



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Branding Agenda 2030

En fallstudie i hur hållbarhet kan integreras i varumärket för att undvika social-
och greenwashing

Kandidatuppsats i marknadsföring
Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2020
Författare: Ebba Aronsson & Caroline Hagberg
Handledare: Martin Öberg

FÖRORD

Examensarbetet *‘Branding Agenda 2030 - En fallstudie i hur hållbarhet kan integreras i varumärket för att undvika social- och greenwashing’* utgör den avslutande delen i författarnas kandidatexamen i ekonomi från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Studien har genomförts under våren 2020 i samarbete med Solberg Kommunikation. Därav riktas ett stort tack till Solberg Kommunikation, Rikard Ledin da Rosa och Torbjörn Briggert, som möjliggjort för studiens genomförande och bidragit med kloka råd.

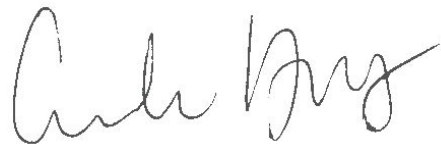
Vi vill också tacka de företag som upplåtit sin tid för att låta sig intervjuas och på så vis bidra med ökad kunskap och insyn i deras arbete. Deras intressanta perspektiv och stora engagemang har på så vis ytterligare möjliggjort för studiens genomförande.

Vidare vill vi tacka vår handledare Martin Öberg för den återkoppling vi fått och det bollplank han varit under processens gång.

Sist, men inte minst, riktas ett tack till våra opponenter som utmanat oss och fått oss att utveckla studien ytterligare. Glad läsning!



Ebba Aronsson



Caroline Hagberg

SAMMANFATTNING

Inledning: I takt med att miljön försämras och överkonsumtionen eskalerar så ökar även samhällets medvetenhet kring hållbar utveckling och kraven på företag att engagera sig i hållbarhet. De ökade hållbarhetskraven på företag utgör motiv för att tillämpa fenomenen social- tillika greenwashing. Med tanke på de negativa effekter som tillämpningen av dessa begrepp för med sig är det högst nödvändigt att undvika detta och istället integrera hållbarhet i varumärket.

Syfte: Syftet med rapporten är att undersöka hur företag kan integrera hållbarhet i sitt varumärke för att undvika social- och greenwashing. Om några paralleller kan dras och likheter finnas i hur organisationer med framgångsrikt hållbarhetsarbete utformat, organiserat och kommunicerat sitt hållbarhetsarbete för att integrera det i varumärket.

Metod: Studien grundar sig på ett abduktivt förhållningssätt och en kvalitativ forskningsstrategi. Vidare har studien designats i form av en flerfallstudie där semistrukturerade intervjuer gjorts för att samla in empiriskt material. Det insamlade materialet har sedan kodats för att sammanställas i ett resultat och för att slutligen kunna besvara studiens syfte.

Slutsats: Studiens resultat indikerar att det är vitalt att integrera hållbarhet i varumärkesidentiteten för att undvika social- och greenwashing. Detta görs bäst genom att göra hållbarhet till en del av varumärkets vision, strategi och ledarskap, företagskultur, positionering och relationer samt presentation. Studien påvisar vidare att *ledarskapet; vertikalt och delat, den tvärfunktionella integreringen samt anpassningen till företagets affärsmodell* varit centralt för att lyckas integrera hållbarhet i varumärkesidentiteten. Genom att involvera hela organisationen och arbeta med, för företaget, väsentliga hållbarhetsfrågor där varumärket verkligen kan bidra till att göra en skillnad upplevs hållbarhetsarbetet som genuint och äkta.

För att ytterligare undvika social- och greenwashing krävs det att varumärken kommunicerar varumärkesidentiteten utåt så att en samstämmig varumärkesimage med associationer till hållbarhet kan erhållas. Detta för att öka varumärkets värde och undvika att beskyllas för social- respektive greenwashing på felaktiga grunder. Här indikerar studiens resultat att det finns en viss diskrepans i och med att mer hållbarhetsarbete utförs än vad som kommuniceras. Hållbarhet är således bättre integrerat i varumärkesidentiteten än i varumärkesimagen hos majoriteten av de studerade företagen.

Nyckelord: *Hållbarhet, Varumärke, Varumärkesidentitet, Varumärkesimage, Social washing, Greenwashing, Vertikalt ledarskap, Delat ledarskap, Tvärfunktionell integrering*

ABSTRACT

Introduction: As the impact of overconsumption on the environment has escalated, so has society's awareness of sustainable development and the requirements they place on companies to engage in sustainable operations. This increased pressure to act sustainably has also strengthened the motives for companies to engage in social washing and greenwashing. Given the negative effects that the application of these concepts entail, it is paramount to avoid this and instead integrate sustainability work into the brand.

Purpose: The purpose of the study is to examine how companies can integrate sustainability into their brands in order to avoid social washing as well as greenwashing. If parallels can be drawn as well as what similarities can be found in how organisations with a highly regarded sustainability work formulates, organises, and communicates in order to integrate sustainability into their brands.

Methodology: To carry out this study an abductive approach of a qualitative case study has been utilised. Further on semi structured interviews have been conducted to gather empirical data. The collected material has been codified in order to be compiled into a result which later on answers the study's purpose.

