



UPPSALA  
UNIVERSITET

# *Varför tror vi att vissa företag är mer hållbara än andra?*

- En studie om hur företags motiv och kommunikation kring  
hållbarhet är relaterat till konsumenters uppfattning

Carl Anderson Kronlid och Robin Sundin

Mastersprogrammet i Industriell Ledning och Innovation

Institutionen för teknikvetenskaper

Uppsala universitet



UPPSALA  
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet  
UTH-enheten

Besöksadress:  
Ångströmlaboratoriet  
Lägerhyddsvägen 1  
Hus 4, Plan 0

Postadress:  
Box 536  
751 21 Uppsala

Telefon:  
018 – 471 30 03

Telefax:  
018 – 471 30 00

Hemsida:  
<http://www.teknat.uu.se/student>

## Abstract

### **Why do we assume certain companies as more sustainable?**

---

*Carl Anderson Kronlid & Robin Sundin*

The purpose of this thesis is to contribute to the knowledge about sustainability and sustainability communication. This is done through an analysis of the degree to which different corporate motives to engage in sustainability and CSR affect how consumers think of these corporations regarding sustainability. The data is gathered by 8 semi-structured interviews with corporations from different industrial sectors in Sweden. The theoretical framework of this study contains theories within sustainability which focus on motives, consumers and communication, and is used for the analysis of the gathered data. Sustainable Brand Index, which is an index listing how sustainable consumers think corporations are, is used to find patterns between corporate motives and Sustainable Brand Index rankings.

The findings in this study show that corporate motives are not by themselves enough to make consumers think of a company as sustainable. There are, however, tendencies that companies which have a generally good reputation, or are old well-known Swedish brands, are seen as more sustainable than newer brands and companies with bad reputations. This should be researched further to gain a better understanding of why consumers perceive some companies as being more sustainable than others.

Handledare: Erik Hedén  
Ämnesgranskare: Thomas Lennerfors  
Examinator: Enrico Baraldi  
TVE 14 060

## SAMMANFATTNING

Syftet med denna undersökning är att ge en bättre förståelse för hur företags motiv till att jobba hållbart påverkar konsumenters upplevelse av företagets hållbarhet. Målet är att ge ett teoretiskt bidrag till forskningen inom hållbarhet och industriell teknik. Genom semistrukturerade intervjuer har data samlats in från 8 företag verksamma inom olika branscher i Sverige. Dessa har sedan analyserat med hjälp av ett teoretiskt ramverk som presenterats - baserat på teorier om hur företagets motiv till att arbeta hållbart påverkar konsumenters upplevelse av företagets hållbarhet, samt teorier om hållbarhetskommunikation – och Sustainable Brand index, som mäter konsumenters uppfattning om företags hållbarhet. Med indexet som hjälp har de olika företags motiv undersökts för att finna vilket eller vilka motiv genererar en bild av ett hållbart företag hos konsumenterna.

Resultatet av undersökningen visar att företagets motiv inte är den ensamt avgörande faktorn för huruvida företaget anses som hållbart av konsumenter. Det finns däremot vissa mönster som tyder på att gamla svenska varumärken samt varumärken med gott anseende upplevs som mer hållbara än nyare varumärken eller varumärken med sämre anseende. Detta bör undersökas ytterligare för att få en klarare bild av anledningarna till att konsumenter upplever olika företag olika hållbara.

# TACK

*Ett stort tack till ämnesgranskare Thomas och Per, handledare Erik och Maria på Sustainable Brand Insight och till alla respondenter och företag som deltagit i denna studie.*

*//Carl och Robin*



## Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund och problemformulering .....	1
1.2	Syfte .....	2
1.3	Mål .....	2
1.4	Frågeställning .....	3
1.5	Avgränsningar.....	3
1.6	Disposition.....	3
<b>2</b>	<b>Teori .....</b>	<b>5</b>
2.1	Begrepp och definitioner .....	5
2.1.1	Hållbarhet .....	5
2.1.2	Corporate Social Responsibility.....	5
2.2	Vilka motiv finns för företag att arbeta hållbart? .....	6
2.3	Hur företagens motiv för hållbart företagande påverkar konsumenter .....	7
2.4	Hållbarhetskommunikation .....	8
2.4.1	Hur CSR-kommunikation kan skapa positiva associationer hos intressenter .....	9
2.4.2	Kommunikationens innehåll .....	10
2.4.3	Kommunikationskanaler .....	11
2.5	Hur kommunikationen effektiviseras .....	12
<b>3</b>	<b>Metod.....</b>	<b>15</b>
3.1	Ontologisk ståndpunkt och epistemologiskt inriktning.....	15
3.2	Empirisk insamling av data.....	16
3.3	Forskningsdesign .....	16
3.4	Urval.....	17
3.5	Sammanställning av intervjuer.....	18
3.6	SB-Index .....	18
<b>4</b>	<b>Empiri .....</b>	<b>19</b>
4.1	Företag 1 .....	19
4.2	Företag 2 .....	22
4.3	Företag 3 .....	27
4.4	Företag 4 .....	30
4.5	Företag 5 .....	34
4.6	Företag 6 .....	37
4.7	Företag 7 .....	40
4.8	Företag 8 .....	43
<b>5</b>	<b>Analys .....</b>	<b>46</b>
5.1	Företagens syn på hållbarhet .....	46
5.2	Företagens motiv till hållbarhetsarbete .....	47
5.3	Företagens kommunikation .....	49

5.4	Konkurrensfördel eller konkurrensförutsättning .....	50
5.5	Konsumenters upplevelser.....	51
5.6	Engagemang .....	53
6	Slutsatser .....	55
7	Diskussion.....	57
	Referenser.....	59
	Appendix 1: Standardmail till hållbarhetsansvarig .....	62
	Appendix 2: Standardmail till kundtjänst.....	63
	Appendix 3: Intervjuschema .....	64

## **Tabellförteckning**

4.1	<i>Allmän uppfattning Företag 1</i> .....	19
4.2	<i>Allmän uppfattning Företag 2</i> .....	22
4.3	<i>Allmän uppfattning Företag 3</i> .....	27
4.4	Allmän uppfattning Företag 4 .....	30
4.5	Allmän uppfattning Företag 5 .....	34
4.6	Allmän uppfattning Företag 6 .....	37
4.7	Allmän uppfattning Företag 7 .....	40
4.8	Allmän uppfattning Företag 8 .....	43
5.1	Positiv uppfattning av företagen.....	53

# 1 Inledning

I följande avsnitt beskrivs uppsatsens bakgrund, frågeställning, undersökningens avgränsningar samt uppsatsens disposition.

## 1.1 Bakgrund och problemformulering

Det finns de som menar att företag ska vara helt fria från yttre inblandning, att företags ansvar ligger i att skapa värde för sina aktieägare, och att konkurrensen på marknaden skulle hålla dessa företag ärliga (Birch & Jonker, 2006; Galbraith, 1972; Friedman, 1970, 1962). Att konkurrensen på marknaden är tillräcklig för att företag ska sköta sina affärer på ett ärligt och moraliskt sätt kan ifrågasättas efter företagskandaler som t.ex. Enron (se t.ex. dokumentären "Enron – The Smartest Guy in the Room"). Ett tecken på att dagens kapitalism ändå är på väg i en mer hållbar riktning är de satsningar som gjorts för att få företagsvärlden mer miljövänlig, socialt ansvarstagande, transparent, etisk och stabil (Halvarsson & Halvarsson, 2009). Det finns fortfarande idéer att företag inte har något att göra med vårt sociala system, men det blir allt vanligare med en syn på företagets roll, där företag inte längre är en del utanför samhället (Birch & Jonker, 2006). Thurow skrev redan 1966 att om vi ska utveckla en långsiktig kapitalism måste investeringar göras som gynnar det mänskliga samhället på lång sikt, inte bara i vinstsyfte för en specifik individs intressen. Argumentet att långsiktiga investeringar ligger till grund för ett hållbart samhälle, och inte bara hållbart i ekonomiska termer, har också färgat hållbarhetsdebatter de senaste 50 åren (Birch & Jonker, 2006).

Mycket av forskningen kring hållbarhet har handlat om att hitta ett business case för hållbarhet (se t.ex. Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003 för en sammanställning av 52 undersökningar kring detta). En viktig del i sökandet efter ett business case för hållbarhet är att förstå hur konsumenterna påverkas av företagets hållbarhetsarbete och vad det har för effekt på företagen, eftersom det är konsumenterna som till största del står för företagets intäkter. Därför har mer fokus hamnat på konsumenterna. Öberseder et al. (2011) konstaterar att mer och mer forskning fokuserar på Corporate Social Responsibility (CSR); Ellen et al. (2006) har funnit att företagets olika motiv till att arbeta hållbart påverkar konsumenters uppfattning om företagen; och Du et al. (2010) har funnit att konsumenter belönar företag som är hållbara, och straffar de som inte är hållbara.

Apéria et al. (2004) har visat att 90 % av konsumenterna i Sverige förväntar sig att företag arbetar hållbart. De företag som förstår hur de kan nå ut till sina konsumenter och kommunicerar sitt hållbarhetsarbete bör ha möjlighet att få ett bättre resultat av sitt hållbarhetsarbete, än de som inte lyckas nå ut till konsumenterna. Dagens företag ställs således inför en växande utmaning i takt med att deras hållbarhetsarbete utvecklas och konsumenten ställer högre krav; hur påverkar verksamheten konsumenternas uppfattningar? Hur kommuniceras arbetet till konsumenten?



Med den ökade uppmärksamheten kring hållbarhet har det blommat upp en hel uppsjö med mätinstrument i indexform, vars mål är att på olika sätt ranka företags hållbarhet, se t.ex. FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index och Ethibel Sustainability Index. Dessa index fokuserar alla på företagen och hur de presterar utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Sustainable Brand Index (SB-Index) är däremot ett index som enbart fokuserar på hur konsumenter upplever företag. Drygt 25000 respondenter får besvara en serie frågor om hur man upplever företagets hållbarhetsarbete, det handlar således inte om det faktiska hållbarhetsarbetet företagen bedriver, utan om hur konsumenten uppfattar detta. Indexet görs årligen av företaget Sustainable Brand Insight (SBI) i Sverige, Norge, Danmark och Finland. SB-Index blir ett intressant och användbart verktyg att använda för att undersöka hur företags motiv och kommunikation påverkar konsumenters uppfattning om olika företag.

Ellen et al.s (2006) påstående att företags motiv för hållbarhet påverkar konsumenter bör undersökas ytterligare. Genom att utgå från SB-Index finns möjligheten att utveckla den teori som Ellen et al. (2006) lagt fram. Olika motiv uppfattas olika positivt av konsumenter, men hur tar det sig egentligen uttryck i konsumenternas upplevelse av företagen när även andra aspekter spelar roll? För att kunna svara på detta måste företagens motiv undersökas, samt hur företagen väljer att kommunicera detta till sina konsumenter.

## 1.2 Syfte

Att företag arbetar hållbart är något som kommer påverka oss människor, djur och natur positivt. Att enbart lita på att marknadskrafter ska få företag att arbeta hållbart har visat sig inte vara tillräckligt. Bättre kunskap om vinsterna med hållbarhet, och *hur* företag kan få ut mer av dessa vinster kan hjälpa hållbarhetsarbetet framåt. Syftet med denna uppsats är att ge ett teoretiskt bidrag till vad som gör att vissa företag upplevs som hållbarare än andra företag. Undersökningen ämnar till att ge en bättre förståelse för hur just företagens motiv att arbeta med hållbarhet är kopplat till konsumenternas upplevelse av företagen. Uppsatsen ska ge en djupare insikt hur företagens motiv till att arbeta hållbart påverkar konsumenternas upplevelse, när denna upplevelse inte baseras på en enda aspekt. Undersökningen ska även försöka ge en bild av vilka sorts motiv, eller kombination av motiv, som gör att vissa företag uppfattas som mer hållbara än andra.

## 1.3 Mål

Målet med uppsatsen är att ge ett teoretiskt bidrag till forskningen inom industriell teknik genom att se vilken roll företagens motiv spelar för konsumenternas upplevelse av företagen när företagens motiv är en av flera aspekter som påverkar konsumenternas upplevelse. Undersökningen ska ge en grund för fortsatt forskning kring hållbarhetsarbetets påverkan på konsumenter inom akademien.

## 1.4 Frågeställning

För att uppfylla målet med undersökningen har vi utformat en övergripande frågeställning, som sedan brutits ner till tre mindre frågor för att lättare besvara den övergripande frågeställningen och nå undersökningens mål. Frågeställningen är följande:

*Är motiven bakom företagens hållbarhetsarbete en avgörande faktor för att konsumenterna ska bedöma ett företag som positivt jämfört med ett annat företag? Och om så är fallet, vilket eller vilka är dessa motiv?*

För att enklare besvara den övergripande frågeställningen har vi utformat följande underliggande frågor:

1. Vad anser företagen att hållbarhet är?
2. Vilka motiv har företagen att arbeta hållbart och vart kommer dessa ifrån? Skiljer sig dessa mellan företagen som uppfattas mer hållbara jämfört med de som uppfattas mindre hållbara?
3. Har de företag som uppfattas som mer hållbara tydligare kommunikation än de andra?

## 1.5 Avgränsningar

Då undersökningen använder SB-Index som ett verktyg för att avläsa konsumenters upplevelse av företagen har undersökningen avgränsats gällande potentiella företag att undersöka till de som ingick i 2013 års SB-Index. Av de företag som ingick i 2013 års upplaga av indexet gjordes en ytterligare avgränsning vid företag som har en B2C verksamhet, det vill säga en verksamhet där kunderna uteslutande eller till en viss del utgörs av privata konsumenter. Detta gjordes på grund av ett antagande att företag med B2B verksamhet, det vill säga företag vars verksamhet enbart riktar sig till andra företag, inte är lika kända bland privata konsumenter som företag med B2C verksamhet. Detta skulle kunna påverka undersökningen när SB-Index används som ett verktyg, eftersom indexet baseras på privata konsumenters upplevelser. Dessa avgränsningar gav oss ett urval på ca 70 företag.

## 1.6 Disposition

Nästa kapitel i uppsatsen beskriver det teoretiska ramverk som undersökningen byggts på. Kapitlet inleds med en problematisering och definition av begreppen hållbarhet och CSR, för att sedan beskriva de teorier som behandlar företags motiv att arbeta med hållbarhet. Kapitlet avslutas med teorier om hållbarhetskommunikation. I metodkapitlet beskrivs insamlandet av empiri, den ontologiska ståndpunkten som uppsatsen vilar på, uppsatsens kunskapsteoretiska inriktning, forskningsdesignen och dess för- och nackdelar samt urval av respondenter. Här klargör vi hur det praktiska arbetet har gått till och hur vi förhåller oss till den empiri som har samlats in.

I empirikapitlet redovisas resultaten från de intervjuer som utförts, företag för företag, då det ger en tydlig bild över respektive företag och deras hållbarhetsarbete. Efter detta sammanfattas och analyseras empirin utifrån det teoretiska ramverket. Uppsatsen avslutas med ett kapitel med slutsatser där vi kopplar samman analysen med vår frågeställning, samt ett kapitel med diskussion kring uppsatsens innehåll där vi sätter in våra resultat i ett större sammanhang och ger förslag på ytterligare studier.

## 2 Teori

I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverk som används i uppsatsen.

### 2.1 Begrepp och definitioner

Det finns många begrepp som används när man pratar om hållbarhet, förutom just begreppet hållbarhet; CSR, triple bottom line, hållbart företagande etc. Begreppet hållbarhet har ingen allmängiltig definition, och det är inte helt klart vad det innebär att vara hållbar. I vårt teoretiska ramverk kommer främst hållbarhet att användas, men även begreppet CSR förekommer. Nedan beskrivs dessa begrepp och hur de används i uppsatsen.

#### 2.1.1 Hållbarhet

I Our Common Future (1987), som är en ofta använd källa för att definiera hållbarhet, beskrivs hållbarhet som den utveckling där vi tillgodoser våra mänskliga behov idag utan att hindra kommande generationer från att tillgodose sina behov. Problemet med denna definition är den är svår att tillämpa praktiskt på grund av den mer filosofiska karaktären (Det Naturliga Steget, 2014). Karl-Henrik Robért, grundare av Det Naturliga Steget, vilket är en idéburen organisation som jobbar för att accelerera hållbar utveckling, har utarbetat fyra hållbarhetsprinciper som kan vara till hjälp för en mer praktisk tillämpning. Dessa principer säger:

I det hållbara samhället utsätts inte naturen för systematisk...

1. koncentrationsökning av ämnen från berggrunden
2. koncentrationsökning av ämnen från samhällets produktion
3. undanträngning med fysiska metoder

Och, i det samhället hindras inte människor systematiskt...

4. från att tillgodose sina behov (Det Naturliga Steget, läst 2014).

Begreppet hållbarhet på den systematiskt högsta nivån, och övriga begrepp (CSR, triple bottom line, hållbart företagande etc.) kan sorteras in under hållbarhet. Eftersom både hållbarhet och CSR används som begrepp i denna uppsats är det viktigt att förstå skillnaden på nivån på begreppen. Företag kan vara hållbara, men även t.ex. samhällen kan vara hållbara. CSR däremot är något som företag kan engagera sig i för att vara hållbara, och existerar därför i en företagskontext. Detta ser vi som att CSR är på en systematiskt lägre nivå än hållbarhet.

#### 2.1.2 Corporate Social Responsibility

Precis som med begreppet hållbarhet finns det ingen allmän vedertagen definition av CSR. Vanligtvis delas CSR upp i tre delar, (1) ekonomi, (2) miljö och (3) samhälle (se t.ex. van Marrewijk, 2003). Men det finns fler aspekter som förekommer vid olika definitioner av CSR. Dahlsrud (2006) har gjort en analys av 37 olika definitioner av CSR och lyfter fram fem delar. Förutom de redan nämnda delarna ekonomi, miljö och

samhälle lyfter Dahlsrud (2006) även fram intressenter och frivillighet som viktiga delar av definitionen av CSR. De delar som förekom oftast i definitionerna är följande, i fallande ordning: intressenter, samhälle, ekonomi, frivillighet och miljö (ibid.). Dahlsrud (2006) beräknade sedan den relativa användningen av de 37 definitionerna genom en matematisk formel och sökningar på respektive definition på Google. De definitioner som förekom oftast kom från Europeiska Kommission och World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Europeiska Kommissionens definition lyder:

*A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders on a voluntary basis* (Dahlsrud, 2006 p. 7).

Och WBCSDs definition lyder:

*Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life for the workforce and their families as well as the local community and society at large* (Dahlsrud, 2006 p. 7).

Europiska Kommissionens definition innehåller alla fem delarna (frivillighet, intressenter, samhälle, miljö och ekonomi), medan WBCSDs definition enligt Dahlsruds (2006) analys saknar miljöaspekten i sin definition. Europeiska Kommissionen (2002) menar att en grundförutsättning för företagen att engagera sig i CSR är att de följer alla de lagar och regler som gäller för företagen.

Utifrån detta har vi valt att göra en kortare definition av CSR som "företags frivilliga aktiviteter, sociala, ekonomiska och miljömässiga, mellan intressenter och företag, utöver vad som är lagstiftat".

