaget har en sådan starkt genomsyrad känsla av hållbarhet att det skulle krävas mer än några små misstag för att påverka dem. GodEl beskriver sin verksamhet med hjälp av en metafor. De liknar den med ett stort fartyg. Från det fartyget skickas det ut små båtar (det startas mängder av projekt (förf. anm.)). En del båtar får motorstopp, andra sjunker. Vissa kommer tillbaka med otroliga upptäckter. Så måste en verksamhet fungera menar de. Det måste jobbas med mängder av projekt där några måste misslyckas för att de vinnande projekten ska kunna hittas. Paralleller kan därmed dras till hur Nordic Choice Hotell betraktar att våga ta initiativ och bryta ny mark, trots att risken ibland är stor att det blir mindre lyckat. GodEl har inget lika konkret exempel på hur deras misstagskapitalisering har sett ut, men med tanke på metaforen ovan får det antas att de också följt en modell vars uppbyggnad för tankarna till Birkinshaw & Haas (2016).

Bilprovningen beskriver också att det finns en rädsla för att misslyckas och att prata om sådana försök som gått snett. Till skillnad från Nordic Choice och GodEl menar de dock att det undviks att prata om misstag med hänvisning till ens ställning på en konkurrensutsatt marknad. Detta blir än mer tydligt för Bilprovningen och framförallt andra tidigare monopol-företag eftersom de inte alltid haft eller behövt hantera konkurrens. Det förefaller därför på så vis att det finns en starkt förankrad ekonomisk aspekt, i det här fallet förlorade kunder, intäkter och i förlängningen marknadsandelar, kring att misslyckas eller att varumärket får en törn. Fenomenet kan liknas med det som beskrivs av Hayton och Caciotti (2018) där rädsla för förlust av socialt anseende samt alternativkostnad kan uppstå. Detta kan liknas vid just Bilprovningens rädsla för att göra fel och vad de anser att effekten på deras verksamhet skulle bli.

Även Volvo tar upp en rädsla om att kommunicera ut de målen de har, med en risk för att de inte uppnår dem. Volvo menar att de då riskerar att bli uthängda i medier eller annat. De gör ett stort arbete inom hållbarhet i alla led och processer, men har dock ännu inte funnit modet att kommunicera ut allt de gör innan de faktiskt uppnått målen. Volvo säger även att detta är något som skiljer sig i olika delar av koncernen. Vissa av deras företag ser inte alls lika allvarligt på det, utan är bättre på att kommunicera. Elin Svanström menar att Volvo kan säga: "det gick inte hela vägen men vi försökte", i fallen där det krävs.

Därmed har respondenterna hållbarhetsstrategier som går isär. En del hävdar att de inte vågar försöka sticka ut hakan då risken att misslyckas och därmed skada deras anseende är större än modet. Andra står för motsatsen - att de gärna försöker, och att det är enda sättet att föra utvecklingen framåt samt skapa ett välmående företagsklimat. Vilket koncept som är det vinnande är svårt att sja om, men tydligt är det åtminstone att en viss problematik och svårighet kring fenomenet föreligger. Vad som däremot

kan sägas med säkerhet är att konsumenter uppskattar den kommunikation som blir av, till skillnad från den som uteblir helt.

Sammantaget är nästintill samtliga företag överens om att transparens blir något som är värdeskapande och en nyckel till förtroende hos deras kunder. Kommuniserar företag endast kring lyckade insatser kan företag hastigt bli utdömda som populistiska och uppmärksamhetsökande. Dock lyfts problem om konkurrenskraftighet och mediadrev som motverkar ett öppet klimat, i och med att det kan skada ett företags rykte över en natt om de har otur. Oftast verkar denna rädsla som sagt härledas till mediadrevet och inte direkt till konsumenten, även om media påverkar konsumentens uppfattning i slutändan. SPP menar att detta handlar mycket om att skapa rubriker och därmed straffar det oftare hållbart ambitiösa företag om det går fel, än de företag som inte anstränger sig alls. Att oljeföretag inte är bra för miljön är ingen nyhet menar de, medan elbilsmarknaden åkt på en ordentlig smäll efter att det uppdagats att deras batterier är miljöfarliga. Alltså känner sig företag främst hotade av media på grund av den stora påverkan de har på konsumenters syn av vederbörande samt den stora genomslagskraft medierna har. Denna direkta och indirekta påverkan media har på företagens sociala anseende är en rädsla som enligt teorier sällan kan vändas till motivation och positivt lärdomsskapande (Hayton & Cacciotti, 2018; Cacciotti m.fl., 2015). Istället får det effekten att företaget blir introvert, när det rationella i själva verket säger att de borde göra det motsatta.