Findings: The study's results indicate that it is vital to integrate sustainability into the brand identity to avoid social washing and greenwashing. This is best done by making sustainability a part of the brand's vision, strategy and leadership, company culture, positioning and relationships, and presentation. The study further demonstrates that *leadership; vertical and shared, cross-functional integration* and *adaptation to the company's business model* have been central to successfully integrate sustainability into the brand identity. By involving the entire organisation and working with, for the company, significant sustainability issues where the brand can really help to make a difference, the sustainability work is perceived as genuine.

To further avoid social washing and greenwashing, brands need to communicate their brand identity externally so that a consistent brand image with associations to sustainability can be obtained. This is to increase the brand value and avoid being blamed for social washing and greenwashing on false premises. Here, the study's results indicate that there is some discrepancy in that more sustainability work is performed than what is communicated. Sustainability is thus better integrated into the brand identity than in the brand image of the majority of the companies studied.

Keywords: *Sustainability, Brand, Brand identity, Brand image, Social washing, Greenwashing, Vertical leadership, Shared leadership, Cross-sectional integration*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Syfte och frågeställning	9
1.4 Avgränsningar	9
2. TEORETISK REFERENSRAM	11
2.1 Varumärke	11
2.2 Varumärkesidentitet	11
2.3 Varumärkesimage	15
2.4 Varumärkesstyrning	16
2.5 Analysmodell	19
3. METOD	21
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt	21
3.2 Metodval	21
3.3 Tillvägagångssätt	22
3.3.1 Litteraturval	23
3.3.2 Semistrukturerade intervjuer	23
3.3.3 Urval	24
3.3.4 Analys av material	27
3.4 Etiska ställningstaganden	28
4. RESULTAT OCH ANALYS	30
4.1 Varumärkets identitet	30
4.1.1 Vision, strategi och ledarskap	30
4.1.2 Företagskultur och integrering	33
4.1.3 Positionering och relationer	36
4.1.4 Presentation	39
4.2 Störningar	42
4.2.1 Social- och greenwashing	42
4.2.2 Imitation	44
4.2.3 Affärsmässighet	44
4.3 Marknadskommunikation	46
4.4 Varumärkets image	49
4.4.1 Kunder	49
4.4.2 Investerares	52
4.4.3 Anställda	53

5. DISKUSSION	56
5.1 Diskussion av studiens övergripande resultat och analys	56
5.2 Diskussion av varumärkets identitet och störningar	59
5.3 Diskussion av marknadskommunikation och varumärkets image	61
6. SLUTSATSER	65
6.1 Slutsats	65
6.2 Rekommendationer till varumärken	66
6.2 Förslag till vidare forskning	67
7. REFERENSLISTA	68
8. BILAGOR	73
8.1 Bilaga 1: Intervjuguide till hållbarhetsavdelningen	73
8.2 Bilaga 2: Intervjuguide till marknadsavdelningen	74

1. INLEDNING

I det inledande kapitlet introduceras studiens ämne, bakgrunden till dess problem och varför ämnet kan anses relevant att studera. Detta mynnar senare ut i ett syfte och en frågeställning som studien ämnar att besvara. Ett avslutande stycke om avgränsningar förklarar vilka prioriteringar som gjorts och vad studien fokuserar på samt varför.

1.1 Problembakgrund

År 2019 inträffade det som kallas global overshoot day, dagen då jordens förnybara resurser för det året anses vara förbrukade, rekordtidigt. Människors överkonsumtion har medfört en rad negativa effekter på klimatet och enligt Världsnaturfondens generalsekreterare krävs akuta åtgärder. För att minska resursförbrukningen och överkonsumtionen krävs inte endast livsstilsförändringar utan även radikala strukturella förändringar (WWF 2019), varför hållbar utveckling är viktigare än någonsin för både nationer och företag. Begreppet hållbar utveckling, vilket definieras som “en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”, introducerades redan år 1987 i Brundtlandrapporten men har fått mer fokus i takt med den ökande överkonsumtionen. Begreppet kan brytas ner i tre dimensioner; social hållbarhet, ekologisk hållbarhet samt ekonomisk hållbarhet (Nationalencyklopedin u.å.). Dessa tre dimensioner har fungerat som inspiration till de 17 globala mål som utgör grunden för Agenda 2030 (Förenta nationerna u.å.). Enligt Hartmann, Ostberg, Parment & Solér (2020, s.66) påverkas företag och dess marknadsföring speciellt av det tolfte globala målet ‘*hållbar konsumtion och produktion*’, vilket uppmanar till effektiv resursanvändning och vidare framhåller vikten av att stora företag integrerar hållbarhet i sina metoder såväl som i sin rapportering och kommunikation (Regeringen 2015a).