## **2.2 Vilka motiv finns för företag att arbeta hållbart?**

I teorier om hållbarhet och CSR går det att hitta ett antal olika motiv för varför företag arbetar hållbart som i mångt och mycket påminner om varandra. Swanson (1995) menar att det finns tre huvudmotiv, (1) ekonomiska motiv, (2) positiv plikt och (3) negativ plikt. Positiv plikt handlar om företag som engagerar sig i hållbarhet för att hjälpa andra, negativ plikt då företagen vill möta behoven från sina intressenter. van Marrewijk (2003) argumenterade för tre liknande anledningar; (1) företagen blir tvingade, (2) företagen känner sig förpliktade eller (3) för att företagen vill. Brown och Forster (2012) skriver även de att det finns tre motiv för företag att engagera sig i hållbarhet och CSR; (1) affärsmässiga motiv för strategisk hållbarhet, (2) påtvingade motiv och (3) altruistiska motiv. Då företag jobbar hållbart på grund av altruistiska motiv görs detta utan att tänka på den ekonomiska aspekten. Om de är påtvingade görs det för att få en social fördel, men med målet att minimera kostnader och förbättra företagets rykte (ibid.). Ellen et al. (2006) skriver om självcentrerade motiv, som antingen är strategiska eller egoistiska, och andracentrerade motiv, som är antingen värdedrivna eller intressentdrivna. Som nämndes i början av avsnittet finns det många

likheter mellan de olika motiven som presenteras. Vi kan sortera in motiven under tre nya rubriker:

1. Affärsmässiga motiv
  - Ekonomiska motiv (Swanson, 1995) och strategiska motiv (Brown & Forster, 2012; Ellen et al. 2006)
2. Motiv inifrån företaget
  - Positiv plikt (Swanson, 1995), för att företagen vill (van Marrewijk, 2003), altruistiska motiv (Brown & Forster, 2012), värdedrivna motiv (Ellen et al. 2006) och egoistiska motiv (Ellen et al. 2006).
3. Motiv utifrån företaget
  - Negativ plikt (Swanson, 1995), företagen blir tvingade (van Marrewijk, 2003), företagen känner sig förpliktade (van Marrewijk, 2003), påtvingade motiv (Brown & Forster, 2012) och intressentdrivna motiv (Ellen et al. 2006).

### **2.3 Hur företagens motiv för hållbart företagande påverkar konsumenter**

Konsumenter värderar företags motiv för att arbeta hållbart olika (Ellen et al. 2006; Gilbert & Malone, 1995). Därför är det viktigt att företag funderar över vilka motiv som driver dem, och att försöka ta reda på vilka motiv som konsumenter *tillskriver* företagets beteende. Gilbert och Malone (1995) går så långt att de säger att det för konsumenter kan spela större roll *varför* företag jobbar hållbart än *vad* de egentligen gör. Enligt Ellen et al. (2006) har mycket av forskningen kring motiv för hållbarhet förutsatt att konsumenter endast tillskriver företagen ett motiv, i det här fallet antingen självcentrerade eller andracentrerade. Managers däremot menar att deras motiv till hållbarhet är mixade och innehåller både ekonomiska och sociala aspekter (Drumwright, 1996). Som ett möjligt resultat från att tidigare forskning förutsatt att konsumenter endast tillskriver företagen ett motiv så trodde de managers som medverkade i Drumwrights (1996) undersökning att konsumenter är enkelsinnade i sin bedömning av företagets motiv, där det antingen handlar om enbart ekonomiska motiv eller enbart sociala motiv. Det Ellen et al. (2006) upptäckte var att konsumenter i själva verket kunde tillskriva flera motiv till företagen. Som tidigare nämnts delades de självcentrerade motiven upp i strategiska och egoistiska, där de strategiska ansågs positiva av konsumenter och de egoistiska som negativa. På samma sätt så ansågs de värdedrivna från de andracentrerade motiven som positivt, och de intressentdrivna som negativt. Den mest positiva bilden får företag vars konsumenter tillskriver dem värdedrivna och strategiska motiv (Ellen et al. 2006). Går vi tillbaka till vår egna indelning kan vi se att utifrån det Ellen et al. upptäckte är de affärsmässiga motiven positiva, likaså motiv inifrån företaget (bortsett från de egoistiska motiven) och att motiv utifrån företaget ses som negativa.

De affärsmässiga motiven ses som positiva eftersom de uppnår företagets strategiska affärsmål samtidigt som de uppfyller målen med hållbarhet (Vlachos et al. 2009). Motiv som kommer inifrån företaget, förutom de egoistiska motiven, styrs av

företagens vilja att göra gott. Konsumenter verkar vara villiga att acceptera värdedrivna motiv eftersom de anser att företagen då agerar utifrån egen övertygelse, det vill säga att företagens hållbarhetsarbete kommer från deras moraliska agerande (ibid.). Eller som Smith och Hunt (1978) beskriver det; värdedrivna motiv representerar företagets riktiga känslor och position, medan intressentdrivna motiv *inte* representerar företagets riktiga känslor och position. På så sätt engagerar sig företag som får sin motivation utifrån endast på grund av påtryckningar från t.ex. intressenter (Vlachos et al. 2009). Dessa motiv ses som negativa eftersom konsumenterna då anser att företagen utför hållbarhetsarbete av rädsla för att deras intressenter ska vända sig mot dem (Franklin, 2008). För att kunna lita på ett företag är det viktigt att man som konsument blir övertygad om att företaget fortsätter med sitt hållbarhetsarbete även om trycket från dess intressenter försvinner (Bhattacharya et al. 1998). Och egoistiska drivna motiv syftar till att exploatera och utnyttja de högre målen av hållbarhet snarare än att hjälpa dem (se exemplet om Phillip Morris i nästa avsnitt).

Vilka motiv tror då konsumenter att företagen har? I Schmeltz undersökning från 2011 trodde 90,9% av respondenterna att företag engagerade sig i hållbarhet för att förbättra sin image. 75,7% trodde att företagen gjorde det för att öka sin konkurrensfördel, 69,7% för att öka vinsterna och endast 54,5% trodde att företagen gjorde det på grund av moraliska anledningar. De värdedrivna motiven (motiv inifrån, förutom egoistiska) tillskrivs alltså i mindre utsträckning av konsumenter än de strategiska och egoistiska motiven.

## 2.4 Hållbarhetskommunikation

Som tidigare nämnts har mycket forskning kring CSR handlat om att hitta ett business case för CSR. En grundförutsättning för att företag ska få avkastning för sina investeringar i CSR och hållbarhet är att deras intressenter är medvetna om dessa initiativ (Du et al. 2010). I Sverige förväntar sig 90 % av populationen att företag ska ta socialt ansvar (Apéria et al. 2004) vilket stämmer överens med flera andra studier (t.ex. Ramasamy & Yeung, 2008; Sen & Bhattacharya, 2001) som pekar på att konsumenter tycker att hållbarhet är viktigt och något som företag förväntas engagera sig i. Det finns bevis både från marknadsundersökningar och akademisk forskning som pekar på att viktiga intressenter, så som konsumenter, anställda och investerare i större utsträckning belönar hållbara företag och straffar företag som inte är hållbara (Du et al. 2010). I en amerikansk undersökning från 2007 visade det sig att 87 % av respondenterna skulle byta varumärke, förutsatt att pris och kvalité var lika, om det andra varumärket ansågs hållbarare (Cone, 2007 citerat av Du et al. 2010). Genom att vara hållbara kan företag få större lojalitet från konsumenter, positiv word-of-mouth marknadsföring, få kunder att betala högre pris för hållbara produkter och mindre påverkan av negativ publicitet (Du et al. 2007). Företag kan även tjäna på sitt hållbarhetsarbete genom att fler söker arbete på företaget eller blir intresserade av att investera i verksamheten (Sen et al. 2006).

I likhet med forskningen kring konsumenters tillskrivningar av företagets motiv till hållbarhet har mycket forskning kring hållbarhetskommunikation förutsatt att den tänkta

populationen är medveten om företags CSR (Du et al. 2010). Den faktiska medvetenheten är däremot låg (Bhattacharya et al. 2008; Du et al. 2007; Sen et al. 2006; Apéria et al, 2004). Att öka medvetenheten hos sina intressenter är en av de viktigaste aspekterna för företag eftersom det är en grundförutsättning för att företagen ska lyckas få avkastning på sina investeringar i CSR.

Förutom att öka medvetenheten hos sina intressenter är det en stor utmaning för företagen att minimera skepticism hos intressenterna. 1999 donerade Phillip Morris 75 miljoner dollar till välgörenhet, för att sedan sätta igång en kampanj för att kommunicera deras välgörenhet som kostade 100 miljoner dollar (Porter & Kramer, 2004). När företag använder sig av hållbarhet för att synas och skapa social påverkan, som i fallet med Phillip Morris, ökar cynism och misstänksamhet (Lou & Bhattacharya, 2006; Porter & Kramer, 2004) vilket stämmer överens med andra studier som visar att konsumenter reserverar sig mot företag som är väldigt angelägna om att kommunicera sina CSR-aktiviteter till sina intressenter (Morsing et al. 2008; Mohr et al. 2001). När företag är för ivriga och övertydliga i sin kommunikation av deras "goda gärningar" riskerar de att få motsatt effekt, kallat *self promoter's paradox* (Ashroth & Gibbs, 1990). Detta inträffar då företag inte får tillräckligt med positiv feedback från sina intressenter, och företaget känner då att det är nödvändigt att marknadsföra önskvärda egenskaper, t.ex. öka kommunikationen av sina hållbarhetsinitiativ. Har företaget redan dåligt rykte, eller om det nyligen skett en företagsskandal så leder denna ökade kommunikation lätt till öka skepticism (Morsing & Schultz, 2006). Företagen hamnar i en ond cirkel, eftersom kommunikationen av hållbarhet är väldigt viktig för att öka medvetenheten hos konsumenterna (Öberseder et al. 2011; Du et al. 2010), och värdet av att arbeta med hållbarhet i en företagskontext begränsas om engagemanget inte är korrekt kommunicerat till konsumenter och andra intressenter (Schmeltz, 2011).

Vi har gått igenom två grundförutsättningar för att företag ska få ta del av fördelarna av att jobba med hållbarhet och CSR. För att lyckas med detta är det viktigt att förstå vilka de huvudsakliga problemen med att kommunicera hållbarhet är. I följande avsnitt ska vi ta upp hur CSR-kommunikation kan skapa associationer hos intressenter genom att studera teorier om *vad* som ska kommuniceras, *vart* detta ska kommuniceras och hur kommunikationen kan *effektiviseras* av specifika faktorer.

#### 2.4.1 Hur CSR-kommunikation kan skapa positiva associationer hos intressenter

Vi har skrivit att företags motiv spelar en stor roll för hur konsumenter och andra intressenter uppfattar företagen och hur detta kan leda till skepticism hos intressenterna. För att stävja detta är det viktigt att företagen kommunicerar rätt budskap. Vi har också sett att konsumenter kan tillskriva företag flera olika motiv och att det går att blanda mer värdedrivna motiv med affärsmässiga för att konsumenterna ska se positivt på företaget. Forehand och Grier (2003) har argumenterat för att konsumenter inte reagerar negativt på yttre motiv per se, utan att det är när företagen anses använda olika marknadsföringsstrategier som upplevs manipulativa och vilseledande. Det är således när konsumenter upplever en diskrepans mellan företagets motiv och vad



företaget kommunicerar som skepcism uppkommer. Frågan är då hur företag ska utforma sin CSR-kommunikation för att förhindra skepcism.

#### 2.4.2 *Kommunikationens innehåll*

Oavsett vad och hur företag väljer att engagera sig i sociala frågor och hållbarhet finns det några aspekter som kommer påverka hur företagen upplevs (Schmeltz, 2011; Du et al. 2010). En aspekt är företagets engagemang, som kan delas upp i tid, mängden input samt kontinuitet (Dwyer, Schurr och Oh 1987). Speciellt tiden som företaget varit engagerat i hållbarhet påverkar hur företaget uppfattas, då företags engagemang över en längre tid uppfattas som ett genuint intresse från företagets sida, vilket ökar trovärdigheten för företaget (Schmeltz, 2011; Webb & Mohr, 1998)

Istället för att fokusera på den input som företaget har i hållbarhet och CSR kan fokus läggas på outputen, det vill säga den effekt eller det faktiska resultatet av engagemanget. Att fokusera på resultat är ett effektivt sätt att kommunicera hållbarhet och CSR, eftersom kommunikationen bör vara faktisk (Du et al. 2010) vilket även Schmeltz (2011) fann i sin undersökning där respondenterna föredrog kommunikation av hårda fakta, t.ex. "vi har minskat vårt CO<sub>2</sub> utsläpp med X%, och om 10 år kommer vi ha reducerat det med hela Y%", istället för mer luddiga "vi jobbar aktivt med att minska våra CO<sub>2</sub> utsläpp".

Vi har tidigare varit inne på att företagens motiv för att engagera sig i hållbarhet spelar stor roll för hur konsumenter och andra intressenter uppfattar företaget. När det kommer till att kommunicera sitt hållbarhetsarbete kan företagen även fokusera på att förmedla sina motiv. Fokus bör då ligga på, som tidigare sagt, en kombination av affärsmässiga motiv och motiv som kommer inifrån företaget, bortsett från egoistiska motiv (Ellen et al. 2006).

För att konsumenter och andra intressenter ska bilda sig en positiv uppfattning om ett företags hållbarhetsarbete måste det finnas en logik mellan företagets engagemang och företagets kärnverksamhet (Beckmann, 2007). När hållbarhetsmålen passar ihop med företagets kärnverksamhet kan det leda till att konsumenter anser att företaget har bättre expertis, och projicerar därför en positivare bild av både hållbarhetsmålen och företaget (Du et al. 2010; Hoeffler & Keller, 2002), samtidigt som dålig passform har en negativ påverkan på konsumenters tilltro och attityd gentemot företaget (Du et al. 2010; Becker-Olsen, Cudmore & Hill, 2006). Forskning tyder även på att konsumenter är känsligare för negativ information kring företags hållbarhetsarbete än positiv information, i den meningen att konsumenter har lättare att ta till sig negativ information om ett företags hållbarhetsarbete, än positiv (Beckmann, 2007). Därför bör företag kommunicera hur deras hållbarhetsarbete passar in i den övriga verksamheten. Om det inte finns en logisk koppling mellan företagets engagemang och deras verksamhet bör de istället kommunicera logiken bakom engagemanget i sig för att på så sätt få engagemanget att upplevas som logiskt för företaget (Du et al. 2010).

### 2.4.3 Kommunikationskanaler

Det är inte helt klart vilka kanaler som är bäst att kommunicera sitt hållbarhetsarbete genom. Företag kan använda samma kanaler som för övrig information; officiella dokument, reklam på radio och tv, tidskrifter, hemsidor och på sina produkter. CSR och hållbarhetsrapportering har skjutit i höjden de senaste åren, från att runt 50 % av världens 250 största företag CSR-rapporterade 2005 till 95 % 2011 (KPMG, 2011; Du et al. 2010). Förutom den egna kommunikationen genom tidigare nämnda kanaler kommer allt mer information från externa kanaler (t.ex. media, sociala medier, konsumenter och intresseorganisationer). Mycket information framkommer även genom diskussioner med familj och vänner (Schmeltz, 2011). Dessa kanaler har företagen ingen möjlighet att kontrollera, till skillnad från de interna kanalerna. De har däremot chansen att påverka den informationen som kommer ut genom externa kanaler, där den informationen som kommer från aktörer inom företagets värdekedja (t.ex. leverantörer) är lättare att påverka än information som kommer från aktörer utanför företagets värdekedja (ibid.). När det kommer till den interna kommunikationen så finns det forskning som visat på att implicita former av kommunikation, t.ex. att tillgängliggöra hållbarhetsrapporter på hemsidor, uppfattas som mer trovärdiga än explicit kommunikation, t.ex. riktade pressmeddelanden och policyuttalanden, vilket antyder att kommunikation kring hållbarhet och socialt ansvarstagande från företag kommer uppfattas mer förtroendeingivande om kommunikationen är indirekt och subtil (Morsing & Schultz, 2006).

Företag måste göra trade-offs mellan viljan att kontrollera kommunikationen och trovärdigheten av informationen. Kommunikationskanaler som inte ligger under företagets direkta kontroll spelar en stor roll vid kommunikation av hållbarhet och CSR, då dessa ses som mer trovärdiga (Du et al. 2010; Pomeroy & Dolnicar, 2009; Pirsch, Gupta & Grau, 2007). Även om det är svårt bör företag försöka att få positiv täckning i media och andra oberoende kanaler. Hur företag uppfattas påverkar starkt om deras hållbarhet kommuniceras positivt från media och liknande kanaler (Du et al. 2010). Vidare är mun till mun (word of mouth) marknadsföring från intressenter en väldigt trovärdig kommunikation (ibid.). Dawkins (2004) fann i sin undersökning att runt en tredjedel av företags anställda brukar förespråka för andra att använda sin arbetsgivares produkter och tjänster eftersom de tycker att arbetsgivaren är ansvarstagande. Anställda har ofta ett stort kontaktnät och anses som trovärdiga informanter när det kommer till företaget de arbetar för, vilket företagen borde ta tillvara på och se till att även den interna kommunikationen fungerar väl samt engagera personalen för att få dem att även fungera som CSR-förespråkare (Du et al. 2010). Konsumenters mun till mun marknadsföring spelar också en stor roll för företag, speciellt i vår tid där spridningen av information genom sociala medier både är stor och direkt (ibid.). Vilket stämmer överens med Schmeltz (2011) undersökning att mycket information om hållbarhet och CSR framkommer i diskussioner med familj och vänner. Apéria et al. (2004) samt Morsing och Schultz (2006) har undersökt hur konsumenter i Skandinavien vill att företag ska kommunicera sitt hållbarhetsarbete. Apéria et al. (2004) fann att 50 % av svenskarna ansåg att företagen kunde kommunicera hållbarhet genom reklam och annan sorts PR, 45 % ansåg att företagen skulle kommunicera

genom sina hemsidor och årsrapporter, och 5 % att företag inte skulle kommunicera sin hållbarhet alls. I Morsin och Schultz (2006) artikel var värdena liknande, där 47 % ansåg att kommunikation genom reklam och PR var att föredra, 46 % ville att kommunikationen gick genom hemsidor och årsrapporter, och resterande 8 % föredrog att företagen inte kommunicerade sina hållbarhetsinitiativ alls.

## 2.5 Hur kommunikationen effektiviseras

Företags rykte kan enligt Öberseder et al. (2011) påverka huruvida ett företag upplevs som socialt ansvarstagande. Gardberg och Fombrun (2002, p 304) beskriver företags rykte som "en kollektiv representation av ett företags tidigare handlingar och resultat som beskriver företagets förmåga att leverera värde till flera olika intressenter". Om företaget har ett positivt rykte associeras företaget med att det är socialt ansvarstagande (Öberseder et al. 2011). Liknande argument har Hanss och Böhm (2012) som i sin undersökning fann att desto mer konsumenterna känner igen ett varumärke, desto troligare är det att konsumenterna kommer *tro* att detta varumärke är hållbart eller har hållbara produkter. Artikeln bygger på forskning från Janiszewski (1993) som visat att exponering för ett varumärke kan öka konsumenters positiva attityder för det varumärket. När konsumenterna kommer i kontakt med ny stimuli, i det här fallet ett nytt varumärke, triggas motbjudande reaktioner och osäkerhet. Med kontinuerlig kontakt med varumärket ökar igenkännandet och den upplevda osäkerheten minskar (Baker et al. 1986). Detta resulterar i sin tur till en positivare reaktion för stimulinen (Obermiller, 1985), och Rindfleisch och Inman (1998) antar att kontinuerlig exponering kan vara positivt relaterat till upplevd tillit och pålitlighet för varumärken.

Företag med ett positivt rykte får troligen större effekt från sin hållbarhetskommunikation då de ses som mer trovärdiga, medan företag med sämre rykte får en mindre eller till och med motsatt effekt (Yoon Gurhan-Canli & Schwarz, 2006). Speciellt företagets tidigare hållbarhets- och CSR-arbete kommer spela en stor roll för företagets rykte, och kommer påverka hur intressenter upplever företagets hållbarhetskommunikation (Du et al. 2010). Förutom företagets rykte kommer även den bransch som företaget är verksam inom att påverka hur effektiv kommunikationen blir. Intressenter är ofta misstänksamma mot företag inom tobak- och oljeindustrin, vilket påverkar vilka utmaningar som företag inom dessa branscher står inför när det kommer till hållbarhetskommunikation (Yoon et al. 2006; Bhattacharya & Sen, 2004). Frostenson et al. (2011) fann att företag anpassar sin hållbarhetskommunikation till den bransch som de är verksamma inom. Transport och drivmedelsindustrin koncentrerade sig på frågor gällande klimatförändringar och hur deras produkter påverkade växthuseffekten, vilket verkar ha blivit ett måste inom dessa branscher. För klädindustrin handlade det om etiska frågor i deras leverantörskedja, ofta relaterat till arbetsförhållanden på leverantörers fabriker (ibid.). Slutsatsen som Frostenson et al. drar är att innehållet, valet av kanaler och strukturen på kommunikation kan tänkas anpassas till kontext och mottagare.