Respondenterna verkar vara överens om att företag som inte har ett uttalat renommé inom hållbarhet har en större marginal för vad som är accepterat. Likaså att störst skada tar företag som konsumenter *borde kunnat förvänta sig bättre ifrån*. Denna skam kan antingen undertrycka eller sporra ett företag, beroende på hur företaget väljer att bemöta kritiken. Även om alla responderande företag uppger att de är transparenta i allt, är rädsla något som gör att vissa av företagen inte känner sig säkra; hur genomarbetad eller genuin hållbarhetskommunikation de än har. Istället anser flera att det nästan kan göra dem mer utsatta, med motiveringen att det är en bättre rubrik med ett oväntat misslyckande än en naturlig framgång.

Det är viktigt att våga testa. Ett företag som tar sig för att testa många projekt, och vågar misslyckas verkar ändå vara skyddat av att inget projekt kan misslyckas till den grad att deras vision och mission ifrågasätts, framförallt inte om dessa kretsar kring hållbarhet. Slutsatsen av det blir således att företag under en lång tid kan arbeta upp en bild av sitt hållbarhetsarbete, som gör det lättare att inte ta skada av mindre lyckade insatser eller sämre kommunikation. Förhoppningsvis uppfattas företaget som mer genuint och riskerar inte att betraktas som pretentiöst. Detta kan ta sin grund i att andra företag kanske blir inåtvända vid ett sådant scenario, medan om de istället kommunicerar ut sitt budskap kommer de till slut uppfattas att ha ett hållbarhetsarbete som inte är påklistrat eller att betrakta som greenwashing.



## 5. Diskussion

*Nedan följer en diskussion och sammanställning av slutsatser som kan dras ur analysavsnittet. Detta är värdefulla insikter från analysavsnittet som vi anser inte direkt fångas upp av våra frågeställningar, men som tillför en kunskap om hantering av hållbarhetskommunikation och därför är av värde att belysa ytterligare.*

Hållbarhet är ett tämligen omtalat ämne och detta är något som företag måste förhålla sig till. Företagen måste visa konsumenter att och hur de håller jämna steg med utvecklingen och intresset i ämnet. Rapporten visar vikten av att ha en god **verksamhetskoppling** i hållbarhetsarbetet, samt skapa **enkelhet** genom att bryta ned kommunikationen i smalare ämnesområden. Detta gör det enklare för konsumenter att knyta an till frågorna samt skapar en förståelse att insatserna ligger i linje med verksamheten och gynnar företaget såväl som omgivningen. Utan en sådan förståelse riskerar företag att tappa förtroende för varför aktiviteterna genomförs. Detta har en stor inverkan för att skapa bästa möjliga uppfattning hos konsumenter och få hållbarhet att bli något som genomsyrar hela organisationen. Det måste hanteras på ett långsiktigt och **genuint** sätt. Kombinerat med denna trovärdighet och anpassning till verksamheten är det även av stor vikt att vara medveten om trender i samhället som idag har stort fokus på miljö. Kanske tack vare, bland andra, Greta Thunberg, upplevs miljöinriktade hållbarhetsinsatser ha större inverkan på konsumenter och ses som viktigare, än de av social karaktär.