De ökade hållbarhetskraven på företag medför motiv för att tillämpa ‘greenwashing’. Greenwashing innebär att företags kommunikation kring hållbarhet förskönar verkligheten och skapar en diskrepans till deras faktiska hållbarhetsarbete. Vidare kan det förklaras som vilseledande kommunikation förmedlad av en organisation med syfte att ge en ansvarstagande image gällande ekologisk hållbarhet (Oxford English Dictionary u.å.). Då begreppet greenwashing har kommit att bli allmänt känt har också konsumenternas tilltro till grön kommunikation minskat (Delmas och Burbano 2011). Ett närliggande begrepp som inte debatterats lika flitigt är ‘social washing’ vilket är detsamma som greenwashing men som istället kommunicerar en förskönande bild av av företagets arbete med den sociala hållbarheten (Mistra Urban Futures 2019). Braga, Martínez, Correa, Moura-Leite och Da Silva (2019) menar att företag vars varumärke upplevs ha vilseledande kommunikation kan skada imagen samt försämra försäljningen, minska varumärkets marknadsandelar och ge ett sämre finansiellt resultat. Utöver detta hävdar de att greenwashing resulterar i en lägre kundlojalitet tillika -nöjdhet. Braga et al. (2019) framför att konsumenter värdesätter

miljövänliga produkter i allt högre utsträckning men om de upptäcker greenwashing undviker de snarare att konsumera varumärket.

1.2 Problemformulering

Hur ska företag göra för att undvika risken att anklagas för greenwashing och social washing? Med tanke på de negativa effekter som tillämpningen av dessa begrepp för med sig förefaller det av största vikt att inte utsätta sitt varumärke för detta. Dessa två begrepp kännetecknas av en diskrepans mellan det som faktiskt sker i företaget och företagets kommunikation av vad som sker (Oxford English Dictionary u.å.), vilket kan liknas med ett glapp mellan varumärkets identitet och dess image. För att undvika detta och minimera risken att bli anklagad för greenwashing alternativt social washing krävs det således att identiteten och imagen synkroniseras och integreras såtillvida att en sådan upplevd diskrepans elimineras. Om hållbarhet integreras i varumärket kan företaget erhålla legitimitet, goodwill och ökade investeringar från banker och andra parter på den finansiella marknaden (Hartmann et al. 2020, s.67). LRF Medias (2020) hållbarhetsstudie visar att närmare 80% av de medverkande företagen betraktar hållbarhet som affärskritiskt och något som kan ge ökat värde för varumärket. Arbetet med hållbarhet har kommit att bli ett strategisk förhållningssätt (Hartmann et al. 2020, s.67) och företag som verkar i den moderna samtiden måste engagera sig för att integrera hållbarhet i sitt varumärke.

Tidigare forskning inom hållbarhetsområdet har fokuserat mycket på de negativa effekterna av greenwashing, vilka presenterats av Braga et al. (2019) ovan. Helmersson hävdar, vid medverkandet i podcasten *'Vart är vi påväg?'*, att nyckeln till ett framgångsrikt hållbarhetsarbete är att göra det till en central del i verksamheten och engagera ledningen i arbetet (Vart är vi påväg? med Jon och Jonathan 2019). Egels-Zandén (2016) menar dock att hållbara strategier snarare växer fram än avsiktligt planeras av ledningen för att sedan implementeras i verksamheten. Studien grundar sig dock enbart på ett medelstort företag vilket kan vara en påverkande faktor till dess resultat. I studien understryks även behovet av mer empirisk forskning kring hur företag faktiskt gått tillväga för att integrera hållbarhet i strategin, istället för att endast undersöka hur det bör göras enligt teorin (Egels-Zandén 2016). Siva, Gremyr och Halldórsson (2018) undersöker huruvida eventuella skillnader mellan att organisera hållbarhetsarbete genom att integrera det eller genom att specialisera det kan urskiljas. Med integrering avses att ansvaret för hållbarhet fördelas över organisationens nuvarande struktur genom att andra funktioner får utöka sin kompetens i hållbarhet. Specialisering innebär att en ny separat funktion med specialister inom hållbarhet introduceras som sedan interagerar med andra funktioner för att uppnå önskat resultat. Siva et al. (2018) studie påvisar att vilket val av organisering, integrering eller specialisering, ett företag bör välja beror på vilken typ av utvecklingskede organisationen befinner sig i. Vidare hävdar de att en studie med fler fall krävs för att kunna fastställa vilken metod som är bäst. Detta eftersom Siva et al. (2018) studie endast grundar sig på två fall, ett företag som tillämpat integrering respektive ett företag som tillämpat specialisering.

Medan det finns mycket forskning kring varumärkesidentitet, varumärkesimage och hur man kan arbeta med att minimera ett eventuellt glapp däremellan finns det desto mindre forskning kring hållbarhet och hur man kan arbeta, däribland organisera men också kommunicera, för att göra det till en naturlig del av varumärket. Både Egels-Zandén (2016) och Siva et al. (2018) framhåller att mer forskning behövs kring detta. När det kommer till att undvika de negativa effekterna som social- och greenwashing medför och arbeta för att integrera hållbarhet i varumärkesidentiteten har vi identifierat ett forskningsgap.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med rapporten är således att undersöka hur företag kan integrera hållbarhet i sitt varumärke för att undvika social- och greenwashing. Om några paralleller kan dras och likheter finnas i hur organisationer med framgångsrikt hållbarhetsarbete utformat, organiserat och kommunicerat sitt hållbarhetsarbete för att integrera det i varumärket.

För att kunna besvara studiens syfte har följande frågeställning formulerats:

- Hur organiseras och integreras hållbarhetsarbetet i stora företags varumärke för att undvika social- och greenwashing?