Liknande argument är Du et al. (2010) inne på. Företagets hållbarhetskommunikation bör nå ut till alla intressenter, vilket betyder att det finns

många olika mottagare för kommunikationen. Problematiken ligger i att de olika mottagarna har olika förväntningar på företag, och behöver således olika sorters information från olika kanaler (ibid.). Dawkins (2004) delade in intressenter i två grupper: (1) opinionsbildare, så som media, investerare och intresseorganisationer; och (2) allmänheten, så som konsumenter och det lokala samhället som företaget bedriver verksamhet i. Den första gruppen av intressenter kommer till större del att vara proaktiva och själva söka efter information gällande företags hållbarhetsarbete för att få sig en korrekt bild av företaget. De är även benägna att verkligen leta efter bevis för att se företagets faktiska påverkan på samhälle och natur (Du et al. 2010). Allmänheten är däremot inte speciellt benägen att själva söka reda på information kring företags hållbarhetsarbete, även om de anser att det handlar om viktiga saker (Dawkins, 2004). Schmeltz (2011) fann i sin undersökning att de deltagande respondenterna vill ha mer information kring företags hållbarhetsarbete, men att det endast var en liten del, 13,7%, som själva aktivt sökte efter denna information. Allmänheten kommer i kontakt med företags hållbarhetsinformation genom ett stort antal kanaler, så som media, hemsidor, reklam, tidsskrifter och magasin, mun till mun marknadsföring och på förpackningar (Schmeltz, 2011; Du et al. 2010).

Enligt Öberseder et al. (2011) finns det två huvudfaktorer som påverkar om konsumenter bryr sig om hållbarhet när de ska konsumera: personligt intresse/omtanke och information. MacInnis, Moorman och Jaworski (1991) fann att intressenters motivation till att ta till sig information om hållbarhet påverkar effektiviteten av kommunikationen. Därför kommer intressenternas intresse/omtanke för företagets hållbarhetsarbete att påverka hur effektiv kommunikationen blir (Du et al. 2010). Om det finns ett stöd hos intressenterna för företagets hållbarhetsarbete är det troligare att intressenterna fastnar för just den informationen bland all annan information som vi utsätts för dagligen (ibid.). Intressenter som känner till ett företags hållbarhetsarbete visar på en större identifikation med företaget, en större vilja att köpa deras produkter och även en större vilja att antingen söka anställning eller investera i företaget, än individer som inte är medvetna om företagets hållbarhetsarbete.

Den andra av Öberseder et al.s (2011) två faktorer, information, nämns som den viktigaste och mest komplexa av de två. Information är nödvändigt för att konsumenter ska fundera kring etiska aspekter vid köp av produkter och tjänster. Information kring hållbarhet kan delas upp i två nivåer: grad av information, och typ av information. Graden av information beskriver hur mycket information konsumenter har (t.ex. ingen information, lite eller mycket information) om företags hållbarhetsinitiativ och aktiviteter. Typ av information handlar om huruvida informationen som konsumenten har är positiv eller negativ (ibid.). När konsumenter saknar eller har väldigt lite information om ett företags hållbarhet och sociala ansvarstagande så kommer dessa aspekter att spela en väldigt liten roll under köpprocessen, mest troligt är att konsumenten agerar enligt sitt vanliga köpbeteende när denne väljer att genomföra ett köp eller inte. Däremot, när konsumenter har tillräckligt med information kring ett företags hållbarhetsarbete och sociala ansvarstagande kommer konsumenterna att utvärdera den informationen, och se hur pass den stämmer överens med konsumenternas personliga åsikt kring hållbarhet och socialt ansvarstagande (Öberseder et al. 2011). Det kan verka som att

brist på information kring företagens hållbarhetsarbete och sociala ansvarstaganden kan vara att föredra för att på så sätt inte bli utvärderade av kunderna med hänseende på de aspekterna.

## **2.6 Sammanfattning av teorin**

Vi har nu gått igenom begreppen hållbarhet och CSR och problematiken med att det inte finns någon allmänt accepterad definition av begreppen. Vi redovisat att CSR består av fem delar - frivillighet, intressenter, samhälle, miljö och ekonomi – och arbetat fram en definition som används i uppsatsen: ”företags frivilliga aktiviteter, sociala, ekonomiska och miljömässiga, mellan intressenter och företag, utöver vad som är lagstiftat”. Vidare har olika motiv för företag att engagera sig i hållbarhet delats in i tre delar: (1) affärsmässiga motiv, (2) motiv inifrån företaget och (3) motiv utifrån företaget. Den mest positiva bilden får företag som tillskrivs värdedrivna och strategiska motiv, vilka sorterades under affärsmässiga motiv och motiv inifrån företaget.

Vi har redovisat teorier kring hållbarhetskommunikation och visat på utmaningen som företag står inför när de vill öka medvetenheten som sina konsumenter om deras hållbarhetsarbete samtidigt som de måste passa sig för att konsumenterna blir skeptiska och misstänksamma. Vi har även redovisat för olika kommunikationskanaler och deras för- och nackdelar, samt hur företag måste göra tradeoffs mellan antingen kontrollera kanalen, men riskera skepcism, eller att försöka få andra att kommunicera åt dem för att kommunikationen ska bli mer trovärdig, men då sakna kontroll över vad som kommuniceras. Dessa teorier kommer användas för att få en förståelse för varför företag hamnar olika högt på SB-Index, genom att undersöka deras motiv och kommunikation.

### 3 Metod

Nu när vi har ett teoretiskt ramverk är det viktigt att visa hur vi ämnar använda detta och hur vi ser på relationen mellan teori och empiri, samt hur empirin har samlats in. Detta avsnitt ämnar beskriva undersökningens metod vid insamlandet av empiri, den ontologiska ståndpunkten och kunskapsteoretisk inriktning, forskningsdesignen och dess för- och nackdelar, urval av respondenter etc.

#### 3.1 Ontologisk ståndpunkt och epistemologisk inriktning

Bryman (2008, p. 37) skriver att "sociala företeelser och kategorier inte bara skapas via socialt samspel utan att de också befinner sig i ett tillstånd av ständig revidering". På grund av detta finns det vissa metodologiska problem som uppkommer när sociala konstruktioner ska undersökas. För det första, om vi undersöker en subjektiv social konstruktion så måste vi ha en ontologisk ståndpunkt och epistemologisk inriktning som tar hänsyn till detta, vi måste ha en konstruktionistisk syn (Chamberlain, 2006). Detta innebär att ta "hänsyn till hur den sociala verkligheten utgör något som sociala aktörer kontinuerligt skapar, i stället för att se denna verklighet som något yttre i förhållande till aktörerna och som helt och hållet styr dem" (Bryman, 2008, p. 38).

Uppfattningar, värderingar och motiv är begrepp som är viktiga i denna uppsats. En persons uppfattningar, värderingar och motiv existerar endast i den personens medvetande, medvetet eller omedvetet. Detta påstående står i konflikt med positivismen, som förespråkar naturvetenskapliga metoder vid studerandet av sociala fenomen (Bryman, 2008) och förutsätter att det finns "naturliga lagar" som kan förklara dessa fenomen (Chamberlain, 2006). Personers uppfattningar och värderingar etc. är olika, och kan även ändras över tid. Positivismens två huvudsakliga synsätt gällande koppling mellan teori och forskning, deduktivism och induktivism, blir oanvändbara om man erkänner att personers uppfattning och värderingar är olika och kan ändras över tid. Detta på grund av att deduktivismen menar att det ska gå att ta ställning till lagmässiga förklaringar, och induktivismen att det ska gå att samla in fakta som utgör grunden för lagmässiga regelbundenheter (Bryman, 2008).

Ett tolkningsperspektiv däremot anser att samhällsvetenskapens studieobjekt skiljer sig mot naturvetenskapens studieobjekt, och kräver därför ett annat angreppssätt (Bryman, 2008). Med ett tolkningsperspektiv menar man att en persons uppfattning av ett företag eller något annat fenomen är det som är sant (Chamberlain, 2006), även om detta enbart gäller för en enda person. Ett liknande argument framförs av Brown, Dacin, Pratt och Whetten (2006) som fann att den syn som konsumenter har av ett företag, är det som utgör verkligheten för det företaget från kundernas perspektiv.

Då vi har visat att en positivistisk syn inte är att föredra för vår undersökning har vi även valt bort både ett deduktivt och induktivt angreppssätt. Ett relativt vanligt angreppssätt som kan uppfylla de krav som ställs i detta arbete är abduktion (Chamberlain, 2006). Fördelen med ett abduktivt angreppssätt jämfört med t.ex. deduktion är att vi kan låta förståelsen växa fram succesivt i en process där vi rör oss mellan teori och empiri.

## 3.2 Empirisk insamling av data

Vi valde att använda oss av en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer (se appendix 3) vid insamlandet av data. Eftersom vi anammar ett tolkningsperspektiv där vi anser att det är enskilda personers uppfattning som utgör den relevanta verkligheten kände vi att möjligheten till att ställa uppföljningsfrågor till respondenterna var av stor vikt för att verkligen förstå dennes uppfattning av verkligheten. På grund av detta var en enkätstudie inte aktuell. Helt ostrukturerade intervjuer hade gett respondenterna full frihet att beskriva sin verklighet vilket skulle vara behjälpligt för undersökningen om endast ett fall skulle studeras. Eftersom vi ska jämföra flera fall blir bristen på struktur ett hinder, och semistrukturerade intervjuer valdes för att få ett visst minimum av jämförbarhet samtidigt som respondenterna fortfarande har stor frihet (Bryman, 2008).

Intervjuerna genomfördes med personer på respektive företag med ansvar för företagets hållbarhetsarbete. Beroende på hur företagets organisation såg ut skilde sig personernas befattningar åt sinsemellan. Syftet med intervjuerna var att få en förståelse över hur personen med hållbarhetsansvar uppfattade att arbetet genomfördes, hur de definierade hållbarhet, vilka motiv som drev arbetet och hur det kommunicerades till olika intressenter. Just definitionen av hållbarhet, eller bristen på en allmän definition, kan vara ett problem.

*“Det är på intet vis särskilt klart i vilken utsträckning en mycket generell formulering av ett begrepp kan betraktas som en användbar vägledning för en empirisk undersökning. Om formuleringen är för allmän kan begreppet helt enkelt inte utgöra någon användbar utgångspunkt, eftersom den vägledning begreppet ger är alldeles för vid och obestämd.”*

(Bryman, 2008 p. 349)

Att respondenterna själva definierar hållbarhet, och att vi sedan jämför detta med den definition som vi valt att använda oss av i detta arbete, var ett sätt för oss att komma förbi problematiken med olika definitioner, genom att göra problematiken en del av undersökningen.

## 3.3 Forskningsdesign

Eftersom flertalet intervjuer med respondenter som representerar olika företag jämförs för att hitta eventuella kopplingar mellan vissa motiv och en högre placering på SB-Index, dvs. att ett antal olika fall jämförs, så sker insamlandet och analys av data med en tvärsnittsdesign. Denna forskningsdesign används ofta vid kvantitativa undersökningar, men är även en vanligt förekommande forskningsdesign vid semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2008). Reliabiliteten, replikerbarheten och validiteten påverkas av forskningsdesignen, och vid användandet av en tvärsnittsdesign skiljer dessa aspekter sig åt om den används vid en kvantitativ eller kvalitativ undersökning. Enligt Bryman (2008) påverkas reliabiliteten, replikerbarheten och validiteten enligt följande:

- *Replikerbarheten kommer att vara för handen i de flesta tvärsnittsundersökningar i samma mån som forskaren i detalj redogör för hur han eller hon valt ut respondenterna, utformat mått på begreppen, administrerat forskningsinstrumenten (till exempel strukturerad intervju eller enkät) och analyserat de data som framkommit...*
- *Den interna validiteten är vanligtvis låg. Som jag redan varit inne på är det svårt att utifrån den information som samlats in slå fast en viss orsaksriktning...*
- *Den externa validiteten är hög då man gjort ett slumpmässigt urval och sedan samlat in sin information om individerna i detta urval...*
- *Eftersom man utifrån en tvärsnittsdesign oftast använder instrument och tekniker som enkäter och strukturerade intervjuscheman kan den ekologiska validiteten hamna i riskzonen, eftersom dessa instrument stör den "naturliga" situationen för deltagarna..*

(Bryman, 2008 p. 66)

Vissa av dessa aspekter kommer att påverkas annorlunda i denna undersökning då det är en kvalitativ undersökning. Replikerbarheten kan påverkas då studien utförts i en kontext (näringslivet) som är kontinuerligt föränderlig, och även om studien görs på nytt så kan resultatet vara annorlunda om kontexten förändrats.

Den interna validiteten kommer med största sannolikhet vara låg även i vårt fall. Undersökningen kommer möjligtvis kunna påvisa samband mellan företagets attityder och konsumenternas upplevelser av hållbarhet, men för att säkerställa detta samband måste flera olika empiriska undersökningar göras.

Det är svårt att säga hur den externa validiteten kommer att påverkas. För att denna ska vara hög krävs ett slumpmässigt urval av respondenter. Som tidigare nämnts har en av avgränsningarna som gjorts varit att utgå från företag som varit med i SB-Index 2013, och ett helt slumpmässigt urval har då inte varit aktuellt. Se avsnitt Urval för vidare förklaring.

Den ekologiska validiteten kommer vara hög vid användandet av kvalitativ metod av tvärsnittsdesignen, då denna metod inte begränsar respondenterna genom att använda instrument och tekniker som stör den naturliga situationen.

### **3.4 Urval**

För att få en så hög extern validitet som möjligt hade ett helt slumpmässigt urval varit att föredra. Att besvara den frågeställning som vi har i detta arbetet hade varit fullt möjligt vid ett helt slumpmässigt urval, men det hade krävts en väldigt mycket större arbetsinsats från vår sida. Den undersökning som ligger till grund för SB-Index hade behövts göras av oss inom ramen av detta arbete. På grund av den nivå och de begränsade resurser i form av tid och pengar som vi har för detta arbete valde vi att utgå från de företag som ingår i SB-Index 2013.

Då indexet baseras på konsumenters upplevelse av företags hållbarhet har ett urval gjorts på de företag som har en B2C verksamhet, och vars varor eller tjänster kan sägas inhandlas på en vardaglig basis, dvs. köp som inte kräver en längre process t.ex. köp av en bil eller bostad. Utifrån dessa premisser fann vi 71 företag att ta kontakt



med. Efter detta urval gjordes ett målstyrt urval för att få kontakt med hållbarhetsansvarige på respektive företag. Två vägar användes för att komma i kontakt med hållbarhetsansvarige på dessa företag. Först söktes kontaktuppgifter på respektive företags hemsida, och om denna information fanns på hemsidan skickades ett standardmail direkt till hållbarhetsansvarige, se appendix 1. För de företag där denna information ej var tillgänglig användes företagets kundtjänst, där en standardförfrågan om kontaktuppgifter till hållbarhetsansvarige gjordes, se appendix 2. Av de 71 företag som vi skickade intervjuförfrågan till fick vi positiva svar från 8 företag. Dessa 8 intervjuer genomfördes mellan slutet av april till början av maj 2014.

### **3.5 Sammanställning av intervjuer**

Intervjuerna har genomförts över telefon. Alla intervjuerna har spelats in efter godkännande av respondenten, och sedan transkriberats. Transkriberingarna har sedan legat som grund för presentationen av den data som samlats in. För att företagen samt respondenterna ska förbli anonyma har inga namn tagits med i den här rapporten. Eventuella varumärken hos företagen eller namn på kända strategier har även de tagits bort. Vid presentationen av empirin har varje företag en kort presentation där placering på SB-Index visas, vilken bransch de är verksamma i, respondentens befattning och när intervjun hölls samt en sammanställning över den allmänna uppfattning av företaget. För att företagen ska vara anonyma har placeringen på SB-Index omarbetats. Det företag, av de 8 som vi intervjuat, som har högst placering på SB-Index fick i vår sammanställning plats 1. Sedan fick resterande företag placering utefter hur många placeringar som skiljde de åt på SB-Index. Det intressanta är inte den faktiska placeringen på SB-Index, utan skillnaden i placeringar företagen emellan.

### **3.6 SB-Index**

SB-Index är ett konsumentundersökningsindex framtaget av SBI och är resultatet av en kvantitativ och kvalitativ enkätundersökning utförd på 24 000 konsumenter. Indexet rankar varumärkena efter hur hållbara de uppfattas av konsumenterna. Indexet är således ingen reflektion över det faktiska hållbarhetsarbetet utan baseras på konsumentens uppfattning. Som en del av underlaget till framställandet av indexet undersöks även konsumenters generella uppfattning av varumärket, detta används senare och utvecklas ytterligare i denna uppsats.

## 4 Empiri

I följande kapitel presenteras de intervjuer som genomförts. Presentationen sker för varje företag, i fallande ordning utifrån placering på SB-Index.

### 4.1 Företag 1

Placering SB-Index (omarbetad): 1

Bransch: Logistik

Allmän uppfattning: se tabell 4.1

Respondent 1, Senior Miljörådgivare. Intervjuad per telefon 2014-04-14, 13:00-14:00

Negativ uppfattning	16%
Varken negativ eller positiv uppfattning	29%
Positiv uppfattning	53%
Vet ej	3%

4.1 Allmän uppfattning Företag 1

#### Definition

Företag 1 har ingen tydlig definition på vad de menar med hållbarhet. De uppfattar även att deras affärsmodell, som möjliggör kommunikation och transporter inom hela landet ingår i den sociala delen av hållbarhet.

*För oss omfattar hållbarhet alla tre aspekterna, både miljö, socialt och ekonomiskt. De samspelar med varandra. Vet inte vad mer jag ska säga. Vår huvudsakliga, eller största bidrag är vår affär. Vi når alla kunder, fem dagar i veckan. Möjliggör för kommunikation och transporter av tungt gods, möjliggör handel, både från företag till privatpersoner men också B2B. På så sätt är vi en samhällsaktör. Vi når ställen på landsbygden. Vi har hela nätet, det är vår absoluta stomme i hållbarhetsarbetet. Och för att göra det här så krävs det en massa transporter, som har en miljöpåverkan. Vi använder samtliga transportslag. [...] Allt från gång till flyg.*

#### Motiv

Företag 1 är ett statligt ägt företag med huvudverksamhet inom logistik. När det kommer till hållbarhet inom Företag 1 så kommer det stora krav från ägaren. Inte minst genom att svenska staten har en policy för alla statligt ägda företag.

*Vår ägare [...] har hållbarhet väldigt högt upp på agendan. [...] ägaren har nog ytterligare skruvat upp sitt arbete skulle jag vilja säga. Ställer högre krav på oss. [...] ägaren, de har sin ägarpolicy. Där tydliggörs att alla statligt ägda bolag ska vara föregångare i hållbarhetsarbetet. Både vad gäller miljö, mänskliga rättigheter och väldigt mycket jämställdhet. Det sätter frågan mer i fokus för alla statligt ägda företag.*

Ytterligare krav på att jobba hållbart kommer från företagets kunder samt att man är en stor arbetsgivare.