Man kan konstatera att det finns många aspekter att väga in och förhålla sig till. Till att börja med finns en rädsla att gå fel och en återhållsamhet som kan växa ur detta. I grunden blir konsumenter dock tillfredsställda av mer kunskap genom mer kommunikation, något som ger känslan av stor insyn i ett företag. En del skulle kanske argumentera för att tillbakahållsamheten vid rädsla inte handlar om irrationalitet, utan snarare är utstuderad strategi. Men det ena kanske inte måste utesluta det andra? Kanske är det hindrade agerandet en strategi som har sin grund i rädslan för negativ feedback? Mycket kommunikation är nyckeln till att bygga upp ett förtroende hos konsumenter och också det som kan rädda ett företag vid ett eventuellt misstag. Framgångar och en ödmjuk inställning kring försök och motgångar som kommuniceras på rätt vis styrker positiv uppfattning om ett varumärke. Att öka sin kommunikation och därmed förhoppningsvis få en mjukare landning vid ett eventuellt fall förefaller därmed även kunna minska rädslan att misslyckas hos företagen; så att de **vågar prova**. Rädslan att kommunicera om misslyckade försök kan endast åtgärdas med mer kommunikation, vilket i sig också är skrämmande och kan sätta företagen i en obrytbar cirkel. Medier som påverkar konsumenter står som den största skrämselfaktorn hos företagen gällande hållbarhetskommunikation. Det finns inte någon enkel lösning på problemet och massmediers val av rubriker kommer aldrig gå att styra. Därmed måste företagen ta tjuren vid hornen och våga vara innovativa i sitt hållbarhetsarbete, men framför allt **våga kommunicera** om det obehindrat.

Ett hållbarhetsarbete måste inte gå fel för att vara misslyckat. Ett bra genomfört arbete som kommuniceras ut på ett ögreppbart vis för konsumenter kan även det få ett negativt utfall och uppfattas som greenwashing. Företag måste analysera sina konsumenter och paketera sitt hållbarhetsarbete på ett vis som gör att konsumenten greppar innehållet och uppfattar det som en långsiktig och genuin insats som gynnar alla parter. Att hållbarhet också blir ett viktigare och mer uppmärksammat ämne i samhället innebär att delar av hållbarhet blir en hygienfaktor och inte en differentiering. De som varit duktiga på hållbarhet i ett tidigt stadiet måste nu agera kraftigare för att inte hamna bakom konkurrenterna. Det som förr blev uppmärksammat som bra insatser ses kanske redan som standardrutiner.

## 6. Slutsats

Svaret på vilken faktor inom kommunikation som av företag upplevs ha störst påverkan på konsumenters uppfattning om varumärkens hållbarhetsarbete tycks vara volym. Kommunikationsvolym upplevs vara den slutliga lösningen för uppfattningen och reaktionen kring ett företags hållbarhetsarbete. Dessutom tycks en rädsla för att kommunicera kring ett företags hållbarhetsinsatser finnas bland samtliga respondenter. Sättet att överbrygga denna rädsla tycks även detta ha svaret kommunikationsvolym. Företag ska inte låta sig skrämmas av alla olika riktlinjer som snarare är orimliga krav från intressenter. Främst för att alla konsumenter påverkas olika i slutänden. Men just mängden tycks ha en positiv inverkan på uppfattning och bygger ett förtroende enligt alla respondenternas intryck. I studiens syfte nämns att försöka utröna i hur företag ska agera för att nå konsumenter på ett sätt som genererar positiv uppfattning om hållbarhetsarbete. Enligt studien måste agera innebära just *att* kommunicera, och inte *hur* man kommunicerar; det vill säga volym. Kommunicera om såväl med- som motgångar! Kommunicera om försök och mål! Berätta för konsumenter att man vill bli bättre på det man gör!

Finns det en koppling mellan kommunikationsinsatser och företags minskningar eller ökning i resultatet från SBI-undersökningen? Svaret tycks vara kanske. Några av företagen säger sig ha en klar uppfattning om varför resultatet förändrats. Majoriteten har dock svårt att koppla förändringen till en specifik insats. Som beskrivs i *Validitet, Reliabilitet och replikerbarhet* behöver detta inte nödvändigtvis betyda att några sådana insatser inte genomfördes. En del av respondenterna arbetade inte på företaget under den aktuella tidsperioden, och det är i vissa fall oklart om respondenten i annat fall arbetade på aktuell avdelning. Det kan också göras sannolikt att en del respondenter helt enkelt inte minns en viss tidpunkt. Det finns såklart också en kausalitet i konsumenters uppfattning om hållbarhetsarbetet kopplat till ett varumärke, som är extremt komplex. Det kan bland mycket annat bero på det faktiska arbetet företaget gör, företagets kommunikation, eget intresse i ämne eller den allmänna

uppfattningen inom branschen. Trots att resultaten är tvetydiga i många fall, är det dock i empirins explicita fall entydigt.