För att besvara studiens huvudsakliga frågeställning kommer följande forskningsfrågor att vara behjälpliga:

- Hur organiseras och kommuniceras hållbarhetsarbetet internt för att integrera det i varumärkesidentiteten?
- Hur utformas och kommuniceras hållbarhetsarbetet externt för att integrera det i varumärkesimagen?
- Finns det ett glapp mellan varumärkesidentiteten och varumärkesimagen?
- Vilka framgångsfaktorer kan identifieras när hållbarhet integreras i varumärket?

1.4 Avgränsningar

Studien avgränsar sig till svenska börsnoterade producerande företag som är högt rankade inom hållbarhet. Fokuseringen på svenska företag görs då Sverige anses vara ett av de bäst ansedda länderna gällande miljö och moral (SI 2018), varför företag som agerar på den svenska marknaden med största sannolikhet både måste anpassa sig till den rådande utvecklingen men även finner det viktigt att anpassa sig. Vidare görs avgränsningen till börsnoterade företag då dessa i regel är större och därför kan antas ha en mer komplex organisationsstruktur. En komplex organisationsstruktur möter större utmaningar för att kunna samspela och integrera hållbarhetsarbetet i varumärkesstrategin och för att få det att genomsyra hela organisationen. Det innebär också att det finns flera möjliga sätt att organisera och strukturera organisationen på, vilket möjliggör en jämförelse företagen emellan. Vikten av att stora företag integrerar hållbarhet i sina metoder och rapportering framhävs särskilt i de globala hållbarhetsmålen (Regeringen 2015a) vilket ytterligare styrker motivet att studera dessa. Då produktionsföretag ofta har en stor direkt miljöpåverkan vad

gäller utsläpp och resursförbrukning är de utsatta för större krav från dess intressenter och de granskas noggrant. Studien grundar sig på sex företag inom olika delar av produktionsindustrin, närmare bestämt inom branscher såsom byggsektorn, klädindustrin, fordonsbranschen, vitvarubranschen samt hygien- och hälsobranschen. Vidare är detta branscher som bidrar mycket till den negativa klimatpåverkan, hur förklaras i 3.3.3 *Urval*, vilket i förlängningen kan leda till att deras hållbarhetsarbete blir föremål för granskning. Kommunicerar de fel eller vilseledande kring sin klimatpåverkan och hur de arbetar för att minimera den riskerar de att anklagas för greenwashing. För att kunna besvara vårt syfte krävs det att studien undersöker företag som faktiskt arbetar med hållbarhet och lyckats med det. De företag som studerats applicerar således varken social- eller greenwashing, vilket avgjorts genom att välja företag som erhållit utmärkelser för sitt hållbarhetsarbete, med hänsyn till ekologisk, social liksom ekonomisk hållbarhet.

Vidare har endast företag studerats då studiens ändamål är att finna djupgående insikter kring hur företag utformar, organiserar och kommunicerar sitt hållbarhetsarbete för att integrera det i varumärket. Konsumenters tillika kunders perspektiv har därför utelämnats, dels på grund av studiens omfattning och tidsbegränsning men främst då vi velat belysa frågeställningen och problemet att undvika social- respektive greenwashing ur ett företagsperspektiv.

2. TEORETISK REFERENS RAM

I den teoretiska referensramen presenteras den teori som använts för att besvara studiens frågeställning, dessa rör främst varumärkesidentitet, varumärkesimage och de kommunikations- och organisationsverktyg som kan användas för att minimera en diskrepans dem emellan. Slutligen presenteras en analysmodell där de teorier som använts fogats samman till en modell vilken ämnat underlätta för studiens genomförande.

2.1 Varumärke

Enligt Keller (1993) kan ett varumärke beskrivas som ett namn, en symbol, en design eller ett tecken alternativt en kombination av dessa fyra element. Vidare används ett varumärke primärt för att särskilja företagets erbjudande från andra konkurrerande företags erbjudande i syfte att skapa konkurrensfördelar. Sammansättningen av de fyra elementen skapar reminiscens som får kunden att minnas det specifika varumärket i större utsträckning. Detta har, menar Keller (1993), visat sig vara avgörande för kundens varumärkeskunskap vilket i sin tur har stort inflytande på det eventuella köpbeslutet. Vidare kan ett varumärke betraktas ur två olika perspektiv, varumärkesidentitet och varumärkesimage, vilka redogörs för nedan. Det är först när dessa två perspektiv sammanfaller som ett starkt varumärke skapas (de Chernatony 1999).

2.2 Varumärkesidentitet

Organisationer kan, liksom individer, antas ha en identitet (De Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh 2017, s.21). Varumärkesidentiteten kan beskrivas som den identitet som skapas och formas av innehavaren till varumärket. Det är således organisationen som formar sin identitet (Melin 1999, s.84). De Chernatony (1999) menar att identiteten påverkas av sex komponenter; vision, kultur, positionering, personlighet, relationer samt presentation, vilka samtliga redogörs för nedan.