*Miljömässigt har vi jobbat med det systematiskt väldigt länge, främst för att vi har en massa lagar och regler så vi måste ha koll. Och förutom våra ägare så ställer också våra kunder krav. Ju närmare vår tid, som vi är i nu, så har ju många av våra kunder också miljömål. [...] Nu har jag inte de exakta siffrorna i huvudet, men privatkunder är en ganska liten del av vår verksamhet. [...] Så privatkunder är väl kanske mer image-delen. Och den tror jag är jätteviktig. Men privatkunder, det är svårare att ställa krav som privatkund. Men de faktiska hållbarhetskraven kommer från företagskunden när de handlar upp oss, våra tjänster. Då ställer de krav på vårt hållbarhetsarbete, det blir mer tydligt. Då får vi ett krav, t.ex. om ISO 14001. [...] När dom städar hemma hos sig så kollar ju dom också på sina leverantörer. Så det har ju också varit kunddrivet såklart. Och vad gäller de andra hållbarhetsaspekterna [...] Den sociala biten med jämställdhetsarbete, anställningsvillkor - vi är en stor arbetsgivare och det är klart vi har ett ansvar. Vi har jobbat aktivt med hälsofrågor under väldigt lång tid. [...] det är tungt fysiskt jobb. Så det gäller ju att de mår bra. Annars blir det väldigt dyrt för oss också.*

Det finns även enligt respondenten en del ekonomiska motiv till att arbeta hållbart

*[...] miljö, där sparar vi ju resurser och då sparar vi pengar. Så på miljösidan är det ganska enkelt. Vi har som mål att minska våra koldioxidutsläpp med 40% till 2020. Och det innebär ju såklart att vi måste köra bränslesnålare fordon. [...] eftersom vi är ett transportföretag så är naturligtvis drivmedelskostnaderna en väldigt stor del för oss. Så där sparar vi pengar. På den sociala sidan så arbetar vi aktivt med hälsofrågor, det innebär förhoppningsvis färre sjukskrivningar, det kostar ju också pengar. Om man nu bara ska se ekonomiskt. Det blir en win-win-situation, eftersom vi både sparar pengar och får friskare medarbetare vilket vi naturligtvis vill även ur ett mänskligt perspektiv."*

### **Kommunikation**

Företag 1 använder inte hållbarhetsarbetet i marknadsföringssyfte. Däremot anses det att kommunikation av hållbarhet bidrar till konkurrensfördelar. De tror även att hållbarhetsarbete, utifrån deras syn på hållbarhet, är en förutsättning för att kunna konkurrera.

*[...] vi gör inte det här för marknadsföring. Däremot så är det ju en konkurrensfördel att vi har ett väl implementerat hållbarhetsarbete. Det är en viktig konkurrensfaktor. [...] pris är ju också en del av hållbarhet, vi måste ha kostnadseffektiva tjänster. Det är ju också en hållbarhetsaspekt. Så det är klart att pris ofta är något som kunden ställer krav på. Och leveranskvalitet. Sen kommer kanske andra krav lite längre ner på listan som miljö [...] t.ex. arbetsmiljön i de nordiska länderna är ju oftast ingen fråga som man ställer extra krav på eftersom vi har så stark välfungerande lagstiftning. Så det är en konkurrensfördel, kanske inte hur vi arbetar med hållbarhetsfrågorna utan kanske mer hur vi kommunicerar hållbarhetsfrågorna.*

– Tror du att ett hållbarhetsarbete är ett måste för att konkurrera?

*Ja, om du med hållbarhet menar de breda aspekterna som jag har pratat om. Kostnadseffektivitet, leveranskvalitet så absolut.*

Företag 1 skulle kommunicera mer av sitt hållbarhetsarbete om de inte kom såpass högt på SB-Index som de ändå gör, vilket respondenten tror beror på att de är ett gammalt välkänt varumärke.

*[...] så är det min uppfattning att SB-Index handlar mest om hur känt varumärke det här. Jag tror inte att folk [...] vet jättemycket om vårt hållbarhetsarbete men man känner igen loggan, alla vet vilka vi är men jag tror inte att man exakt vet vad vi jobbar med [...] och det tror jag gäller de flesta företag. Det är lättare med ICA och Coop och sådär eftersom det blir lite tydligare när du ska gå in där och du ska handla och du ser om det finns krav-varor eller inte. [...] Sådana index kan slå lite fel samtidigt som det är kul att vara med på listan, och hade det gått dåligt så hade vi kanske snäppat upp det arbetet ännu mer, eller kommunicerat arbetet ännu mer skulle jag vilja säga. Vi hade nog inte jobbat annorlunda utan det handlar om det som jag innan [...] vi konkurrerar inte i själva arbetet i sig utan hur vi kommunicerar det. Det är där konkurrensen ligger på de här frågorna.*

## 4.2 Företag 2

Placering SB-Index (omarbetad): 52

Bransch: Hotell

Allmän uppfattning: se tabell 4.2

Respondent 1, hållbarhetschef. Intervjuad per telefon 2014-04-02, 13:00-14:00

Negativ uppfattning	2%
Varken negativ eller positiv uppfattning	53%
Positiv uppfattning	24%
Vet ej	21%

4.2 Allmän uppfattning Företag 2

### Definition

När företag två pratar om hållbarhet så liknar det den klassiska uppdelningen miljö, socialt och ekonomiskt. Men de har valt att inte ha med den ekonomiska aspekten när de pratar hållbarhet.

*Vi håller på att stöpa om det i tre formar. Det är inte riktigt den här klassiska people, profit planet men närbesläktat. Vi kommer att jobba med miljöfrågan, alltså planetsidan, och vi kommer dela upp peoplesidan i två delar. Den ena handlar om hälsan hos våra anställda och den andra handlar om de lokala platserna som vi har hotell på. [...] vi har hotell på många olika lokalsamhällen och vi vill också vara en god medborgare på det lokala planet och inte bara på det globala planet.*

Utvecklingen till hur Företag 2 jobbar med hållbarhet idag har fortgått under flera år och stegvis vuxit till den nuvarande strategin.

*Det började med att vi egentligen bara jobbade med miljöfrågor ... sen med takt att saker och ting började gå framåt började vi lägga till fler och fler saker i det här. Det första som kom då vsar det här med välbefinnande hos personalen, som vi jobbat med länge men som formaliserades för 3-4 år sedan. Sen för kanske två år sedan började vi plocka in leverantörskedjorna i det här också. [...] vi har inga tillverkningsfabriker i Kina eller underleverantörer i andra länder där vi behöver jobba med leverantörsutvärdering direkt, MEN vi jobbar även med produkter som kan ha väldigt långa leverantörsled så därför bestämde vi oss för att ta ansvar även i leverantörsleden [...] Och sen för ungefär 2 år sen kom det lokala tänkandet in.*

## Motiv

En av de största drivkrafterna för att arbeta hållbart i Företag 2 kommer från deras ägare. Ägarformen har även en stor påverkan för vilka möjligheter Företag 2 har att arbeta hållbart.

*Jag tycker ägarstrukturen är den största anledningen. [...] Vi har ju det lite mer förspänt än andra eftersom vi är ägda av bara en person [...] Och det betyder att vi inte behöver vara speciellt kortsiktiga i vårt tänk när vi vare sig planerar, bygger, driver eller eventuellt avvecklar verksamheter och det innebär att vi kan tänka mer långsiktigt. [...] Och hans (ägaren, förf. anm.) uttalande och övertygelse är att vi ska göra mål, alltså att vi ska gå med vinst och att vi ska kunna tjäna pengar, men det är inte bara ok att göra mål utan göra mål på rätt sätt. Och när vi säger göra mål på rätt sätt så väger vi in alla de här hållbarhetsparametrarna vi pratar om. Det är inte ok att skita ner naturen, det är inte ok att köra med personalen och det är inte ok att suga ut det lokala samhället bara för att gå med vinst. Vi ska gå med vinst FÖR att vi jobbar med de andra frågorna, inte trots, utan FÖR att vi jobbar med dem.*

Organisationen styrs till stor del av värderingar och det är tydligt att hållbarhet prioriteras mer och mer. Det är helheten som är i fokus, det är inte längre enbart det ekonomiska som styr.

*Jag skulle säga att ägarstrukturen till trots har vi kanske inte den bästa incitamentsstrukturen i bolaget att bedriva hållbarhetsfrågorna utan det är något som vi fortfarande jobbar med [...] Fram till ganska nyligen kunde det vara motstridiga mål t.ex. om vi bara siktade på ekonomisk tillväxt i de olika affärsområdena kunde du få mer tillväxt och då helt plötsligt så går det lite stick i stäv med att vi säger att vi [...] ska göra mål på rätt sätt. Men det är grejen med att vi har en såpass långsiktig ägare, delaktig ägare och karismatisk ägare, så gör det att man förstår i högre grad i organisationen vilka kärnvärden som är viktiga.*

– Är ni ett värdestyrt företag?

*Oh ja! Ägaren säger 'culture eats strategy for breakfast'. Och det kan man säga är ganska välförankrat i det här bolaget. Värdestyrning och kulturskapande.*

*Alla som börjar jobba inom vårt företag vet att vi har en ägare som är väldigt engagerad, så det är ingen som kommer in och tänker att här jobbar vi inte med miljö. Därför tror jag även att det kan vara lite enklare att få igenom åtgärder som handlar om miljö.*

Det visar sig även när vi talar om eventuella ekonomiska vinster med Företag 2s hållbarhetsarbete.

*Jag kan göra er besvikna och säga att det inte finns jättemycket som visar på att vi kan ta bättre betalt för det här. Vinster i pengar kommer från sekundära intäktsströmmar. Självfallet, om du jobbar med aktivt energibesparingsarbete [...] gör att vi kan ha lägre*

*energikostnader och lägre energikostnader [...] innebär ett bättre resultat. [...] vi har en jämfört med branschen låg sjukfrånvaro. Det är en enorm kostnad för hotell och restaurangbranschen med sjukfrånvaro, som för alla branscher. Men något vi märker är att när vi gör undersökningar, alltså psykosociala arbetsundersökningar, som vi gör varje år, så är det bara en fråga som ligger på topp 3 alla åren som vi gjort den här undersökningen, och den frågan är att det är viktigt för mig att min arbetsgivare tar ett miljöansvar. Så någonstans kan vi se att de här frågorna gör att vi får nöjdare personal, vilket betyder friskare personal, som innebär att vi har mer pengar på bottenlinjen om vi vill se den krassa sidan. [...] Men sen när vi tittar på intjänandefaktorn, den är mycket krångligare att kvantifiera. Just den frågan att ställa till konsumenter hur villiga är ni att betala extra (för hållbarhet, förf. anm.) och en hel del konsumenter säger att de är villiga att betala extra pengar men det är en sak att säga att man är villig och det är en sak att de facto betalar extra för det.*

Enligt respondent 2 så är det i princip ett måste att jobba hållbart, eller i alla fall ha ett strukturerat miljöarbete, om man ska kunna konkurrera som en stor aktör inom hotellbranschen.

*[...] man kan inte konkurrera om man inte har något att visa på miljö om man är en stor hotellkedja. Driver man en liten hotellkedja eller ett enkelt hotell kan man klara sig bra utan något som helst systematiskt hållbarhetsarbete men i de stora företagen kan du inte få några stora kunder om du inte har det.*

## **Kommunikation**

Företag 2 har en multibrandingstrategi som till viss del försvårar kommunikationen av deras hållbarhetsarbete. Företag 2 har verksamhet i flera nordiska länder och har ett bättre anseende i sitt "hemland". Där har de kommit i topp flera år i rad i olika rankingar, bland annat SB-Index. I Sverige ser det annorlunda ut. Respondent 1 tror även att konsumenter tror bättre om inhemska varumärken, vilket "straffar" utländska märken.

*Så att det är så otroligt många olika varumärken och det är självklart svårare för konsumenten att ta ställning till vad de här olika varumärkena står för. Jag kan rabbla upp det på mina fem fingrar därför att jag jobbar för bolaget, men att förmedla det här till konsumenten är mycket svårare. Och det innebär att hållbarhetsarbetet som helhet är svårare för oss att kommunicera till konsumenten [...] jag skulle vilja säga att vi är oförtjänt lågt på listan. Och det ser man att SB generellt sätt premierar de svenska varumärkena i Sverige osv. Nu har jag inte tittat i år men jag minns förra året när jag jämförde SAS och Norweigan så låg SAS på topp 20 och Norweigan låg inte ens på topp 100 men jag har svårt att se att det ändrat sig nå markant från förra året till i år. Men det är också ett tecken på att svenska konsumenter har en tendens att premiera de svenska märkena före de utländska även om de så är från grannlandet i väster. Vilket gör att även utländska varumärken blir straffade.*

Företag 2 vet att deras verksamhet ger dem ett unikt marknadsföringstillfälle och chansen att kommunicera sitt hållbarhetsarbete. Samtidigt måste det göras försiktigt. Det är även stor skillnad på de krav och förväntningar som privata kunder har jämfört med företagskunder.

*[...] vi har ungefär 20000 personer som bor hos oss varje natt. [...] Och de personerna har vi tillgång till i deras mest privata sfär, det vill säga där de bor och sover. Det är ju ett marknadsföringstillfälle andra bara kan drömma om. Där har vi möjlighet att kommunicera väldigt mycket och där ska vi också kommunicera med ett väldigt stort ansvar. [...] för något år sedan så var det broschyrer så man kunde dränkas i dem och problemet med det blir att ingen läser någonting längre, och det är inte så snyggt miljömässigt att ha massa pappersmaterial på rummet. Där har vi rensat upp väldigt mycket men där är det viktigt för oss att skicka budskap över de små sakerna som vi gör utöver att vi har sparduschar och hänger upp handdukar. T.ex. så planterar vi regnskog för varje gästnatt som du bor hos oss. Eller möjligheten att äta en ekologisk frukost. Massa sådana små saker som vi tycker att du ska se [...] Ungefär hälften av våra kunder kommer från företagsmarknaden och hälften från privatmarknaden. Från företagsmarknaden så ställer 9 av 10 företag krav på att vi ska jobba aktivt med miljöarbete, det vill säga att vi ska vara miljömärkta på något sätt. Tittar vi på privatmarknaden så är situationen inte ens omvänd, det är inte ens 1 av 10 som ställer krav på miljömärkning. Vilket innebär att vi agerar mot två helt olika typer av marknader. [...] Du kanske inte är intresserad av frågan och då ska vi inte pressa på den informationen på dig. Så det är två lite olika grupper man får titta på hur man jobbar med det. Men om du tittar på marknadsföring, t.ex. om du sätter dig och läser i en tidning eller så, så visst säger den att vi är miljömärkta men vi pratar inte om att vi bevarar regnskog eller så i marknadsföringen, det gör vi inte.*

Det verkar även som att Företag 2 inte finner det värt att kommunicera vissa aspekter av sitt hållbarhetsarbete på grund av att det inte ger någon nämnvärd konkurrensfördel. Samtidigt vill de gärna få ett bättre anseende här i Sverige och bland annat hamna högre på SB-Index.

*Det är väl lite så att det inte är någon stor sensation att man jobbar med miljö. Så om man ska profilera sig på det så måste man ha ganska speciella saker som skiljer sig jämfört med vad alla andra gör. Och det mest vi gör inom miljö är samma som de flesta andra kedjorna också gör. När vi jobbar med matavfall där har vi ju i vart fall fått lite uppmärksamhet i Norge eftersom vi jobbar aktivt med att reducera vår förbrukning av kött och att vi försöker reducera vår matavfallmängder. [...] Vi har snackat om hur man ska kunna klättra på den rankingen (SB-Index, förf. anm.). Men vi har tänkt att det inte är den rätta vägen att gå ut och köra massa reklam och kampanjer där vi berättar om hur duktiga vi är på de områdena. Vi menar att man hellre jobbar mer långsiktigt och vi tror att om man går väldigt hårt ut och är liksom, braging om hur go man är så kan det bli att man får motsatt effekt. Vi känner att vi gör ett bra jobb [...] så det är viktigt att vi*



*bygger sten på sten och får folk att se vad vi gör genom andra kanaler. Att vi t.ex. får pressen eller andra att skriva om oss eller att vi får komma ut genom andra kanaler.*

### 4.3 Företag 3

Placering SB-Index (omarbetad): 62

Bransch: Detaljhandel

Allmän uppfattning: se tabell 4.3

Respondent 1, hållbarhetschef. Intervjuad per telefon 2014-04-10, 09:00-10:00

Negativ uppfattning	2%
Varken negativ eller positiv uppfattning	35%
Positiv uppfattning	56%
Vet ej	4%

4.3 Allmän uppfattning Företag 3

#### Definition

Företag 3 utgår från triple bottom line med aspekterna miljö, socialt och ekonomi. Det ska gagna affärerna samtidigt som de jobbar med dessa tre aspekter. Utifrån detta har det utarbetat en strategi med fyra områden som handlar om deras sortiment, drift, produktion och samhällsengagemang.

#### Motiv

Företag 3 har nyligen bytt VD, som har kommit med en stor drivkraft för Företag 3s hållbarhetsarbete. Hållbarhet har en stark ställning i företagets strategi med långsiktiga mål. Men de ser även att det är en förutsättning för deras verksamhet. Vidare ger företagets hållbarhetsarbete flera affärsmässiga fördelar.

*När han (VD, förf. anm.) kom så tog han fram en ny strategi, eller en ny direction, mer visionär och mer långsiktig [...] och i den så är hållbarhet en av fem huvudstrategier för att komma framåt. [...] Det är ett viktigt sätt att säkerställa lönsamhet på lång sikt [...] eftersom de här frågorna kommer påverka vår bransch genom möjlighet att köpa råvaror på ett hållbart sätt. Och på lite halvlång sikt handlar det om att stärka varumärket för att kunden ska känna förtroende för oss och inte köpa sina varor någon annanstans. Sen är det en viktig del i att skapa intern motivation. En mer kortsiktig aspekt är att underlätta vid rekrytering av nya medarbetare.*

– Var kommer incitamenten främst ifrån, från marknaden eller inifrån den egna organisationen?

*Inifrån den egna organisationen, helt klart.*

Men det fanns även en oro från respondenten att deras kunder upplevde att Företag 3 var längre fram i sitt hållbarhetsarbete än vad respondenten själv ansåg att de var.

*[...] kände snabbt att kundernas förväntningar och tro på vårt hållbarhetsarbete, det översteg det faktiska arbetet som de facto pågick i organisationen. Vilket naturligtvis stressade mig ganska ordentligt, så jag kände att 'oj, här har vi massor att göra för att komma upp i nivå med kundernas förväntningar.' Så vi har haft ett ganska bra tempo, jobbat med många olika aspekter av hållbarhetsarbetet. Men brukar ofta måla upp en trappa med tre steg och på det första steget är det riskminimering, på det andra är det mer licence to operate [...] sen det tredje trappsteget är att man driver affärerna med hjälp av hållbarhet. Man kan bestämma sig för i vilket av de tre trappstegen ett företag vill ligga förstås, och jag kände att [...] vi måste faktiskt jobba i alla tre trappstegen samtidigt.*

– Det här du nämnde om kundernas förväntningar och att de var högre än det faktiska arbetet. Kan du utveckla det?

*Ja tittar man på ett antal konsumentundersökningar [...] låg vi redan då högre än H&M [...] Och jag vet ju rätt väl vad de företagen gör, och t.ex. H&M gör way more än vad de får cred för. Så jag kände att 'oj kunderna tror verkligen att vi är väldigt bra på det här med hållbarhet' och skälet att de gör det tror jag är att vi är ett känt, tryggt gammalt svenskt varumärke som man känner till. Och därmed tror man att 'ja men de har koll på energiförbrukning, leverantörskedjefrågor och arbetsvillkor' och allt sådant. Det var min analys i alla fall.*

Företag 3 såg att denna "skeva" bild av företagets hållbarhetsarbete var en fara ifall att kunderna skulle få den bild av företaget som respondenten hade.

*Om de "kommer på" oss eller får intrycket av att det inte ser ut såhär så tappar varumärket i anseende väldigt mycket. Så det är precis av det skälet som jag kände att här kan vi inte ta en sak i taget utan här måste vi jobba på fem - tio fronter samtidigt och det är precis det vi har gjort. [...] vi har verkligen jobbat på massa olika sätt för att få upp farten ordentligt.*

Företag 3 ser att hållbarhetsarbete både är ett måste och en konkurrensfördel. Ett måste för att hela det finns ett tryck på hela branschen, en konkurrensfördel för att det kan vara ett sätt att profilera delar av sitt sortiment.

*[...] man kan argumentera fram och tillbaka om det. Ja det är ett måste tycker jag i den här branschen därför att alla andra gör det också, vilket är positivt. Sen är det faktiskt så att det är ett måste för att det är en konkurrensförutsättning. Å andra sidan så det så att inom textilbranschen så samarbetar vi väldigt mycket inom många frågor och så ser man ju att det inte är någon konkurrensfördel. Jag tror det lite håller på att försvinna, den här konkurrensfrågan, för man ser mer och mer som företag att man måste samarbeta för att lösa frågorna. Eller såhär, inåt bakåt, med inköp så samarbetar vi rätt mycket, försöker hitta gemensamma standarder. Men sen ut mot kund förstås är det en slags konkurrens, då ser man ju att Lindex har Sustainable Choice, H&M har Consious Collections och vi har vårt hållbara varumärke. Så kommunikativt blir det en konkurrensfråga.*

## **Kommunikation**

Företag 3 ser sitt hållbara sortiment som det viktigaste sättet att kommunicera sitt hållbarhetsarbete till konsumenterna. Både direkt till de som köper varorna, men också indirekt genom att visa att det är viktiga frågor för företaget.