## 7. Förslag till fortsatt forskning

Trots omfattande och noggrann forskning inom valt område kan sådan aldrig vara helt uttömmande. Därmed krävs fortsatta studier för att ämnet ska komma att bli fullständigt utforskat. Som författare finns god insikt kring vad ens forskning landat i, och har därför goda insikter i vad en fortsatt väg framåt bör vara.

Fortsättningsvis skulle forskning kunna studera mer djupgående hur olika hållbarhetsinsatser ska förmedlas av företag för optimalt mottagande hos konsumenterna. Rapporten har berört detta ämne, om än tämligen ytligt. Det borde finnas en nyttig slutsats att dra mellan sättet att kommunicera på och typen av respons densamma får av mottagande konsumenterna. Avslutningsvis förefaller det också akademiskt viktigt att genom fortsatta studier för få en djupare förståelse för de kapitaliseringsmöjligheter som hållbarhetskommunikation kan generera. Denna rapport har helt och hållet fokuserat på företagets upplevelser av hållbarhetsarbete. Ett strikt ekonomiskt och lönsamhetsmässigt perspektiv skulle kunna djupdyka i att söka svar på kausaliteten mellan nämnd kommunikation och eventuella utslag i lönsamhet.

## 8. Referenser

- Andreu, L., Casado-Díaz, A.B. & Mattila, A.S., 2015. Effects of message appeal and service type in CSR communication strategies. *Journal of Business Research*, 68(7), s.1488–1495. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.039>.
- Anon, 2018. Atychiphobia. *Wiktionary*. Available at: <https://en.wiktionary.org/wiki/atychiphobia> [Åtkomstdatum april 23, 2019].
- Beckmann, S.C., 2007. Consumers and Corporate Social Responsibility: Matching the Unmatchable? *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 15(1), s.27–36. Available at: [http://dx.doi.org/10.1016/s1441-3582\(07\)70026-5](http://dx.doi.org/10.1016/s1441-3582(07)70026-5).
- Beckmann, S.C., 2010. Corporate social responsibility – does it matter to consumers? *Consumer-Driven Innovation in Food and Personal Care Products*, s.517–538. Available at: <http://dx.doi.org/10.1533/9781845699970.5.517>.
- Bhattacharya, C.B. & Sen, S., 2004. Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), s.9–24. Available at: <http://dx.doi.org/10.2307/41166284>.
- Birkinshaw, J. & Haas, M., 2016. Increase your return on failure. *Harvard business review*, 94(5), s.88.
- Blom Hesselgren, C., 2019. Intervju med Bilprovningen.
- Brundtland, G.H., 1987. Our Common Future—Call for Action. *Environmental Conservation*, 14(04), s.291. Available at: <http://dx.doi.org/10.1017/s0376892900016805>.
- Bryman, A. & Bell, E., 2015. *Business Research Methods*, Oxford University Press, USA.
- Bryman, A. & Bell, E., 2011. *Business Research Methods 3e*, Oxford University Press.
- Cacciotti, G. m.fl., 2015. Entrepreneurial Fear of Failure: Scale Development and Validation (Summary). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 35(4), s.article 4.
- Carlyann Edwards, Staff, 2018. What Is Greenwashing? *Business News Daily*. Available at: <https://www.businessnewsdaily.com/10946-greenwashing.html> [Åtkomstdatum maj 6, 2019].
- Contributors to Wikimedia projects, 2015. Volkswagen emissions scandal - Wikipedia. *Wikimedia Foundation, Inc*. Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Volkswagen\\_emissions\\_scandal](https://en.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_emissions_scandal) [Åtkomstdatum april 17, 2019].
- Creyer, E.H., 1997. The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), s.421–432. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/07363769710185999>.
- Deegan, C., Rankin, M. & Voght, P., 2000. Firms' Disclosure Reactions to Major Social Incidents: Australian Evidence. *Accounting Forum*, 24(1), s.101–130. Available at: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6303.00031>.
- Ehn, K., 2019. Intervju med SPP.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A., 2008. Qualitative Methods in Business Research. Available at: <http://dx.doi.org/10.4135/9780857028044>.