VISION

De Chernatony (1999) menar att en vision kan bidra till en bättre framtida värld. Vidare syftar företagets och varumärkets vision till att ge vägledning. Målet med en framtidsvision är därav att bistå organisationen i beslut för att i förlängningen kunna driva varumärket framåt. En vision guidar följaktligen företaget i dess handlingar och strategi varför den kan betraktas som en viktig del i organisationen utifrån ett strategiskt perspektiv (ibid). Porter (1996) hävdar att en av de stora utmaningarna när en vision och strategi ska implementeras är förknippat med hur organisationen styrs, dess ledarskap. Ledarskapet är en central del i att förmedla företagets vision och således även strategin. Vidare argumenterar Porter (1996) för att den högsta ledningen är bäst lämpad för att implementera vision, strategi och positionering, då dessa på ett mer klarsynt sätt kan välja vilka kompromisser och avkall som måste göras för att nå målet på ett effektivt sätt. Wang, Waldman och Zhang (2014) hävdar

dock att ett delat ledarskap, vilket kan beskrivas som det delade ansvaret medlemmarna i en grupp har för att ett mål ska uppnås, har många fördelar. En av fördelarna med det delade ledarskapet är att arbetet blir mer effektivt, speciellt i de fall där det rör sig om komplexa arbetsuppgifter. I förlängningen argumenterar Pearce (2004) för att det blir allt svårare för en person att bemästra alla funktioner i ett företag varför det kan finnas fördelar med att tillämpa delat ledarskap i vissa situationer. Vikten av att ha en ledare fasthålls alltså men i specifika situationer där någon anställd besitter unika kunskaper menar Pearce (2004) att organisationen med fördel kan rotera ledare för att utnyttja organisationens erfarenheter och kunskaper maximalt. Att växla mellan vertikalt ledarskap och delat ledarskap kan på så vis bidra med nya perspektiv och ett mer koordinerat arbete.

FÖRETAGSKULTUR

De Chernatony (1999) påvisar att ett företags kultur hjälper dem att implementera och införliva strategin för att i förlängningen nå den satta visionen. Författaren argumenterar fortsatt för att det är viktigt att identifiera vilka av värderingarna som är företagskulturens grundvärderingar och vilka som ändras kontinuerligt, nämnda perifera värderingar. Vidare kan den nuvarande kulturen och en önskad kultur skiljas åt, för att överbrygga skillnaden och uppnå målbilden föreslås workshops och utbildningar där de anställda får presenterat för sig hur ett kluster av önskvärda värderingar kan ge ett starkare varumärke (ibid). Ett tvärfunktionellt arbetssätt är en annan metod som med fördel kan användas för att överbrygga den här typen av skillnader och fungera som ett verktyg beträffande företagskulturen. En tvärfunktionell integrering, vilket är en typ av det tvärfunktionella arbetssättet, ökar även förståelsen mellan olika funktioner och bidrar således till att hela organisationen får ett tätare samarbete funktionerna emellan (Turkulainen & Ketokivi 2012). Siva et al. (2018) redogör för en typ av tvärfunktionell integrering som metod för hållbarhetsarbetet. Denna metoden innebär följaktligen att hållbarhetsarbetet fördelas över organisationens nuvarande struktur genom att andra funktioner får utöka sin kompetens inom hållbarhet (ibid). Vad Siva et. al (2018) kallar integrering är således en variant av den tvärfunktionella strukturen och kan också användas för att överbrygga skillnader. Vissa hävdar dock att kultur inte är något som går att bestämma utan att det snarare är något som bara är samt har vital påverkan på hur de anställda utför arbetet (De Pelsmacker et al. 2017, s.21). Vidare hävdar Alvesson och Kärreman (2007, s.103) att ett företags kultur kan frambringa engagemang och möjligheten att arbeta tillsammans med sina medarbetare för att gemensamt uppnå meningsfulla resultat, vilket också kan fungera som en drivkraft för de anställda. Schein (2010, s.28) anser även att ledarskap är tätt sammanlänkat med företagskulturen på så vis att en ledare, alternativt en ledande grupp, utgör en viktig del i implementeringen av nya, liksom bibehållandet av de redan existerande, värderingarna inom organisationen. För att relatera detta till de Chernatony's (1999) argument ovan kan alltså en ledare eller en ledningsgrupp förstärka de grundvärderingar som innehas av organisationen medan de perifera värderingarna kan implementeras för att senare omvandlas till mer bestående (ibid).

POSITIONERING

Företagets vision, strategi och kultur är fortsättningsvis avgörande vid positionering. De Chernatony (1999) hävdar att den avsedda positioneringen behöver överensstämma med företagets vision och grundvärderingar för att vara tydlig. Dessa värderingar kan vidare delas upp i funktionella tillika emotionella och är således avgörande för vilken positionering företaget tar. För att erhålla en attraktiv positionering behöver varumärket laddas med en unik kombination av både funktionella och emotionella värden. Men eftersom de funktionella värdena, som främst utgörs av produktattribut, uppges vara svårare att upprätthålla långsiktigt behöver företag investera i dess emotionella värden. Detta eftersom de emotionella värdena kan skapa konkurrensfördelar på ett djupare plan (ibid). Vikten av detta beskrivs av Porter (1996) som menar att ett företag endast kan konkurrera om det upprättar fördelar som kan bevaras över tid, antingen genom att leverera ett högre värde till sina kunder alternativt erbjuda ett ekvivalent värde men till ett lägre pris. För att konkurrensfördelarna gentemot konkurrenterna ska vara bestående och varaktiga krävs det att en strategisk passning görs mellan företagets samtliga aktiviteter och dess varumärke.