*Vårt hållbara varumärke är vårt viktigaste sätt att kommunicera hållbarhet. Det är vårt sätt att guida kunderna. Och det plottar vi ut i marknadskommunikationen i allt större grad, vi skyltar i varuhuset och vi har etiketter på, inte alla men ganska många varor. Det är vårt sätt att säga att oavsett om du tänker köpa de här varorna eller inte så ger det en signal om att vi tänker på och jobbar med det här. Det är inte alltid det bara är den här guidningen som är det viktigaste utan faktiskt mer indirekt kommunikation, att vi jobbar med de här frågorna. Och sen på olika sätt t.ex. hållbarhetsrapporten och genom foldrar pratar vi om vårt hållbarhetsarbete.*

Företag 3 har även en kontinuerlig intern kommunikation för att hela tiden hålla sina medarbetare uppdaterade och engagerade.

*[...] medarbetarna är också väldigt engagerade. Och nu har vi också gjort så att vi i varje varuhus har en hållbarhetsambassadör som vi utbildar, och den personen finns i en kommunikationskanal. Så varje månad skickar vi ut material till den här hållbarhetsambassadören som i sin tur kan prata om vårt hållbarhetsarbete gentemot alla övriga medarbetare i varuhuset för att hjälpa våra medarbetare och försäljare ute i varuhuset, att man har kunskap om hållbarhet.*

## 4.4 Företag 4

Placering SB-Index (omarbetad): 90

Bransch: Detaljhandel

Allmän uppfattning: se tabell 4.4

Respondent 1, hållbarhetschef. Intervjuad per telefon 2014-05-05, 13:00-14:00

Negativ uppfattning	8%
Varken negativ eller positiv uppfattning	41%
Positiv uppfattning	48%
Vet ej	4%

4.4 Allmän uppfattning Företag 4

### Definition

Företag 4 använder sig av FNs definition av hållbarhet, och menar att det "handlar om att integrera sociala aspekter med ekonomiska och miljömässiga aspekter".

### Motiv

Respondenten säger att mycket av de värderingar som fanns med från den tiden då företaget startades finns kvar idag och påverkar företagets hållbarhetsarbete.

*[...] jag tror att är man en värderingsbaserad organisation som har ett väldigt stort avtryck, oavsett om det är IKEA eller SAAB eller Volvo eller ICA eller vad som helst så kommer den här drivkraften inifrån. När man började med de här frågorna i början av 90-talet, slutet av 80-talet så fanns det ingen särskilt stor intressentdialog. Det är klart att den här rörelsen kom då med Agenda 21 och Brundtlandrapporten. Men jag tror att det har varit en ganska naturlig drivkraft inifrån att adressera de här frågorna då det handlar om effektivisering, det handlar om material, alltså saker som finns i ett företags verksamhet som man behöver utveckla. Och på så sätt har miljöfrågorna letat sig in i olika företags arbete. [...] Min upplevelse är att vi verkligen styrs av de värderingarna som fanns med när han (grundaren, förf. anm.) skapade företaget. Just att man ska vara för de många [...] att det finns en demokratisk tanke bakom det hela, att bra kläder ska vara för de många. Det tycker jag lever kvar, och sen så har man länge velat vara det här goda företaget. Jag har hört historier om hur man arbetade med arbetsvillkoren väldigt mycket när företaget startade. Försökte verka för att de anställda skulle få livsbalans och det har funnits med det tänket väldigt länge. Och det tror jag är en bra grogrund för hållbarhetsfrågor i ett företag.*

Däremot ser respondenten att drivkraften för att arbeta hållbart förändrats, från att i början i princip enbart komma inifrån nu också i allt större utsträckning kommer utifrån.

*I starten, så som varför man har börjat med hållbarhetsfrågor, skulle jag vilja säga att den drivkraften kommer främst inifrån. Idag ser vi ju att konsumenten gör sin röst hörd på ett annat sätt. Dels genom olika sociala medier och olika kanaler, men också genom media, och vi får ju den feedbacken ganska direkt så idag skulle jag nog säga att konsumenterna och intressenterna har en väldigt stark påverkan på vårt hållbarhetsarbete. Men hade vi inte haft den här starka drivkraften inifrån så hade det blivit ett väldigt ihåligt hållbarhetsarbete om vi bara reagerat på utomstående reaktioner.*

Företag 4 började som många andra med att jobba med miljö. Under de senaste åren har däremot hållbarhet i en vidare benämning fått allt mer utrymme, vilket också fått Företag 4 att strukturera om sitt arbete. Och även om de känner att det är ett större tryck utifrån än tidigare, har omstruktureringen av deras hållbarhetsarbete gjorts för att de vill kunna styra det mer internt.

*[...] man har haft de här frågorna på agendan ungefär sen tidigt 90-tal. Då började man med att göra insatser för att förbättra t.ex. kollektionerna med ekologisk bomull och liknande, och man började systematisera sitt miljöarbete. 99 tog man beslutet att ISO-certifiera sig vilket gjorde att man fick väldigt god systematik i sitt miljöarbete. [...] Vad man har känt i flera år, men som jag lite har satt fingret på sedan jag kom in är att vi behöver ett annat sätt att jobba med hållbarhetsfrågor som är mer allomfattande. Som verkligen verkar i hela verksamheten [...] och som avspeglar den vision som vi haft i några år. För några år sedan så lanserade vi vår hållbarhetsstrategi. Den tar verkligen med det är om hållbarhetsfrågan, alltså man rör sig från ISO 14001 som bara handlat om miljöaspekter. Vi vill arbeta på ett nytt sätt och därför har vi slutat med certifieringen. För att verkligen låta vår strategi vara det som driver vårt hållbarhetsarbete och inte något externt (en utomstående aktör har kommit och gjort kontroller på Företag 4, s ISO 14001-arbete, förf. anm.) [...] som har kommit och gjort kontroller på hur vi arbetar [...] och det har gjort att vi varit superduktiga på miljöfrågor [...] men hållbarhet handlar ju om så mycket mer än det. Så det är vår utmaning just nu, att gå över från det här mer externt drivna hållbarhetsarbetet där vi reagerar på olika intressenters input till att verkligen låta vår egen strategi och vår egen affärsidé driva hållbarhetsarbetet.*

Företag 4 ser även konkurrensfördelar med sitt hållbarhetsarbete. De tror inte att det är den avgörande aspekten vid köp, men det är ett sätt att profilera sig och om konkurrenterna är väldigt lika varandra kan det som tillslut fångar kunderna vara företagets hållbarhetsarbete. De ser även att utvecklingen går åt det hållet, att fler och fler konsumenter bryr sig om hållbarhetsaspekten.

*Tittar man på olika undersökningar så ser vi ju att hållbarhet kanske inte är det som är tipping point när det gäller vart man väljer att gå för att handla, utan att det fortfarande är priset som styr den stora massan av konsumenter. Men att det verkligen är det lilla extra som kan vara avgörande när man har väldigt liknande konkurrenter, liknande*

*alternativ när det gäller prisnivå och så. Så absolut. Och kommer än mer bli. När vi ser över den stora massan kanske de inte tycker att hållbarhet är speciellt viktigt och att de kanske inte känner att de vill lägga mer pengar på en hållbar produkt. Men vi har faktiskt en växande skara människor som är villiga att göra det. Så att det kommer förändra sig, över några decennier så kommer ju den bilden se helt annorlunda ut och då kommer det verkligen vara en konkurrensfördel som är väldigt påtaglig.*

Vidare så anser Företag 4 att hållbarhet är viktigt för att kunna överleva på lång sikt

*[...] vi har funnits i ca 60 år, och vill vi fortsätta finnas så kommer vi behöva få med de här frågorna i vår verksamhet och integrera de i hela verksamheten med alla beslut vi tar. Det handlar inte bara om att verkligen ha en bra relation med våra konsumenter och vara ett ansvarsfullt företag, utan också att säkra materia, säkra att vi lever upp till lagar och förordningar osv.*

Det finns även en hel del affärsmässiga vinster med att jobba hållbart enligt Företag 4.

*[...] att verkligen se till att vi uppfyller de lagar och förordningar som finns i alla länder där vi verkar. Att vi får en god kvalitet. Dels i vår verksamhetsstyrning men också i de produkter vi sätter på marknaden. Att vi har en bra kostnadsbild och effektiviserar, ju mindre du konsumerar inom ett företag desto bättre kostnadsbild får du. [...] det kan handla om hur mycket energi vi förbrukar, eller hur mycket avfall vi producerar, hur mycket kontorsmaterial vi köper in eller hur mycket IT-produkter vi köper in. [...] Vi har en positiv stämning på jobbet, vi har människor som är stolta över att gå till jobbet och känner att de gör något bra och känner att de bidrar med att göra något bra för världen.*

### **Kommunikation**

Företag 4 är medvetna om att hållbarhetskommunikation kan påverka konsumenters uppfattning om företaget. Samtidigt tror respondenten att kommunikationen av hållbarhet har hamnat i skymundan, dels för att det är ett såpass nytt fenomen, men även för att de flesta företag är för upptagna med det faktiska hållbarhetsarbetet för att ha tid att kommunicera det.

*Jag har följt den här undersökningen (SB-Index, förf. anm.) sedan start. Och har väl sett att vissa aktiviteter som man gör ger utslag på den. Att man verkligen kan se att gör man en stor kommunikationsinsats [...] så kan man se en förflyttning på listan. [...] Rent spontant när det gäller vår placering på listan så känns det ganska oräddvist när jag vet allt det här man gjort så länge. Men på ett sätt förstår jag ändå att vi hamnar så långt ner för det är verkligen inte mycket som når ut. Det är inget som har varit prio. [...] Efter att ha jobbat med hållbarhet så många år så vet jag att hamna högt på en lista in är en värdeämätare på vad som faktiskt görs internt. Det finns olika anledningar till att hållbarhetskommunikation inte varit stort. I vissa branscher kan det vara oftare förekommande men jag skulle säga generellt när det gäller företagsvärlden så är det här en ny företeelse med hållbarhetskommunikation. Och det beror på att man har*

*fokuserat, alltså de här hållbarhetsansvariga som har funnits och som har tillsats, de har varit ganska upptagna med att verkligen göra och skapa system, processer, dokument och strategier, och verkligen få igenom det här. Så man har inte hunnit med kommunikationen, det har inte ansetts vara så viktigt som de andra delarna. Samtidigt som man inte riktigt vet hur man ska kommunicera det här för att det ska landa på ett bra sätt, för att det ska ge rätt bild av det som händer.*



## 4.5 Företag 5

Placering SB-Index (omarbetad): 102

Bransch: Detaljhandel

Allmän uppfattning: se tabell 4.5

Respondent 1, HR-chef. Intervjuad per telefon 2014-05-08, 10:00 - 11:00

Negativ uppfattning	6%
Varken negativ eller positiv uppfattning	41%
Positiv uppfattning	48%
Vet ej	5%

4.5 Allmän uppfattning Företag 5

### Definition

Företag 5 har en något annorlunda approach jämfört med de andra företagen när det kommer till hur de ser på vad hållbarhet betyder, då respondenten tar upp ansvar som en del av hållbarhet.

*Det skulle jag säga handlar om att ta ett ansvar. Både för den enskilda människan men också miljön och samhället i stort, både kort och långsiktigt.*

Det är också intressant att notera att respondentens huvudansvar är som HR-chef, och att det i hennes roll delvis ingår CSR-ansvar.

### Motiv

Företag 5 har först och främst ekonomiska motiv för att arbeta med hållbarhet. De vill kunna erbjuda ett sortiment som tilltalar så många som möjligt, och identifierat en kundgrupp som tilltalar av framförallt ett hållbart sortiment. Men det kommer även ett tryck ifrån ägarna att arbeta hållbart.

*Det handlar väldigt mycket om att vi i våra butiker vill erbjuda ett sortiment som tilltalar så många som möjligt, och där vet vi att det är en stor efterfrågan på produkter som är krav- och fairetrade-märkta. Man vill liksom köpa rätt produkter, både för sin egen skull och för miljön i stort. Jag tycker att vi har ett ansvar, rent ekonomiskt också, vi vill ju ha produkter som är attraktiva för kunden. Men det är ju också det att vi.. som jag pratade om förut, vi har så många butiker och vi har en stor inverkan på miljön i och med det. Och på människan. Det är flera orsaker, men i slutändan så handlar det om att tjäna pengar för att finnas kvar. [...] Sen är det också från våra ägare, det här är ju ett familjeägt bolag och vi är värderingsstyrda i vårt arbete, där det handlar väldigt mycket om medmänsklighet och affärsmoral i stort. [...] Och vår ägare ställer också krav på.. under alla styrelsemöten ska vi rapportera vad vi gör CSR-mässigt.*

Företag 5 anser att hållbarhet är en konkurrensfördel, och att konsumenterna i allt större utsträckning kommer att ta hänsyn till hållbarhetsaspekterna i framtiden.

*Jag tror det är jätteviktigt. För vi vet att fler och fler är medvetna om vad de konsumerar och bryr sig om hur företag inverkar på miljön. Det är ju väldigt omdiskuterat, och kan vi ha produkter som den är kundkategorin önskar att köpa så är det klart att det driver kundtrafik till våra butiker. Vilket stärker oss i konkurrensen.*

– Tror du det är något som kommer öka?

*Ja, jag tror det. Jag tycker bara de senaste veckorna så har det varit mer. Det är otroligt mycket kravmärkning och sådana saker. Det pratas väldigt mycket även i privata sammanhang. Jag tycker man märker det tydligt, det är viktigt för individen. Men också som bolag, att man långsiktigt kan visa på att man har ett strategiskt arbete och att vi gör val utifrån hållbarhetsperspektivet, att man kan visa på det.*

De ekonomiska motiven handlar främst om att kunna erbjuda ett hållbart utbud av produkter som tilltalar så många som möjligt, men även företagets långsiktiga överlevnad på marknaden.

*Det handlar om att man väljer att köpa våra produkter och väljer att komma in i våra butiker. Det kan ju vara en sådan enkel sak som kaffe som är en stor produkt hos oss. Att vi har krav- och fair trade-märkt kaffe. Och att vi har ekomjolk och sådana saker, det tror jag påverkar att man väljer att komma in till oss. Att vi följer lagar och regler, att göra rätt saker och att vi ser till att alltid hålla en hög moral, både affärsmässigt, miljömässigt och socialt. Sen är det något som på lång sikt är otroligt viktigt för överlevnaden av vårt varumärke.*

## **Kommunikation**

Företag 5 anser att de kan bli mycket bättre på att kommunicera sitt hållbarhetsarbete på en vardaglig basis. Däremot gjorde de en väldigt uppmärksammas kampanj för att visa att företaget fanns till för alla, och allas lika värde.

*[...] där tror jag att vi kan bli mycket bättre på att kommunicera det vi gör i butik. Jag tror att det handlar om människans vardag, att... vad är det för produkter vi säljer? Att synliggöra dessa, att ha alternativa produkter för den som vill äta ekologiskt t.ex. så är det jätteviktigt, men jag tror vi kan bli bättre på att prata om vad vi gör.*

– Har ni sett några direkta effekter efter den kampanjen?

*Ja, vi har kunnat mäta ett väldigt positivt genomslag och igenkänningsökning.*

– Det finns en problematik i att kommunicera sitt hållbarhetsarbete, man kan ju uppfatta det som cyniskt? Men det här var ett sätt som funkade?

*Ja, det finns alltid grupperingar som tycker att man skor sig, att det är för kommersiellt. [...] grupperna som det handlade om tyckte det var jättebra. Med ett stort varumärke kan man ju få stort genomslag, och det blir ett tydligt ställningstagande. Och på samma sätt, om man gör det på fel sätt så kan det ta en helt annan vändning. Jag tror det är*

*viktigt att man har en koppling till det varumärket står för, vårt varumärke handlar ju mycket om pressfrihet [...] Vi anser med den kampanjen att det är yttrandefrihet och vi står upp för det. [...] Men för att det inte ska bli för kommersiellt och cyniskt så måste det nog finnas en koppling.*

Ägarna till Företag 5 äger även rätten till ett annat varumärke vars verksamhet är väldigt lik Företag 5s verksamhet. Båda varumärkena har samma hållbarhetsstrategi, men uppfattningen om de olika varumärkena skiljer sig, då Företag 5 ligger ca 80 placeringar före det andra varumärket på SB-Index.

*Vi är ju, fler har ju en relation till vårt varumärke [...] Vi står för det traditionella och det pålitliga, det kan ju ligga i det. Att man skattar varumärket högre [...] man vet att det är ett pålitligt varumärke i övrigt.*

## 4.6 Företag 6

Placering SB-Index (omarbetad): 122

Bransch: Persontransport – flyg

Allmän uppfattning: se tabell 4.6

Respondent 1, hållbarhetschef. Intervjuad per telefon 2014-04-03, 11:30 - 12:30

Negativ uppfattning	3%
Varken negativ eller positiv uppfattning	52%
Positiv uppfattning	28%
Vet ej	17%

4.6 Allmän uppfattning Företag 6

### Definition

Företag 6 anser att hållbarhet handlar om att de tre aspekterna miljö, socialt ansvar och ekonomisk hållbarhet möts. Däremot ser de att miljöaspekten är den som ligger till grund för att prata om hållbarhet.

*Ja, det är ju de tre aspekterna, miljö, socialt, ekonomisk hållbarhet i det man möts. Det är ju det. Det är de här tre frågorna, det är ju det som är hållbart; det är hållbara beslut, hållbar lönsamhet, hållbara inköp. Då har man tagit hänsyn till alla tre delarna.*

– Känner ni att alla tre aspekterna är lika viktiga? Eller får någon mer fokus?

*Svårt. Det beror lite på vad det är för fråga. Men för att säga såhär; miljöarbetet och miljöledningssystemet är basen. Om vi inte har den, så kan vi inte prata om de andra delarna heller. Så skulle jag nog säga. Hade vi inte gjort det med miljön hade vi inte kunnat gå vidare och prata hållbarhet.*

### Motiv

Företag 6 talade inte om hållbarhet förrän runt år 2012. Innan hade det varit miljö som var i fokus. De hade miljöcertifierat sig men det var inte tillräckligt. I och med att börja tala om hållbarhet fanns de fler aspekter som de kunde ta med för att legitimera sin verksamhet.

*Det var 2012 någon gång som vi bytte fokus till hållbarhet istället.*

– Hur kommer det sig?

*Det kommer sig på grund av den klimatdebatt som har förts. Vi har pratat om vad vi gör för miljön och vad vi gör för att minska vår miljöpåverkan, men på något sätt kommer vi inte ur klimatdebatten. Vi kommer alltid vara en klimatbov. Samtidigt kan vi se att svenska folket uppskattar sitt inrikesflyg. Det är viktigt att vi kan förmedla att vi har en påverkan på de sociala aspekterna också. Vi kan skapa arbetstillfällen, och inte minst besöksnäringen som kommer. Men också levandegöra Norrland. Och för globala*

*företag som faktiskt har kvar sina huvudkontor i Sverige är det jätteviktiga frågor för att rättfärdiga att vi finns. Får vi med det perspektivet blir det mycket intressantare. Vi kan titta på tillgänglighet, allt ifrån att man skickar ensamåkande barn till att det är lättare om man är rullstolsbunden att åka med flyget. Det finns jättemycket att visa på vad vi gör i de sociala delarna som faktiskt inte går att lösa på något annat sätt, det är viktigt att få med det perspektivet. Flyget är inte bara dåligt. [...] Och såklart för att det är en långsiktig lönsamhet som vi ska berättiga, att vi ska finnas kvar. Det är jätteviktigt. Det är en överlevnadsstrategi.*

Mycket av incitamenten för att hålla på med hållbarhet går tillbaka till företagets kunder och frågan om att rättfärdiga inrikesflygets existens. Men det finns även några affärsmässiga och ekonomiska vinster som de ser i att arbeta hållbart. Bland annat har företaget precis gjort stora investeringar i nya flygplan som motiveras både miljömässigt och ekonomiskt.