- Europeiska Unionen, 2014. EUROPAPARLAMENTETS OCH RÅDETS DIREKTIV 2014/95/EU av den 22 oktober 2014 om ändring av direktiv 2013/34/EU vad gäller vissa stora företags och koncerners tillhandahållande av icke-finansiell information och upplysningar om mångfaldspolicy. *Europeiska unionens officiella tidning*, 330, s.9.
- Evans, M.M., Jamal, A. & Foxall, G., 2006. *Consumer Behaviour*, Wiley.
- Feldman, P.M. & Vasquez-Parraga, A.Z., 2013. Consumer social responses to CSR initiatives versus corporate abilities. *Journal of Consumer Marketing*, 30(2), s.100–111. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/07363761311304915>.
- Forsman, B., 1997. *Forskningsetik: en introduktion*.
- Hayton, J. & Cacciotti, G., 2018. How Fear Helps (and Hurts) Entrepreneurs. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2018/04/how-fear-helps-and-hurts-entrepreneurs> [Åtkomstdatum april 23, 2019].
- Hotten, R., 2015. Volkswagen: The scandal explained. *BBC News*. Available at: <https://www.bbc.com/news/business-34324772> [Åtkomstdatum maj 14, 2019].
- HUI Research, 2016. Konsumenterna kan påverka – företagen har kraft att förändra. *Svensk Handel*. Available at: <https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/hallbarhetsundersokning-2016.pdf> [Åtkomstdatum maj 14, 2019].
- HUI Research, 2017. Tillsammans mot 2030 - Handelns hållbarhetsarbete intensifieras. *Svensk Handel*. Available at: <https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/hallbarhetsundersokning-2017.pdf> [Åtkomstdatum april 10, 2019].
- Hultgren, K., 2019. Intervju med Nordic Choice Hotels.
- institutet för reklam- och mediestatistik ”IRM”, 2017. IRM:s Årsrapport - Svensk Reklammarknad 2016. *Institutet för reklam- och mediestatistik*. Available at: <http://www.irm-media.se/omstatistiken/arsstatistik/reklaminvestering-2016> [Åtkomstdatum april 9, 2019].
- Jacobsen, D.I., 2017. *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*.
- Jansson, Y., 2017. Hållbarhet i praktiken: En redovisningsguide. *FAR Online*. Available at: [https://www.faronline.se/globalassets/bocker-i-pdfformat/hallbarhet\\_i\\_praktiken\\_2017.pdf](https://www.faronline.se/globalassets/bocker-i-pdfformat/hallbarhet_i_praktiken_2017.pdf) [Åtkomstdatum maj 31, 2019].
- Johansson, K., Watchefo, L.-G. & Andrews, A.-L.K., 2018. Uppföljning av agenda 2030: Årligt forum lyfter arbetet med de globala målen. *FN*. Available at: <https://fn.se/wp-content/uploads/2018/12/4-18-Uppf%C3%B6ljning-av-Agenda-2030.pdf> [Åtkomstdatum april 8, 2019].
- Johansson, M. & Tollin, E., 2019. Intervju med GodEl.
- KPA Pension, 2016. Våra filmer - KPA Pension. Available at: <http://www.kpa.se/om-kpa-pension/pressrum/vara-reklamfilmer/> [Åtkomstdatum maj 3, 2019].
- Länsförsäkringar, 2019. *Det stora börjar i det lilla*, Länsförsäkringar. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=JsQWiY58dbI> [Åtkomstdatum april 29, 2019].
- Lantos, G.P., 2001. The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer*