När en strategisk position bestämts behöver den kommuniceras internt likväl som externt. Anledningen till att visionen ska kommuniceras externt kan tyckas självklar men beror på att företagets externa intressenter ska förstå skillnaderna i företagets erbjudande jämfört med dess konkurrenters. I förlängningen är det också viktigt att kommunicera positioneringen internt för att i enlighet med de Chernatonyms (1999) teori uppnå en enhetlig spegling av varumärkesidentiteten. De anställda utgör också en viktig del i att bygga de emotionella värdena varför den interna biten inte får utelämnas (ibid). Vidare är positioneringen inte konstant varför ompositionering och byte av strategi kan bli nödvändigt. Ofta kan ett sådant behov härledas till strukturella förändringar i industrin alternativt förändringar i omvärlden. Vid ett sådant skifte behöver företag göra nya avkall och hitta andra strategiskt passande aktiviteter för att förstärka dess ompositionering (Porter 1996). Barney (1991) menar att det företag som först implementerar en strategi och tar en viss positionering inom en viss industri kan erhålla en varaktig konkurrensfördel, en så kallad first mover advantage. Detta kan yttra sig på flera olika sätt men bland annat genom att företaget erhåller en viss image hos omgivningen.

PERSONLIGHET

Organisationens grundvärderingar påverkar även varumärkets personlighet vilket liksom positioneringen hjälper företaget att göra avkall samt känna igen dess värderingar och strategi. Utmaningen påvisas därmed genom att få personligheten att överensstämma mellan presentation i media och de anställdas uppträdande. Vidare innebär detta att inte bara relationen mellan varumärkets grundvärderingar och dess personlighet behöver överensstämma utan också sambandet mellan dess positionering och personlighet (de Chernatony 1999). De Pelsmacker et al. (2017, s.21) betraktar dock inte personligheten som en beståndsdel i varumärkesidentiteten utan menar snarare att det kan betraktas som en

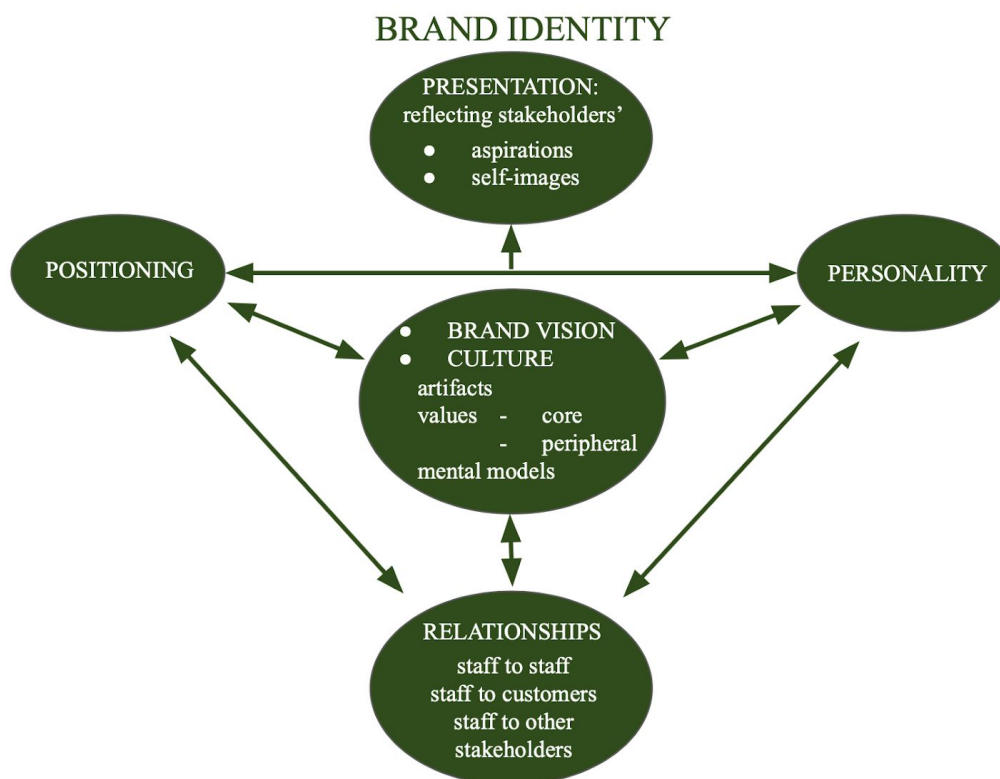
ytterligare dimension av varumärket, på samma sätt som varumärkesidentitet och varumärkesimage betraktas som två dimensioner.