*Det är klart att vi har märkt från kunder att vi får fler förfrågningar utifrån vårt hållbarhetsarbete. Och vi får fler uppförandekoder som vi ska skriva på, så det är klart att vi har märkt ett skifte från de kunder som ligger långt fram. Men det är inte framförallt... det är tillbaka till det här med långsiktig överlevnad. Nu har vi lättare att kommunicera i de här områdena, det bidrar till väldigt mycket positivt. För vi kommer aldrig komma ur klimatsituationen. Vi påverkar klimatet, så är det. Vi kan flyga på biobränsle och ha solpaneler på vingarna, vi kommer ändå ha en klimatpåverkan.*

– Nu när ni har bytt flygplansflotta, hur motiveras investeringarna i hållbarhet?

*Det minskar ju definitivt bränslekostnader. Men det innebär också att vi kommer att kunna flyga längre med mindre bränsle. Vi kommer att kunna ha fler passagerare ombord vilket till och med gör att man kan dra in en avgång. [...] Sen kommer den lägre bullernivån göra att vi inte stör närboende.*

– Vad ser ni för vinster med hållbarhetsarbetet på kort och lång sikt?

*På kort sikt så är det väl egentligen att det blir lättare att berättiga inrikesflygets existens. På lång sikt är det långsiktigt lönsamhet med nöjda kunder, men också nöjda medarbetare. Att vi får behålla medarbetare.*

Företaget har ett stort ansvar gentemot sina kunder, där det ingår att ha en bra beredning utifall någon olycka skulle inträffa.

*Främsta ansvaret känner jag är mot medarbetare och kunder. Sen är det självklart att vi har ganska stort, mycket regler att följa utifrån ett samhällsansvar. Där har vi ju t.ex. en hel organisation som jobbar med emergency respons ifall något skulle hända. [...] Det ansvaret sträcker sig långt ut, för anhöriga och allting runt omkring. Alltså ta hand om det. Ett arbete som skulle ta flera år. Och hela den organisationen finns [...] Det tycker jag är en ganska viktig del i samhällsansvaret, och därför har vi väldigt hårt reglerat ansvar.*

## **Kommunikation**

Företag 6 erkänner att de har en del att jobba med när det kommer till att kommunicera sitt hållbarhetsarbete. Respondenten pratar även om hur skevt det kan vara med konsumenters upplevelse av företags hållbarhetsarbete.

*Internt så har vi mycket på intranätet och våra strategidagar där vi brukar ha en del hållbarhet. Sen har vi vår ombordtidning. Hemsidan, kan vi absolut bli bättre på just utifrån hållbarhet. Där kan man också läsa hur man kan påverka själv som passagerare. [...] SB-Index är ju ganska intressant [...] där har vi ganska viktig input, om vi mäter om tre år. I början var det ändå att, vissa bolag som inte ens har ett miljöledningssystem men dom har mycket större kännedom som varumärke, att det då påverkade resultatet.*

## 4.7 Företag 7

Placering SB-Index (omarbetad): 132

Bransch: Persontransport – flyg

Allmän uppfattning: se tabell 4.7

Respondent 1, miljöansvarig. Intervjuad per telefon 2014-03-27, 09:30 - 10:30

Negativ uppfattning	3%
Varken negativ eller positiv uppfattning	56%
Positiv uppfattning	13%
Vet ej	27%

4.7 Allmän uppfattning Företag 7

### Definition

Företag 7 har ingen riktig definition av hållbarhet, det är fokus på miljö.

### Motiv

Företag 7 började arbeta med miljö för att de kände att det var ett krav för att uppfattas som en trovärdig aktör inom deras bransch.

*Jag ledde arbetet som gjorde att vi blev ISO-certifierade 2009 eller 2010. Då kom det här ur en medvetenhet om att det ställs högre krav; man ska ha ett systematiskt miljöarbete. Det var inte från början någon större idealism, utan snarare 'vi måste göra det här, någon måste göra det här'. [...] Det kom nog från vår VD, han sa att vi måste jobba med miljö för att vara trovärdiga. Nu pratar jag miljöledning, vi har inte pratat hållbarhet förrän förra året egentligen. Det har varit miljö.*

Det är till och med så att det uppfattas som ofrånkomligt att jobba med hållbarhet, som de på senare år har gått över till istället för att enbart prata om miljö.

*Vår miljöpolicy [...] säger att vi ska vara drivande och samarbeta med kunder och leverantörer för bättre miljö. Vi tror som de flesta andra att det är helt ofrånkomligt att göra det. Vi har ju känt sedan några år tillbaka att vi behöver jobba bredare med hållbarhet. Så nu har vi beslutat att alla chefer ska gå en kortare utbildning i hållbarhet. Att i ett bredare perspektiv titta på, hur kan vi jobba. Vi ska inte bara jobba med miljö utan vi ska också jobba hållbart ekonomiskt och socialt.*

Respondenten känner också att det kommer ett stort tryck från medarbetarna att arbeta hållbart. De ser också att medarbetarna blir mer engagerade på grund av hållbarhetsaspekten.

*Dels har vi unga medarbetare, de flesta som jobbar hos oss är typ 30 max. Någonstans mellan 20 - 30. Men kanske inte ska säga värderingsstyrda, men vi har ansvar, tanke och hjärta som ledord. Om du har ansvar som ett ledord kan du inte säga att du skiter i miljön och att du inte bryr dig om att jobba hållbart, för då tar du ju inte ansvar. Och jag tycker också att hjärta... vi ska vara moderna helt enkelt, vi ska vara ansvarstagande. Vi bryr oss om framtiden för oss, för våra medarbetare. Det känns som en självklarhet för en modern människa att jobba på ett hållbart sätt. [...] vi får våra medarbetare att bli lite roligare att jobba med, de blir lite mer engagemang och det händer lite mer.*

Företag 7 ser att deras hållbarhetsengagemang uppskattas av deras kunder. Men framförallt ser de att morgondagens resenärer kommer utgöras av en annan generation, som har en annan syn än huvudparten av dagens resenärer. Det handlar om att kunna vara med som en trovärdig aktör i framtiden.

*Och våra kunder gillar det. Jag tror vi får marknadsfördelar på kort sikt, men på lång sikt kan det faktiskt handla om att finnas kvar som en trovärdig aktör och kunna vara med i upphandlingar. [...] Jag tror att de som växer upp nu och är framtidens kunder har en annan syn och är ganska mycket annorlunda jämfört med 40-talisterna. Det förändras, men ställer andra krav. [...] Sen är det klart att vi måste jobba på ett sätt där vi hushåller med resurser. Någonstans tror jag att om man ska vara hållbar i det man gör utåt blir man även hållbar i det man gör inåt. [...] vi tjänar dessutom pengar på det. [...] Men sen, vi ser också ett samband mellan... om vi kommunicerar vår hållbarhet så bygger vi också ett varumärke på ett mer sympatiskt sätt, det hänger ju ihop. [...] Vi tror att det är bra för vårt varumärke.*

### **Kommunikation**

Företag 7 bildades genom en sammanslagning av flera lokala aktörer inom branschen, och de använder fortfarande dessa varumärken på de lokala marknaderna. Detta påverkar företagets kommunikation och upplevelsen av företaget.

*Det är väldigt olika i olika bolag. Dels har vi ett miljöpris, som vi delar ut varje år, där folk får nominera och sen delar vi ut pris. Det är en marknadsföring i sig. Sen har vi våra vanliga kanaler: hemsidan, nyhetsbrev, i vissa fall annonsering, mycket facebook. Ett av våra dotterbolag är duktiga på det. De har en chef... hon har verkligen anammat att kommunicera hållbarhet. De är nominerade till ett lokalt miljöpris, vilket är ganska ovanligt för en researrangör. Detta beror på att hon är bra på att kommunicera hur de jobbar med miljö.*

Respondenten säger även att det måste in riktiga värderingar i verksamheten för att få några affärsmässiga fördelar av hållbarhetsarbetet. Vilket är extra viktigt på grund av den bransch som företag 7 är aktiv inom.



*Vår filosofi är att det ska vara på riktigt. Att bara skapa pappersprodukter eller göra saker som ser bra ut men inte är... det speglas i verksamheten, är ingen idé. Då får man inte de effekter som man... t.ex. i marknadshänseende... good will som vi faktiskt behöver ha. Om man tittar på vad svenska folket tror om flyget så ser man att många har en felaktig bild och många tror att flyget är dåligt.*

*– Försöker ni få folk att ändra den bilden?*

*Det är ju det vi försöker att kommunicera i ombordtidning, och flygvärdinnor som berättar om miljö. Och annonseringar t.ex. Vi skriver på våra hemsidor om våra miljövänliga flygplan. Utsläpp osv. Vi ska kommunicera hållbarhet. Men det är något hela branschen behöver göra tillsammans.*

## 4.8 Företag 8

Placering SB-Index (omarbetad): 172

Bransch: Detaljhandel

Allmän uppfattning: se tabell 4.8

Respondent 1, CSR och miljöansvarig. Intervjuad per telefon 2014-05-05, 13:30-14:30

Negativ uppfattning	5%
Varken negativ eller positiv uppfattning	46%
Positiv uppfattning	36%
Vet ej	11%

4.8 Allmän uppfattning Företag 8

### Definition

Företag 8 pratar om ansvar när de ska definiera hållbarhet. De tycker inte att det är någon enskild aspekt som är viktigare än någon annan, men de vet med sig att de har varit ett större fokus på vissa delar.

*Ta ansvar för den verksamhet vi bedriver och hur vi påverkar samhället. Ur både ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. Jag skulle inte säga att något perspektiv är viktigast, det tycker jag inte man kan säga. De hänger ju ihop med varandra. Men sen kanske vi har kommit längre när det gäller det sociala ansvaret.*

### Motivation

Anledningen att Företag 8 kommit längre med den sociala aspekten av hållbarhet beror mycket på ett yttre tryck från sina intressenter.

*Det har varit mer fokus på det (den sociala aspekten, förf. anm.). Miljö har vi börjat jobba med något senare, och därför inte kommit lika långt. Det har nog varit historiskt, vad man tittade på när hållbarhetsarbetet började så var det mycket att det drevs av påtryckningar från intressenter. Nu är det inte det längre. Om man tittar 10 år bakåt i tiden så var inte det en integrerad del av verksamheten utan då var det mycket det här protektionistiska arbetet. [...] Men nu skulle jag säga att alla delar är lika viktiga.*

En stor skillnad på senare år enligt respondenten är att förväntningarna på företag har förändrats. Samtidigt som att man ser att fler anser sig vara intressenter i företagen. Detta medför att Företag 8 ser hållbarhetsarbetet som en förutsättning för företaget, eftersom det förväntas att det finns ett hållbarhetsarbete.

*Jag tror fortfarande det handlar om att dels ta ansvar för den verksamhet man driver, men det är också att möta våra intressenters förväntningar. [...] Vi har inte jättemycket*

*påtryckningar från våra kunder specifikt. Utan då är det mer, om man ska titta på påtryckningar, så är det mer sådana här granskande organisationer, och då kan det hamna i media och då kan det naturligtvis komma frågor från kunder. [...] mer utifrån att det är vad som förväntas av ett företag idag, därför är det en naturlig del av verksamheten. Om vi tittar 10 år bakåt i tiden så var det inte dom förväntningarna som det är idag, det fanns inte dom internationella riktlinjer som också har blivit mycket tydligare idag när det gäller företags ansvar för den verksamhet man bedriver. [...] Men intressenter driver fortfarande, men skillnaden är kanske att det är så många intressenter: det är medarbetare, ägare, kunder och samhället. Det är väl också därför det har blivit en naturlig del.*

För Företag 8 blev detta extra tydligt när de skulle börsnoteras, vilket fick dem att utarbeta en tydligare hållbarhetsstrategi.

*Om man tittar på varför vi satte den här mer tydliga hållbarhetsstrategin och börja hållbarhetsredovis så var det när vi skulle börsnoteras. Då blir det ju mer från ägare, att det är en förväntan som finns när du ska vara ett bolag på börsen. [...] det är marknadskrafterna som styr, det är det som förväntas av ett börsnoterat företag idag, att ta den här typen av ansvar. Sen att det har hamnat där beror nog mycket på att det har varit intresseorganisationer som har legat på och bedrivit granskande verksamhet av t.ex. textilindustrin. [...]*

– Ser ni hållbarhet som en konkurrensfördel?

*Nej, jag skulle säga att det inte riktigt är det. Utan det är mer något som förväntas idag. Snarare att man kan drabbas negativt om man inte lever upp till det.*

## **Kommunikation**

Respondenten säger först att det enbart är genom deras hemsida som de kommunicerar hållbarhet. Men efter några mer precisa frågor så kommer det fram att det även kommer ut information om deras hållbarhetsarbete genom andra kanaler.

*I dagsläget har vi det som finns på vår hemsida.*

– Kampanjer?

*Ja ja, det har vi ju också. Med barncancerfonden. 'Runda upp' och 'give hope'. Sålt presentkort som vi skänkte 20 kr till barncancerfonden. Utbildar personal som kan ge bättre information till kunder.*

– Har ni ekologiska kollektioner?

*Jo, det har vi också. Kanske inte hela kollektioner, men vi har plagg som är ekologiska. Vi jobbar med ekologiskt bomull och så har vi återvunnen polyester. Och andra material som är framställda på ett mer hållbart sätt. Sen jobbar vi mycket med better cotton som vi är medlemmar i och där har vi målsättningen att hela tiden öka andelen som vi köper. Men det är inte plagg som vi märker upp, för better cotton-filosofin bygger inte på det. Vi har målsättningar på hållbara plagg och en rätt stor del är better cotton.*

Företag 8 är medvetna om att kommunikation är en viktig del i hållbarhetsarbetet, och de har börjat diskutera hur de ska bli bättre på sin kommunikation. De är medvetna om att det är problematiskt med konsumenters uppfattning eftersom det enligt respondenten beror mer på hur bra man är på att kommunicera än det faktiska hållbarhetsarbetet.

*Om man inte har lyckats med kommunikationen så uppfattar inte kunderna att man jobbar med hållbarhet, och det är klart att det... då har man ju misslyckats med delar av sitt arbete. Men det blir ju väldigt konstigt... Det den (SB-Index, förf. anm.) mäter är ju inte alls hur företag jobbar med hållbarhet, utan bara hur man uppfattar det. Ja, och vad är det den visar på då, jo det är ju att man har en dålig kommunikation i så fall, kanske mer än vad man gör eller inte gör. [...] Vi brukar inte hamna så högt, jag har sett andra undersökningar där vi inte heller har hamnat så högt, och vad jag förstår så har det att göra med vad man har för information på sin hemsida. Ett exempel är ju Gina Tricot som gjort ett jättearbete med sin hemsida för två år sedan, och efter det så hörde man 'oj vad de jobbar med hållbarhet'. Men de har ju inte förändrat vad dom egentligen gör, utan bara hur dom kommunicerar det. Jag har lyft den frågan internt, att vi inte är jätteduktiga på att kommunicera. Hållbarhetsredovisningen är ju relativt enkel och tydlig att läsa men det är ju... Hemsidan är ju inte så himla informativ om man lätt vill hitta information om hur vi jobbar. Alla orkar ju liksom inte sätta sig och läsa en hållbarhetsredovisning. Jag tror inte våra kunder läser den, utan det är snarare typ ni och Sjunde AP-fonden.*

## 5 Analys

Syftet med denna uppsats är som tidigare nämnt att försöka öka på kunskapen om hur företag kan få ut mer av de vinster som associeras med ett bra hållbarhetsarbete. Genom att undersöka företagets motiv till att arbeta med hållbarhet ska vi ge ett teoretiskt bidrag som ska föra forskningen kring hållbarhet och CSR framåt. Utifrån detta har vi gjort följande analys av det empiriska material som samlats in under undersökningens gång.

### 5.1 Företagens syn på hållbarhet

Att det inte finns någon enhetlig definition av hållbarhet och CSR märks på respondenternas olika svar av vad hållbarhet innebär för dem. De flesta respondenter nämner att det handlar om att vara hållbara när det kommer till miljön, hållbara när det kommer till sociala aspekter, och hållbara ekonomiskt. Det är ingen som pratar explicit om intressenter när de ger sin bild av vad hållbarhet är och hur deras CSR-arbete ser ut, men genom intervjuerna får man en bild av att de flesta anser att det är en del av att vara hållbara socialt. Däremot är det ingen som nämner något om frivillighet.

Det kan vara svårt som konsument att förstå *hur* företagen är hållbara när de uttrycker sig på det här sättet. Om vi kollar på den definitionen av hållbarhet som Det Naturliga Steget har tagit fram ser vi att det är förhållandevis specifika delar som ska uppfyllas.

I det hållbara samhället utsätts inte naturen för systematisk...

1. koncentrationsökning av ämnen från berggrunden
2. koncentrationsökning av ämnen från samhällets produktion
3. undanträngning med fysiska metoder

Och, i det samhället hindras inte människor systematiskt...

4. från att tillgodose sina behov (Det Naturliga Steget, 2014).

Även om denna definition inte heller är alldeles enkel att förstå hur det påverkar företagets verksamhet så är det ändå lättare att förstå; t.ex. att man ska förhindra koncentrationsökning av ämnen från samhällets produktion istället för att jobba hållbart ekonomiskt. Denna problematik, som är lätt att förstå att den finns då begreppen är så svåra att definiera, bidrar troligen till att medvetenheten hos konsumenterna om vad som faktiskt görs från företagets sida är relativt låg (Bhattacharya et al. 2008; Du et al. 2007; Sen et al. 2006; Apéria et al, 2004). När företagen själva inte kan ge en tydlig definition av vad de anser att hållbarhet är, borde det bli svårare att kommunicera CSR-arbetet till sina konsument. Det är svårt att se något samband mellan placeringen på SB-Index och hur företagen definierar sitt hållbarhetsarbete då det inte finns några distinkta skillnader företagen emellan.

Ett företag som står ut från mängden är Företag 1, som anser att deras verksamhet i sig är ett hållbarhetsarbete, vilken kan tolkas att de anser att sin verksamhet är en del av deras CSR-arbete. Den förkortade versionen av CSR som vi utarbetade från Europeiska Kommissionens och WBCSDs definitioner, att CSR är "företags frivilliga aktiviteter, sociala, ekonomiska och miljömässiga, mellan intressenter och företag, utöver vad som är lagstiftat" går inte att applicera på Företag 1s syn på sitt CSR-arbete på grund av frivilligheten som vår definition belyser. Detta ska däremot inte tolkas som att deras verksamhet *inte* är en del av ett hållbart samhälle. Företag 1 nämnde även, tillsammans med Företag 4 och Företag 5, att deras CSR-arbete hjälper dem att följa lagar och förordningar. Europeiska Kommissionen (2002) anser att CSR-arbete är sådant som görs utöver vad som krävs av lagen, och utifrån detta blir det svårt att se att CSR-arbete ska hjälpa till att följa lagen.

## 5.2 Företagens motiv till hållbarhetsarbete

Precis som Drumwright (1996) fann vi att motiven till att arbeta med hållbarhet var mixade och innehöll affärsmässiga motiv, motiv som kom inifrån företaget samt motiv som kom utifrån företaget, om vi använder den terminologin som vi arbetade fram i teorikapitlet. Dessa motiv delade vi upp på följande sätt:

1. Affärsmässiga motiv
  - Ekonomiska motiv (Swanson, 1995) och strategiska motiv (Brown & Forster, 2012; Ellen et al. 2006)
2. Motiv inifrån företaget
  - Positiv plikt (Swanson, 1995), för att företagen vill (van Marrewijk, 2003), altruistiska motiv (Brown & Forster, 2012), värde drivna motiv (Ellen et al. 2006) och egoistiska motiv (Ellen et al. 2006).
3. Motiv utifrån företaget
  - Negativ plikt (Swanson, 1995), företagen blir tvingade (van Marrewijk, 2003), företagen känner sig förpliktade (van Marrewijk, 2003), påtvingade motiv (Brown & Forster, 2012) och intressent drivna motiv (Ellen et al. 2006).