- Marketing*, 18(7), s.595–632. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/07363760110410281>.
- Ljungblad, M. & Bråson, M., 2019. SPP och Consid vill ge kvinnor en ”fuck-off-pension” | Consid. *consid.se*. Available at: <http://www.consid.se/newsroom/pressreleaser/spp-och-consid-vill-ge-kvinnor-en-fuck-off-pension/> [Åtkomstdatum april 29, 2019].
- Long Tall Sally, 2014. *PR & HÅLLBARHET*.
- Mozart, D., 2019. Intervju med KPA Pension.
- Oxford University Press, Communication. *Oxford Dictionaries*. Available at: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/communication> [Åtkomstdatum maj 6, 2019].
- Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*.
- Reverte, C., 2009. Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), s.351–366. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9968-9>.
- SB Insight, 2019. SUSTAINABLE BRAND INDEX. *SUSTAINABLE BRAND INDEX*. Available at: <https://www.sb-index.com/work> [Åtkomstdatum maj 14, 2019].
- SB Insight, 2018. *Sustainable Brand Index Official Report 2018*.
- Scholder Ellen, P., J. Webb, D. & A. Mohr, L., 2006. Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), s.147–157. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/0092070305284976>.
- Skwintz, 2018. What Is Brand Perception and Why Does It Matter? – Trybe Blog. *Trybe*. Available at: <https://www.tryberesearch.com/blog/brand-perception/> [Åtkomstdatum april 24, 2019].
- Stenbrink, K., 2019. Intervju med Länsförsäkringar.
- Suzanne, S. & Holmström, I., 2015. Var rak och tydlig vid förtroendekriser. *SvD.se*. Available at: <https://www.svd.se/var-rak-och-tydlig-vid-fortroendekriser> [Åtkomstdatum maj 31, 2019].
- Svanström, E., 2019. Intervju med Volvo.
- TT, 2019. Greta-effekt i hela världen på fredag. *Aftonbladet*. Available at: <https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/wE70A5/greta-effekt-i-hela-varlden-pa-fredag> [Åtkomstdatum april 29, 2019].
- TT, 2018. Tre företag har högre utsläpp än hela Sverige. *SvD Näringsliv*. Available at: <https://www.svd.se/tre-foretag-har-hogre-utslapp-an-hela-sverige> [Åtkomstdatum september 4, 2019].
- UN, Global Compact, 2014. *Guide to Corporate Sustainability: Shaping a Sustainable Future*, UN.
- United Nations, The Ten Principles of the UN Global Compact. *The Ten Principle*. Available at: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> [Åtkomstdatum september 29, 2019].
- United States Department of Labour, 2016. Survival rates of establishments. *Bureau of Labour Statistics - Entrepreneurship and the U.S. Economy*. Available at: [https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/bdm\\_chart3.htm](https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/bdm_chart3.htm) [Åtkomstdatum april 24, 2019].

Vaaland, T.I., Heide, M. & Grønhaug, K., 2008. Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), s.927–953. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810891082>.

Westander Publicitet & Påverkan AB, 2018. *PR-Handboken 2019: Gör din röst hörd*.

ÅRL, 1995. *Årsredovisningslagen*.

Öberseder, M. m.fl., 2014. Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), s.101–115. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1787-y>.

## 9. Appendix

### 9.1. Intervjuguide

1. Kommunikerar ni mest kring era hållbarhetsmål i sig eller processen hur ni ska nå målen?
  - a. Varför har ni valt denna typ av kommunikationsstrategi?
2. Vad för typ av kommunikationsmedium används huvudsakligen vid kommunikation av hållbarhetsarbete?
3. Har ni markant förändrat er omfattning i kommunikation under de senaste sju åren?
  - a. Varför/varför inte?
  - b. Har ni sett ett förändrat förtroende från er omgivning sedan förändringen i så fall?
  - c. Hur tror ni det har påverkat era konsumenters uppfattning om er med mer/mindre kommunikation?
4. Känner ni till SBI och rankningen som görs årligen?
  - a. [Data-anpassad fråga] Ex. Mellan åren 2012-2013 ökade era svar med 42 procentenheter. Finns det någon eller några händelser som ni tror kopplar till förändringen?
  - b. Gjordes det några kommunikativa extra-insatser i samband med dessa?
5. Vilket värde hoppas ni få ut av kommunikationen av ert hållbarhetsarbete?
6. Hur tror ni att ni kan skapa mer positiv vetskap kring ert hållbarhetsarbete?
7. Anser ni er själva vara transparenta i er kommunikation av hållbarhetsarbete?
8. Tror ni att mer transparens hade bidragit till mer eller mindre *värde*?
9. Hur stor budget har ni årligen för kommunikationsmedel?
  - a. Förändras detta markant från år till år?
10. Hur många anställda jobbar med kommunikation hos er?
  - a. Förändras detta markant från år till år?