RELATIONER

Varumärkets personlighet är närvarande när relationer med varumärket växer fram. Sådana relationer uppkommer genom flertalet interaktioner mellan varumärke och dess intressent, vilket gör att de förstår varandra bättre och därigenom bildar en relation. Tidigare forskning har föreslagit en ensidig relation från varumärke till kund, där den senare anses passiv. De Chernatony (1999) menar istället på att alla relationer kräver aktivt deltagande från båda håll. För att vidare utveckla dessa relationer krävs att de anställda är fullt medvetna om grundvärderingarna samt varumärkets positionering och personlighet och hur dessa kan forma relationer anställda emellan såväl som mellan anställda och övriga intressenter. Varumärkets relationer tenderar att ändras över tid varför dessa kräver ständig uppmärksamhet (ibid). Kärreman och Rylander (2008) hävdar att de anställda inte bara bör vara medvetna om företagets värderingar utan också dela de för att värderingarna verkligen ska genomsyra varumärket. Ett varumärke som genomsyras av sina värderingar jämfälls enligt Kärreman och Rylander (2008) med ett välarbetat varumärke vilket i förlängningen är vitalt då det anses vara nyckeln till att bli ett framgångsrikt företag. De anställda beskrivs som ambassadörer för varumärket och relationen med dessa är således viktig för att förmedla identiteten och omsätta den till en överensstämmande image.

PRESENTATION

Slutligen, för att förmedla en enad varumärkesidentitet argumenterar de Chernatony (1999) för att presentationen av varumärket ska fastställas som nästa steg. Eftersom olika intressenter har olika kontaktvägar till företaget krävs en enhetlig presentation för att undvika en diskrepans. De symboliska meningar som varumärket speglar hjälper i förlängningen konsumenten att uttrycka sin egen personlighet. Detta gör att det inte endast är reklamen och den kommunicerade marknadsföringen som avgör hur varumärket uppfattas utan också medarbetarnas beteende (ibid). Bergström (2009, s.266) beskriver den grafiska profileringen, även nämnd visuell företagsprofilering, som en ytterst viktig del av företagets presentation. Denna grafiska profil framställs vidare som "en översättning av företagets identitet, vision och centrala värden till ett visuellt språk" och innehåller bland annat företagets logotyp, färgschema, typografi och olika symboler (Bergström 2009, s.269). Varumärken som kapitaliserar på sitt ursprungsland i sin kommunikation kan med fördel använda sig av symbolism och bildspråk i sin presentation för att förstärka detta (Kjeldgaard, Askegaard & Eckhardt 2015).



Figur 1: De Chernatonys illustration av varumärkesidentitet (de Chernatony 1999)

Dessa sex beståndsdelar interagerar med varandra enligt figuren ovan och bildar tillsammans varumärkesidentiteten (de Chernatony 1999). Varumärkesidentiteten är av stor vikt i ett föränderligt företagsklimat där strukturer och strategiska riktningar förändras kontinuerligt. Identiteten behöver således övervakas och granskas för att kunna anpassas om så behövs. Dessutom kan en varumärkesidentitet som kommuniceras väl skapa förtroende från externa intressenter vilka således antar en mer gynnsam attityd gentemot varumärket (De Pelsmacker et al. 2017, s.24).

2.3 Varumärkesimage

Medan varumärkesidentiteten påverkas och formas inom organisationen kan varumärkesimagen snarare beskrivas som något som uppstår hos intressenten, då ofta kunden (Melin 1999, s.84). Varumärkesimagen är ett subjektivt och flerdimensionellt intryck av organisationen vilket innehas av varumärkets intressenter, däribland; kunder, anställda, investerare, leverantörer och communities. På grund av dess subjektivitet kan varumärkesimagen uppfattas olika av de olika intressenterna, varför ett glapp mellan varumärkesidentiteten och varumärkesimagen kan uppstå för vissa av intressentgrupper medan andra intressentgrupper har en mer rättvisande bild (De Pelsmacker et al. 2017, s.24). Nandan (2005) menar att det som kunden associerar till varumärket och den mening som varumärket har för kunden påverkar imagen i mångt och mycket.

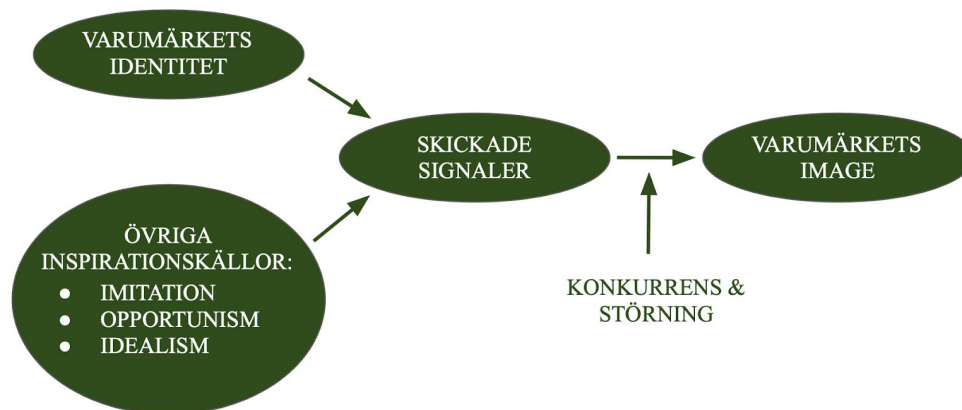
Image består således av den utomstående uppfattningen som finns av varumärket och är avhängig den kommunikation som företaget sänder ut. Detta kan kopplas till varumärkeskapital vilket enligt Keller (1993) definieras som det värde ett specifikt varumärke åsamkar en viss produkt eller tjänst och som inte uppstått om det inte vore för det specifika varumärket. Varumärkets värde, det så kallade varumärkeskapitalet, kan ökas om varumärket erhåller ökad kännedom och förknippas med positiva associationer. Det kundbaserade varumärkeskapitalet är ytterligare en dimension av varumärkeskapitalet och kännetecknas av de associationer som en kund har gentemot ett redan känt varumärke. Vidare påverkas det kundbaserade varumärkeskapitalet av den medvetenhet och kännedom som kunden har om varumärket samt varumärkets profil, vilket främst handlar om de associationer som kunden gör med varumärket (ibid).