Alla respondenter talade om affärsmässiga motiv. Dels handlade det om ekonomiska motiv (Swanson, 1995) genom besparingar på grund av effektivare resursanvändning, som nämns av Företag 1, Företag 2 och Företag 6, eller genom att kunna erbjuda ett bredare sortiment, som nämns av Företag 5. Men det var även de som nämnde att deras hållbarhetsarbete medförde ett större engagemang hos sina medarbetare (Företag 3 och Företag 7), att det ledde till konkurrens fördelar (Företag 1, Företag 4 och Företag 7) eller att det underlättade vid börsintroduktion (Företag 8), som får ses som strategiska motiv (Brown & Forster, 2012; Ellen et al. 2006).

Även om inte alla respondenter sa det rakt ut, är vår analys att alla känner ett tryck från sina intressenter, antingen de anställda eller från t.ex. konsumenter, att arbeta med hållbarhet. Företag 1 nämner att deras kunder ställer krav på hållbarhet, det vill säga intressent drivna motiv (Ellen et al. 2006); Företag 2 menar att det i princip är ett måste för ett företag i deras storlek inom deras bransch, det vill säga att de känner sig tvingade (van Marrewijk, 2003); Företag 3 upplevde att deras kunder hade

högre förväntningar på företaget än vad de själva ansåg att de kunde leverera, det vill säga påtvingade och intressentdrivna motiv (Brown & Forster, 2012; Ellen et al. 2006); Företag 4 att konsumenter och andra intressenter utövar ett större tryck genom bland annat sociala medier, det vill säga intressentdrivna motiv (Ellen et al. 2006; Företag 5 vill kunna erbjuda ett sortiment som tilltalar så många som möjligt, det vill säga intressentdrivna motiv (Ellen et al. 2006); Företag 6 och Företag 7 anser att det är ett måste för att vara en seriös aktör inom deras bransch, det vill säga påtvingade motiv (Brown & Forster, 2012); och Företag 8 att förväntningarna på företaget har förändrats, att hållbarhet förväntas av företagen, det vill säga att de känner sig förpliktigade (van Marrewijk, 2003).

Några av företagen har även nämnt att deras hållbarhetsarbete kommer från de värderingar som finns i företaget, i Företag 2's fall genom deras ägare som är starkt engagerad i hållbarhetsfrågor; Företag 4 att de värderingar som grundaren hade med sig när han startade företaget, en sorts demokratiskt tanke att bra kläder skulle vara till för alla. Även Företag 5 säger att de är ett värderingsstyrkt företag, och detta kommer från att de är ett familjeägt bolag. Företag 7 säger inte att de direkt är värderingsstyrda, men är inne på det i och med att deras ledord är ansvar, tanke och hjärta, och respondenten säger att om du har ansvar som ledord så kan du inte låta bli att jobba hållbart. Dessa motiv kommer alltså inifrån företaget, det som Ellen et al. (2006) kallar värde drivna motiv.

Som tidigare nämnts så tycker vi att vi ser en tendens att företagens motiv till att arbeta med hållbarhet påverkar hur hållbarhetsarbetet utformas. Vi tar Företag 6 och Företag 7 som exempel igen. Deras hållbarhetsarbete springer ur ett miljöarbete som var mer eller mindre påtvingat eftersom företag inom flygbranschen lyder under strikta lagar och förordningar, både vad gäller säkerhet och miljö. Samtidigt kände man sig förpliktigade mot sina kunder att jobba med hållbarhet, samt för att motivera sin egen existens. Vår uppfattning är att den hårda lagstiftningen har gjort att företagen är vana att arbeta med systematiskt miljöarbete men att hållbarhetsarbetet, som enligt de flesta ska vara företagets frivilliga arbete (Dahlsrud, 2006), har utvecklats genom att man känner ett behov att motivera sin egen existens. Det blir då logiskt att ett företag som arbetar med hållbarhet för att minska samhällets uppfattning om företaget som "miljöbov" också fokuserar till hög grad på miljöaspekter som utsläpp och buller. På liknande sätt talar även Företag 1, som är ett transportföretag, om att minska koldioxidutsläpp, och Företag 3, Företag 4 och Företag 8, som alla säljer kläder, pratar mycket om deras ansvar i sina respektive leverantörskedjor. Detta liknar det som Frostenson et al. (2011) fann i sin undersökning, nämligen att företag anpassar sin hållbarhetskommunikation till den bransch som de är verksamma inom. Transport och drivmedelsindustrin koncentrerade sig enligt Frostenson et al. (2011) på frågor gällande klimatförändringar och hur deras produkter påverkade växthuseffekten, vilket vi såg från både Företag 1, Företag 6 och Företag 7. Frostenson et al. (2011) tyckte även att det verkade som att detta hade blivit ett måste inom dessa branscher, vilket både Företag 6 och Företag 7 vittnade om. Vidare menar de att det inom klädindustrin handlade om frågor gällande leverantörskedjor, ofta relaterat till arbetsförhållanden på

leverantörernas fabriker (ibid.). Detta pratade respondenterna från Företag 3, Företag 4 och Företag 8 om, som verkar inom kläindustrin.

Med detta i åtanke kan man diskutera huruvida den högre graden av frivillighet gäller för företagen. Per definition bör allt hållbarhetsarbete vara frivilligt men samtidigt är det många gånger ett "måste" för företagen, en av marknaden *påtvungad* aktivitet.

Vi är medvetna om att det kan vara vanskligt att rakt av "köpa" vad företagen uppger vara motiv till varför de arbetar med hållbarhet. Dels för att risken är att företagen vill framstå som snälla och dels för att vi har intervjuat personer inom företagen som jobbar direkt med hållbarhet och CSR. Det är känt att "kraften i ett varumärke ligger i vad konsumenten tycker och tänker om det" (Hoeffler & Keller, 2002 p. 79). I intervjuerna har det också kommit fram att detta är en stor anledning till att arbeta med hållbarhet, att man helt enkelt framstår som ett snällt varumärke, t.ex. nämner Företag 7 att de verkligen behöver den goodwill som kommer i och med deras hållbarhetsarbete. Vi trodde att detta skulle vara ett stort problem innan vi satt igång med våra intervjuer. Även om vi fortfarande är medvetna om detta så känner vi inte längre att detta är lika påtagligt, eftersom vår upplevelse från intervjuerna är att respondenterna svarade ärligare och rakare än vad vi hade förväntat oss.

### 5.3 Företagens kommunikation

Att jobba med hållbarhet är ett någorlunda nytt fenomen; i och med Brundtlandrapporten verkar det ha fått fäste på riktigt i företagsvärlden. Att kommunicera sitt hållbarhetsarbete verkar vara ett ännu nyare fenomen. Respondenten från Företag 4 har sett att man genom att göra en kommunikationssatsning kan få konsumenter att bilda sig en annan uppfattning om företaget. Samtidigt känner de, som flera andra av respondenterna, att de borde uppfattas bättre, det vill säga placera sig högre på SB-Index, på grund av det arbetet de gör. Respondenten från Företag 4 nämner att hållbarhetskommunikation är något nytt för många företag, och att det har hamnat i skymundan. Respondenten tror att detta beror på att de flesta företag prioriterar att implementera det faktiska hållbarhetsarbetet, och därför har de inte tid med att kommunicera det på rätt sätt. Samtidigt som man inte riktigt vet hur man ska kommunicera sitt arbete. I Sverige fann Apéria et al. (2004) att hela 90 % av befolkningen förväntar sig att företag ska arbeta hållbart. Men medvetenheten hos konsumenterna är låg (Bhattacharya et al. 2008; Du et al. 2007; Sen et al. 2006; Apéria et al. 2004). Detta nämnde respondenten från Företag 1: "*Jag tror inte att folk [...] vet jättemycket om vårt hållbarhetsarbete men man känner igen loggan, alla vet vilka vi är men jag tror inte att man exakt vet vad vi jobbar med [...] och det tror jag gäller de flesta företag*". Företag 1 anser att det är i kommunikationen av hållbarhet som konkurrensfördelarna med att jobba hållbart ligger. Däremot verkar de inte prioritera kommunikationen så högt, eftersom konsumenter ändå uppfattar dem som hållbara. Hade de placerat sig lägre på SB-Index så hade de ökat sin kommunikation.

Företag 6, Företag 7 och Företag 8 nämner att de främst kommunicerar genom sin hemsida, och Företag 8 har även en hållbarhetsrapport att ladda ner på hemsidan. Enligt Morsing och Schultz (2006) är denna typ av indirekt kommunikation att föredra



då den uppfattas som mer förtroendegivande, än t.ex. pressmeddelanden. För Företag 6 och Företag 7 blir detta extra viktigt på grund av den bransch som de är verksamma inom. Det är däremot en svår sits för Företag 6 och Företag 7 eftersom konsumenters allmänna uppfattning om branschen även påverkar effektiviteten av kommunikationen (Yoon et al. 2006; Bhattacharya & Sen, 2004).

De företag som har kunder från både privatmarknaden och företagsmarknaden har ytterligare ett problem, eftersom dessa kundgrupper har olika förväntningar på företagen. Företag 2 nämnde att 9 av 10 av deras företagskunder ställer krav på att de ska vara miljömärkta. Medan det hos de privata kunderna inte ens var 1 av 10 som ställde krav på något hållbarhetsarbete. Företagens hållbarhetskommunikation måste gå ut till alla intressenter, och därför måste olika kommunikation komma ut i olika kanaler, beroende på vilken mottagaren är (Du et al. 2010).

Företag 3, Företag 5 och Företag 8 kommunicerar alla genom sina produkter. Genom att ha t.ex. Fairtrade märkningar, eller kläder med ekologisk bomull etc. så får kunderna indirekt information om att dessa företag är engagerade inom hållbarhet. Denna indirekta kommunikation är bra för att inte konsumenterna ska bli skeptiska mot företagets hållbarhetsarbete. Företag som är för tydliga i sin kommunikation får ofta motsatt effekt, det som kallas *self promoter's paradox* (Ashroth & Gibbs, 1990). När det inträffar så reserverar sig ofta konsumenterna mot företagen (Morsing et al. 2008; Mohr et al. 2001).

Ingen av respondenterna nämner att de utför specifik hållbarhetskommunikation, det vill säga kommunikation utöver det som finns på deras hemsida, i hållbarhetsrapporter och det som kommuniceras i deras butiker genom t.ex. produkter.

## 5.4 Konkurrensfördel eller konkurrensförutsättning

Något som skulle kunna påverka kommunikationen av sitt hållbarhetsarbete är huruvida man ser det som en konkurrensfördel eller en konkurrensförutsättning. Det finns ett antal undersökningar som har visat att den ökade uppmärksamheten kring hållbarhet påverkar konsumenters köpbeteende (t.ex. Mohr & Webb, 2005; Sen & Bhattacharya, 2001; Brown & Dacin, 1997). Däremot har hållbarhet endast en positiv påverkan på de konsumenter som är intresserade av företagets hållbarhetsarbete och som stödjer dess aktiviteter (Öberseder et al. 2011), samt att det endast är ett litet segment av konsumenterna som använder hållbarhet som en faktor när de ska genomföra köp (Mohr et al. 2001). Utifrån dessa teorier verkar den eventuella fördelen med att upplevas som mer hållbar, när det kommer till köpbeteende, vara tämligen begränsat. Det argumenteras också för att konsumenter är känsligare för negativ information gällande hållbarhetsfrågor än positiv, det vill säga att negativ information om ett företag får större påverkan på konsumenterna, än positiv information (Beckmann, 2007).

I våra intervjuer blir det också tydligt att det finns en skillnad mellan företagen vad gäller synen på hållbarhet som ett konkurrensverktyg. Bland de företag vi har intervjuat är det hälften som ser sitt hållbarhetsarbete som en *konkurrensfördel* och den andra hälften som *konkurrensförutsättning*. Den generella bilden hos de företag som ser det som en konkurrensförutsättning är att deras kunder förväntar sig att man har ett

systematiserat hållbarhetsarbete, och att man utan dessa system inte skulle kunna vara med och konkurrera. Detta gäller både på den privata marknaden och på företagsmarknaden, men orsakerna skiljer sig lite. Som vi varit inne på tidigare så kräver många företag att man kan uppvisa sitt hållbarhetsarbete i form av att företaget har någon typ av system på plats, medan privatpersoner skulle reagera negativt om det uppdagades att det inte fanns på plats, men de ställer sällan några direkta frågor om detta.

Vad gäller de företag som ser sitt hållbarhetsarbete som en konkurrensfördel så är anledningarna till detta olika. Generellt så är vår uppfattning att man tydligt kan identifiera delar av sitt hållbarhetsarbete som inte bara uppfyller de krav som marknaden ställer utan som också ger mer direkta fördelar för företaget.

Företag 4 säger att på en konkurrensutsatt marknad med många konkurrenter som har liknande prisbilder och liknande affärsidéer så kan hållbarhetsaspekten vara en "tipping point" för att kunden ska välja just deras produkt. Företag 7 säger att de har identifierat en kundgrupp som ställer allt högre krav på t.ex. ekologiska och krävda produkter, och att man genom att erbjuda "hållbara" produkter kan locka till sig dessa. Företag 5 tror att de hållbara aspekterna kommer bli ännu viktigare i framtiden.

## 5.5 Konsumenters upplevelser

Flera av respondenterna har nämnt att de tror att konsumenters upplevelse av hur hållbart ett företag är till stor del handlar om hur välkänt varumärket är. I Företag 3's fall så upplevde deras kunder dem som betydligt bättre i sitt hållbarhetsarbete än vad de själva ansåg sig vara. De var oroliga att de skulle bli "avslöjade" att de inte levde upp till kundernas förväntningar, vilket skulle kunna leda till negativ publicitet, lägre tilltro till företaget etc. (Vlachos et al. 2009). Ett företag som de senaste åren fått utstå en hel del negativ kritik (bland annat för att de har haft barnarbetare i sina underleverantörer, (SvD, 2007)) är H&M, som också respondenten från Företag 3 nämnde i en jämförelse mellan dem och andra företag inom samma bransch. Förklaringen till detta enligt respondenten är att deras varumärke är gammalt, svenskt och mycket välkänt, och att detta gjorde att kunderna tog för givet att man också var duktiga på t.ex. att kontrollera sina leverantörskedjor, effektiv energiförbrukning och goda arbetsvillkor. Detta verkar stämma överens med att desto mer konsumenter känner igen ett varumärke, desto troligare är det att konsumenter tror att varumärket är hållbart och har hållbara produkter (Hanss & Böhms), samt att företag som har ett positivt rykte associeras med att det är socialt ansvarstagande (Öberseder et al. 2011).

Denna förklaring är dock inte tillräcklig för detta exempel, då H&M också måste ses som ett gammalt, svenskt och mycket välkänt varumärke. Vad är då skillnaden? En förklaring kan vara det som Beckmann (2007) var inne på med att konsumenter är känsligare för negativ information kring CSR än positiv. Det kan även ha att göra med Öberseders et al.s (2011) logik, om en positiv syn på ett företag associeras med att det är socialt ansvarstagande, borde en negativ syn på företaget associeras med att det inte är socialt ansvarstagande. De svenska konsumenterna är inte heller speciellt insatta i vad företag gör när det kommer till hållbarhet (Apéria et al. 2004), vilket respondenten från Företag 1 också ansåg, då respondenten inte tror att

konsumenterna har någon egentlig koll på hur deras hållbarhetsarbete är utformat. Vetskapen om de goda gärningar som H&M gör uppfattas inte av alla konsumenter, och de som tar del av den sortens information lägger inte lika stor vikt vid den som den negativa information de får från media, vilket även når ut till fler människor genom att de direkt läser tidningen, plus att mycket av den information konsumenter får om företags hållbarhet kommer genom diskussioner med familj och vänner (Schmeltz, 2011). Om vi drar oss till minnes citatet från Hoeffler och Keller (2002 p. 79); "vikten av ett varumärke ligger i vad konsumenter har lärt, hört, sett, känt osv av det varumärket över tid. Med andra ord, kraften i ett varumärke ligger i vad konsumenter tycker och tänker om det", kan det hjälpa att förklara fenomenet.

I H&Ms fall blir associationerna negativa på grund av större spridning och större påverkan av de negativa förhållandena i deras underleverantörers fabriker. För Företag 3 är situationen den omvända. Deras varumärke associeras med ett hållbart företagande som överstiger det faktiska, vilket kan tänkas bero på att det är ett välkänt varumärke och konsumenterna har en positiv syn på företaget (Hanss & Böhm, 2012; Öberseder, 2011) kombinerat med brist på negativ publicitet (Beckmann, 2007).

Ellen et al. (2006) ansåg som tidigare nämnt att företag ska försöka att skapa sig ett önskvärt rykte genom att leda intressenternas associationer. Det intressanta i det här fallet är att Företag 4, vare sig det är medvetet eller inte, lyckats med att få sina kunder att associera företaget med hållbarhet, men i och med Företag 3's oro inför detta kan man fundera på om det är ett önskvärt rykte. Oavsett så kan vi tänka oss att de hellre är i den situationen där de anses vara bättre än vad de är, än i H&Ms situation när de får väldigt mycket negativ publicitet även då de, enligt respondenten från Företag 3, är väldigt duktiga inom hållbarhet.

Problematiken med att kända varumärken associeras med hållbarhet tas även upp av andra respondenter. Företag 6 ser att konkurrenter som helt saknar miljöledningssystem anses vara bättre på hållbarhet och placerar sig högre på SB-Index. Företag 1, som placerar sig högst på SB-Index av de företag som vi varit i kontakt med, anser att SB-Index mest handlar om hur känt varumärket är. Respondenten från Företag 1 tror att det blir tydligare med företag som ICA och Coop (som båda legat topp två 2011-2013) eftersom "det blir lite tydligare när du ska gå in där och du ska handla, och du ser om det finns KRAV-varor eller inte". Företag 2 har också märkt detta, men då de grundades i ett annat land har de även märkt att svenska konsumenter har ett större förtroende för svenska varumärken än utländska. Scandic är den hotellkedjan som har högst placering på SB-Index. Företag 2 tycker att Scandic förtjänar den platsen då han är medveten om att de har ett bra hållbarhetsarbete, men samtidigt känner respondenten att deras placering är oförtjänt låg med tanke på vad de själva utför för hållbarhetsarbete. Företag 2 är som tidigare nämnt inte ett svenskt varumärke, och i sitt hemland så är de ett av landets mest respekterade varumärken, och på det norska SB-Indexet ligger Företag 2 före Scandic.

Exemplen på att konsumenter tillskriver varumärken som de känner igen egenskaper av att vara hållbara blir väldigt tydligt i Företag 5s fall. Som tidigare nämnts ägs Företag 5 av ett bolag som även har rätten till ett annat varumärke som har väldigt liknande affärsidé. Både De båda företagen har samma hållbarhetsstrategi, men det

skiljer mer än 80 placeringar på SB-Index mellan företagen. Företag 5 tror, i likhet med flera andra respondenter, att de är bättre placerade på indexet för att de är ett gammalt svenskt varumärke som konsumenterna har ett stort förtroende till. Utifrån vad dessa respondenter sagt växer en bild fram av att företags faktiska hållbarhetsarbete har väldigt lite att göra med huruvida de uppfattas hållbara av gemene man. Företagens rykte påverkar även hur stor effekt de får ut av sin hållbarhetskommunikation. De med ett positivt rykte ses som mer trovärdiga, och vice versa (Yoon et al. 2006).

Vi kan se en tendens att de företag som generellt sett uppfattas positivare hamnar högre på SB-Index. Men i vår undersökning är det två undantag som gör att vi inte kan säga att detta spelar den avgörande rollen. Andelen konsumenter som har en positiv uppfattning om företagen i vår undersökning redovisas igen i tabell 5.1 nedan.

Företag	% positiv uppfattning
Företag 1	53 %
Företag 2	24 %
Företag 3	56 %
Företag 4	48 %
Företag 5	48 %
Företag 6	28 %
Företag 7	13 %
Företag 8	36 %

**5.1 Positiv uppfattning om företagen**

Det är framförallt den positiva uppfattningen av Företag 2 och Företag 8 som gör att vi inte kan säga att det främst är den generella uppfattningen som påverkar hur hållbara företag upplevs, även om det tydligt finns tendenser som pekar på att det spelar roll.

## 5.6 Engagemang

Både Företag 2 och Företag 3 har länge jobbat med hållbarhet. Företag 1 och Företag 3 är gamla välkända svenska varumärken som genom det upplevs som hållbara (vi har inte fått kännedom om för hur länge de varit utfört CSR, men det skulle inte vara förvånande om detta funnits med under en längre tid, speciellt inte hos Företag 1 som är statligt ägt). För Företag 6, Företag 7 och Företag 8 så är arbetet med hållbarhet relativt nytt, i alla fall om man ska se till ett mer strukturerat arbete. Just tiden som ett företag har varit engagerat i hållbarhet påverkar hur företaget uppfattas, eftersom ett engagemang över tid uppfattas komma från ett genuint intresse från företagets sida (Schmeltz, 2011; Webb & Mohr, 1998). Här ser vi att de företag i vår undersökning som

har jobbat länge, eller som konsumenterna tror har jobbat länge på grund av deras varumärke, ses som hållbarare än de företag som relativt nyligen börjat jobba med hållbarhet. Tillsammans med tendenserna att de företag som har generellt upplevs positivt (vilket även är en förutsättning för att Företag 1 och Företag 3 ska ha upplevts arbetat med hållbarhet länge) så är engagemanget över tid de två aspekterna där vi kan se tydligast skillnad mellan de företag som hamnar högt på SB-Index, det vill säga upplevs som hållbara, jämfört med de som hamnar lågt på SB-Index, det vill säga upplevs som mindre hållbara.

## 6 Slutsatser

För att uppfylla målet med vår undersökningen ville vi besvara följande frågeställning:

Är motiven bakom företagens hållbarhetsarbete en avgörande faktor för att konsumenterna ska bedöma ett företag som positivt jämfört med ett annat företag? Och om så är fallet, vilket eller vilka är dessa motiv?

Vi delade upp denna frågeställning i tre underliggande frågor:

1. Vad anser företagen att hållbarhet är?
2. Vilka motiv har företagen att arbeta hållbart och vart kommer dessa ifrån? Skiljer sig dessa mellan företagen som uppfattas mer hållbara jämfört med de som uppfattas mindre hållbara?
3. Har de företag som uppfattas som mer hållbara tydligare kommunikation än de andra?

Om vi börjar med vad företagen anser att hållbarhet är kan vi inte se något tydligt mönster hos de som placerar sig bättre på SB-Index jämfört med de som placerar sig sämre. Detta är inte förvånande med tanke på att begreppen hållbarhet och CSR är svåra att definiera. Vi har argumenterat för att detta kan påverka medvetenheten hos konsumenterna, men vi kan inte se att företagens definition och syn på vad hållbarhet är förklarar varför vissa av företagen upplevs som hållbarare än andra.

När det kommer till företagens motiv, vart dessa kommer ifrån och hur de skiljer sig mellan företagen har vi sett att alla respondenter talar om mixade motiv. Forskning har visat att konsumenter kan tillskriva flera olika motiv till företag, och att den mest positiva bild får företag vars konsumenter tillskriver både värdedrivna och affärsmässiga motiv (Ellen et al. 2006), medan motiv utifrån företaget, t.ex. intressentdrivna motiv, sågs som negativa. Enligt vår analys kan alla företag tillskrivas yttre motiv, och samma sak kan sägas för affärsmässiga motiv. Företag 2, Företag 4, Företag 5 och Företag 7 har även talat om värdedrivna motiv. Enligt teorin borde således dessa företag vara de som upplevs som mest hållbara, vilket vi i SB-Index kan se inte stämmer. Det finns således inget tydligt mönster att företag med en viss sorts motiv placerar sig högre på SB-Index än andra.

Det finns inga tydliga skillnader i hur företagen väljer att kommunicera sitt hållbarhetsarbete. Flera respondenter nämner att de anser att de tycker att deras placering på SB-Index är lägre än vad de förtjänar med tanke på det hållbarhetsarbete som de faktiskt genomför. Detta gör det tydligt att kommunikationen är otillräcklig. Men i och med att respondenten från Företag 1 nämner att de inte tror att deras konsumenter egentligen har koll på deras hållbarhetsarbete, och att de inte gör något speciellt för att kommunicera deras arbete då de ändå hamnar så högt på SB-Index,

kan vi inte se något mönster hos företagens kommunikation som kan förklara deras olika placering på indexet.

Den slutsats som vi kan dra av detta är att företagens motiv för att engagera sig i hållbarhetsarbete *inte* är en avgörande faktor för att konsumenter ska bedöma ett företag som mer positivt än ett annat företag.

## 7 Diskussion

Målet med denna undersökning var att ge ett teoretiskt bidrag till forskningen inom industriell teknik genom att se vilken roll företags motiv har för huruvida konsumenter upplever företagen som hållbara, när företags motiv är en av flera aspekter som påverkar konsumenternas upplevelse. Vi har funnit att företagens motiv inte är avgörande för huruvida företagen uppfattas som hållbara eller ej. Däremot har vi funnit tendenser i vår analys som pekar på att de företag som generellt upplevs som positiva, eller som har arbetat med hållbarhet under en längre tid, upplevs som hållbarare än de företag som antingen precis börjat arbeta med hållbarhet, eller som inte generellt upplevs som positiva. Det kan tänkas att ingen enskild aspekt i sig själv är avgörande för hur företagen upplevs. Därför är det intressant att utföra ytterligare undersökningar där kombinationer av aspekter undersöks med målet att hitta den kombination som gör att företagen upplevs som hållbara. Kombinationen av generell upplevelse och företagets engagemang över tid tror vi kan vara en bra utgångspunkt för dessa fortsatta studier. Vi tror att en undersökning kring detta bör utformas med företagets kommunikation som utgångspunkt. Den huvudsakliga anledningen till detta är att det är konsumenternas upplevelse som är det intressanta, och att denna upplevelse bildas på grund av företagets kommunikation. Detta är även intressant på grund av den intressanta problematik som är förenat med hållbarhetskommunikation. Att konsumenter är skeptiska och kritiska mot den information man får från ett företag, om just det företaget, är troligen sund. Samtidigt upplever vi att företagen söker en väg att kommunicera sitt hållbarhetsarbete som egentligen inte handlar om att göra reklam, att det finns en vilja att på ett trovärdigt sätt kommunicera det arbete som de anställda i har intervjuar talar om med stor stolthet. Företagen måste antagligen finna ett sätt att separera denna typ av kommunikation från övrig marknadsföring. Företagen kanske måste finna helt nya sätt att kommunicera som inte tar avstamp i traditionellt marknadsförings-tänk.

Det framkom även intressanta aspekter från företagets syn på hållbarhet och CSR som är värda att diskutera. Frivilligheten som belyses i många av definitionerna som Dahlsrud (2006) har med i sin undersökning bör möjligtvis ifrågasättas. I vår analys såg vi att samtliga företag anser att hållbarhet och CSR-aktiviteter är nödvändiga för att konkurrera på respektive marknad. Det blir extra tydligt för de företag som inte ser detta arbete som en konkurrensfördel, eller för företag som verkar i branscher som har dåligt rykte, t.ex. flygbranschen som representeras i vår undersökning. När CSR och hållbarhet blir mer och mer integrerat i företagets verksamhet och kraven från konsumenterna blir allt högre kan det bli problematiskt att prata om frivillighet och att CSR ska göra utöver vad lagen kräver. Om uppfattningen från konsumenterna är att CSR ska göras utöver den vanliga verksamheten, kan de uppleva att företag som effektivt har integrerat CSR i sin verksamhet inte utför något CSR-arbete, och då inte ses som hållbara. Att ett flygbolag fokuserar på minskade utsläpp för att möta kritik från intressenter kan ses som att företaget inte alls ägnar sig



åt ansvarstagande, utan snarare bara ett sätt att fortsätta kunna tjäna pengar. Däremot kan man lika gärna se det som att företaget synliggör ett problem med sin verksamhet och aktivt försöker förbättra de negativa konsekvenserna av detta, för samtidigt fyller man en social funktion i att förbättra kommunikationen i samhället.

Vi är medvetna om att studien begränsas av att antalet deltagande företag är förhållandevis litet. Med ett litet antal deltagande företag skulle man kunna argumentera för att vi borde ha avgränsat oss till en specifik bransch, men vi vill motsätta oss detta och istället påvisa de fördelar som finns med branschöverskridande deltagande: Genom att ha företag i olika branscher så kan vi lättare identifiera skillnader i hållbarhetsarbete beroende på vilken bransch man verkar i, på samma sätt kan vi identifiera likheter. Att ha få deltagande företag gör det lättare för oss att få djupa kunskaper om företagen och på så sätt förstå hur dagens hållbarhetsarbete hänger ihop med företagets historia. Jämförelserna vi gör mellan företagen i de olika rankinglistorna kan därför inte ses som något annat än en visualisering av mönster. Läsaren måste bära i minne att dessa endast visar förändringar i den interna ordningen.

Avslutningsvis måste vi diskutera några etiska aspekter av vår undersökning och ge våra tankar om vad vi tror om utvecklingen av hållbarhet och CSR i Sverige. Det kan tänkas att resultatet av vår undersökning kan få företag att inte bry sig så mycket om varför man utför hållbarhetsarbete och istället satsa på att kommunicera det på ett sätt som gör att de anses vara hållbara. Om den bakomliggande orsaken inte spelar en avgörande roll så kan man komma undan med egoistiska motiv. Det är viktigt att poängtera att vi inte fann att företagets motiv var avgörande för hur de uppfattas, men det betyder inte att dessa inte spelar någon roll. Vi tror inte heller att företag som arbetar med hållbarhet av egoistiska skäl men som är duktiga på att kommunicera kan behålla ett gott anseende i det långa loppet. Även om det finns företag som kan tänkas handla på detta sätt, tror vi inte heller att dessa företag är speciellt många eller inflytelserika. Att kommunikationen är viktig för hur konsumenterna uppfattar företagen är nog något som de flesta företag inser, och vi tror inte att vår undersökning kommer påverka denna bild. Anledningen till att kommunikationen inte är tydligare tror vi beror på att företagen inte riktigt vet hur de ska kommunicera hållbarhetsarbetet på grund av problematiken med den sortens kommunikation. Även om vi hoppas att vårt bidrag kan hjälpa företag i sitt hållbarhetsarbete, så tror vi att vårt främsta bidrag är till forskningen, och att vår undersökning hjälper till att öka förståelsen och som underlag för vidare undersökningar.

## Referenser

- Apéria, T., Brønn, P. och Schultz, M (2004) A Reputation Analysis of the Most Visible Companies in the Scandinavian Countries. *Corporate Reputation Review*, Vol. 7(3), pp. 218-230
- Ashforth, B. och Gibbs, B. (1990) The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, Vol. 1(2), pp. 177-194
- Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, Vol. 47, pp. 9–24
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. och Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *Sloan Management Review*, Vol. 49(2), pp. 37–44.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M., och Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459–472.
- Baker, W., Hutchinson, J.W., Moore, D. och Nedungadi, P. (1986) Brand familiarity and advertising: effects on the evoked set and brand preference. *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, pp. 637–642.
- Barone, M., Norman, A. och Miyazaki, A. (2007) Consumer response to retailer use of cause-related marketing: Is more fit better? *Journal of Retailing*, Vol. 83(4), pp. 437-445
- Becker-Olsen, K., Cudmore, A. och Hill, R. P. (2006) The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 59(1), pp. 46-53
- Beckmann, S.C. (2007) Consumers and corporate social responsibility: matching the unmatchable? *Australasian Marketing Journal*, Vol. 15(1), pp. 27-36
- Birch, D. och Jonker, J. (2006) The CSR Landscape: An Overview of Key Theoretical Issues and Concepts. In: Jonker, J. och de Witte, M. (eds) *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. Chippenham och Eastbourne: Antony Rowe Ltd pp. 13-30.
- Brown, T och Dacin, P. (1997) The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, Vol. 61(1), pp. 68-84
- Brown, T., Dacin, P., Pratt, M. och Whetten, D. (2006) Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34(2), pp. 99-106.
- Brown, J. och Forster, W. (2012) CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, Vol 112(2), pp. 301-312.
- Brundtland, G.H. (1987). Our common future. Oxford: New York.
- Bryman, Alan. 2008. *Samhällsvetenskapliga Metoder 2.5*. uppl. Oxford: Oxford University Press
- Chamberlain, G. (2006) Researching Strategy Formation Process: An Abductiv Methodology. *Quality and Quantity*, Vol, 40(2), pp. 289-301
- Dahlsrud, A. (2006) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15(1), pp. 1-13
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Challenge*, Vol. 9, pp. 108–119
- Det Naturliga Steget. *Hållbarhetsprinciperna*. <http://www.thenaturalstep.org/sv/sweden/hallbarhetsprinciperna> (hämtad 2014-06-25).
- Drumwright, Minette E. (1996). Company Advertising With a Social Dimension: The Role of Noneconomic criteria. *Journal of Marketing*. Oct96, Vol. 60 Issue 4, p71-87. 17p
- Du, S., Bhattacharya, C.B. och Sen, S. (2007). Reaping relationship rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24(3), pp. 224–241
- Du, S., Bhattacharya, C. B. och Sen, S. (2010) Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12(1), pp. 8-19
- Dwyer, F., Schurr, P. och Oh, S. (1987) Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 pp. 11–27
- Ekonomifakta (2012) Skattetryck - Internationellt. [www.ekonomifakta.se](http://www.ekonomifakta.se), (Hämtad 2014-01-14)
- Ellen, P., Webb, D. och Mohr, L. (2006) Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34(2), pp. 147-157
- Elvin, W. (2012) Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 19(4), pp. 277-292
- Europeiska Kommissionen (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES) (2002), *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Brussels
- Forehand, M. och Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13, pp. 349–356.
- Franklin, D. (2008). Just good business: A special report on corporate social responsibility. *The Economist*, (January), 19.

- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press
- Friedman, M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine* (13 September 1970)
- Frostenson, M., Helin, S. och Sandström, J. (2011) Organising Corporate Responsibility Communication Through Filtration: A Study of Web Communication Patterns in Swedish Retail. *Journal of Business Ethics* Vol. 100(1), pp. 31-43
- Galbraith, J. (1972) The Emerging Public Corporation. *Business and Society Review*, Vol. 1, pp. 54-56
- Gardberg, N.A. and Fombrun, C.J. (2002). The global reputation quotient project, first steps towards a crossnationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, pp. 303-308
- Gilbert, D. och Malone, P. (1995) The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, Vol. 117(1), pp. 21-38
- Godfrey, P. och Hatch, N (2007) Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, Vol. 70(1), pp. 87-98
- Hanss, D. och Böhm, G. (2012) Sustainability seen from the perspective of consumers. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 36(6), pp. 678-687
- Hoeffler, S. och Keller, K. (2002) Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 21(1), pp. 78-89
- Janiszewski, C. (1993) Preattentive mere exposure effects. *The Journal of Consumer Research*, 20, 376-392.
- Jones, T. (1995) Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, Vol 20(2), pp. 404-437.
- KPMG (2011) *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*.
- Luo, X. och Bhattacharya, CB. (2006) Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*: October 2006, Vol. 70(4), pp. 1-18.
- MacInnis, D., Moorman, C. och Jaworski, B. (1991). Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads. *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 32-53
- van Marrewijk, M. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44(2), pp. 95-105.
- Mohr, L., Webb, D. och Harris, K. (2001) Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35(1), pp. 45-72
- Morsing, M. och Schultz, M. (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15(4), pp. 323-338
- Morsing, M., Schultz, M. och Nielsen, K. (2008) The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14(2), pp. 97-111
- Obermiller, C. (1985) Varieties of mere exposure: the effects of processing style and repetition on affective response. *The Journal of Consumer Research*, 12, pp. 17-13.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. och Rynes, S. (2003) Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, Vol. 24(3), pp. 403-441.
- Pirsch, J., Gupta, S. och Grau, S. (2007) A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 70(2), pp. 125-140
- Pomeroy, A. och Dolnicar, S. (2009) Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? *Journal of Business Ethics*, Vol 85(2), pp. 285-301
- Porter, M. E., och Kramer, M. R. (2004). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 5-12.
- Ramasamy, B. och Yeung, M. (2009) Chinese Consumers' Perception of Corporate Social Responsibility (CSR). *Journal of Business Ethics*, Vol. 88(1), pp. 119-132
- Rindfleisch, A. & Inman, J.J. (1998) Explaining the familiarity-liking relationship: mere exposure, information availability, or social desirability? *Marketing Letters*, pp. 9, 5-19.
- Schmeltz, L. (2012) Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17(1), pp. 29-49
- Sen, S. och Bhattacharya, C. B. (2001) Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, Vol. 38(2), pp. 225-243
- Sen, S., Bhattacharya, C. B. och Korschun, D. (2006) The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34(2), pp. 158-166
- Smith, R. E., & Hunt, S. D. (1978). Attributional processes and effects in promotional situations. *The Journal of Consumer Research*, 5 (3), pp. 149-158.
- Swanson, D. (1995) Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, Vol. 20(1), pp. 43-64

- Thurow, L. (1966) *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*. St Leonards, NSW: Allen & Unwin.
- Vlachos, P., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. och Avramidis, P. (2009) Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37(2), pp. 170-180
- Webb, D.J. and Mohr, L.A. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17, pp. 226–238
- Yoon, Y., Gurhan-Canli, Z. and Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 16, pp. 377–390
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. och Gruber, V. (2011) "Why Don't Consumers Care About CSR?": A Qualitative Study Exploring the Role of CSR in Consumption Decisions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 104(4), pp. 449-460

## Appendix 1: Standardmail till hållbarhetsansvarig

Hej!

Vi heter Carl och Robin och skriver just nu en masteruppsats på Uppsala Universitet. Vi håller på att titta på företags hållbarhetsarbete ur ett lönsamhetsperspektiv. Vi är intresserade av att veta vad som driver er i ert hållbarhets/csr-arbete. Därför skulle vi gärna intervjua dig eller någon annan hos er. Vi är flexibla både vad gäller när och hur intervjun kan komma att genomföras. Självklar får ni även ta del av resultatet av vår uppsats.

Hoppas att du tycker att det låter intressant och hör gärna av dig om du har några frågor, vi skickar gärna mer information!

Ha en bra dag,

Carl och Robin

## **Appendix 2: Standardmail till kundtjänst**

Hej!

Mitt namn är Carl och jag önskar att komma i kontakt med en eller flera personer hos er som har koll på den strategiska biten kring ert hållbarhetsarbete för att få information till ett examensarbete på masternivå. Alternativt om det finns någon annan person som kan svara på denna fråga så önskar jag att komma i kontakt med denna person.

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning, Carl

## Appendix 3: Intervjuschema

Hur definierar ni hållbarhet? Vilka aspekter av hållbarhet tycker ni är viktigast (fokus)? Miljö? Socialt? Ekonomiskt? Varför?

Varför utför ni hållbarhetsarbete? Hur länge har ni gjort det? Vad är målet med hållbarhetsarbete? Visionen?

Ser ni hållbarhet som en konkurrensfördel? Varför? är det ett måste för att konkurrera(låt hon säga det själv i så fall)?

Varifrån kommer incitamenten till ert hållbarhetsarbete? Från kunder? Anställda? Ägare? Eller är det en marknadsföringsstrategi?

Vad ser ni för vinster med ert hållbarhetsarbete? På kort sikt? På lång sikt? Hur motiveras investeringar i hållbarhetsaktiviteter för ägarna?

Hur påverkar ert hållbarhetsarbete eran prestation?

Hur inkorporerat är hållbarhet i den övergripande strategin för organisationen? På vilket sätt? Varför? Vem/vilka utvecklar hållbarhetsstrategierna? Utbildar ni er personal inom hållbarhet?

Vilket ansvar har ert företag? Skapa värde för ägarna? Socialt ansvar?

Vilka är era intressenter? Några som är viktigare än andra? Varför? Hur kommuniceras hållbarhetsarbetet till dem?

Hur ser ni på SB-Index?