En positiv varumärkesimage kan också ge företaget värde. De Pelsmacker et al. (2017, s.25) hävdar att kunder sällan köper produkter endast baserat på dess produktattribut, utan även grundar beslutet på det värde och den image som varumärket associeras med. Därav ger en positiv bild av varumärkets image också en känslomässig laddning vilket kan leda till en mer varaktig konkurrensfördel som sträcker sig längre än konkurrensfördelar som uppkommit med en specifik produkt (ibid). Detta går i linje med vad Keller (1993) uttrycker om varumärkeskapital, då specifikt varumärkesprofileringen som påverkas av associationer, samt vad de Chernatony (1999) hävdar vara viktigt vid positionering för att erhålla konkurrensfördelar från de emotionella värdena. Vidare beskriver De Pelsmacker et al. (2017, s.25) att varumärkesimage kan vara av stor vikt för företag vars kunder inte är djupt insatta i produktkategorin. Dessa kunder baserar därav sina köpbeslut på begränsad information vilket gör varumärkets upplevda värde och associationer vitala. Även de kunder som är insatta i produktkategorin kan uppleva det problematiskt att avgöra värdet av produkter vid komplexa köp vilket gör att varumärkets image kan bli en avgörande faktor. En positiv varumärkesimage kan dessutom attrahera investerare, anställda och partners vilka kan vara betydelsefulla för företagets framgång. Utöver att utgöra en avgörande beslutsmekanism vid köp är varumärkesimagen också av användning då den skapar goodwill som gör att eventuella problem med exempelvis myndigheter eller konsumentorganisationer kan förminskas eller i vissa fall helt undvikas (ibid).

2.4 Varumärkesstyrning

Melin (1999, s.86) erbjuder en variant på den klassiska kommunikationsmodellen, men i detta fallet kommuniceras signaler ut av företaget vilka bestäms av organisationen och bör vara i enlighet med varumärkesidentiteten. Signalerna påverkar vidare hur varumärkesimagen uppfattas men kan emellertid påverkas negativt av konkurrens likväl som andra störningar. Till skillnad från den klassiska kommunikationsmodellen hävdar dock Melin (1999, s.86) att det finns andra källor som orsakar störningar, i modellen benämnt som övriga inspirationskällor, vilka kan skapa diskrepanser mellan varumärkesidentiteten och varumärkesimagen. De övriga inspirationskällor härleds i själva verket till företaget och

innefattar imitation, opportunistik samt idealism. Dessa tre störningar genomsyras samtliga av deras brist på genuinitet och äkthet. Imitation beskrivs som att ett företag imiterar ett annat företags varumärkesidentitet för att på så vis kunna uppnå en likvärdig varumärkesimage (ibid). Barney (1991) menar att det företag som först implementerar en strategi och tar en viss positionering inom sin industri i somliga fall kan erhålla en varaktig konkurrensfördel, en first mover advantage. Samma varaktiga konkurrensfördel kan inte erhållas av andra företag även om dessa skulle imitera varumärket eftersom dessa inte var först på bollen och därför inte förknippas med strategin och positioneringen i samma utsträckning. Opportunism handlar snarare om att företag eftersträvar att uppfylla omgivningens krav i för stor utsträckning, såtillvida att det inte är deras egen eftersträvan utan endast präglas av den yttre sfären. Resultatet blir således att företaget eftersträvar en varumärkesimage som inte överensstämmer med deras varumärkesidentitet. Slutligen, kan störningar på grund av idealism uppstå när ett företag inte kommunicerar sanningsenligt, utan istället framför en hopdiktad bild som inte överensstämmer med övriga delar i företaget. Utöver att dessa tre störningar inte är genuina och äkta så skapar de en diskrepans mellan varumärkesidentiteten och -imagen (Melin 1999, s.86). En diskrepans mellan den mediala bilden och interna situationen kan kopplas till social- samt greenwashing och vilseledande kommunikation kring företags hållbarhetsarbete. Braga et al. (2019) menar att greenwashing ger en rad negativa effekter, såsom skadad image, sämre finansiellt resultat och lägre kundlojalitet. Detta stärker de Chernatonys (1999) teori liksom Melins (1999) tankar om vikten av en identitet som överensstämmer med varumärkets image.



Figur 2: Sambandet mellan varumärkesidentiteten och -imagen. (Melin 1999, s.86)

De signaler som företaget sänder ut verkar för att kommunicera till varumärkets intressenter för att få dessa att skapa en bild av varumärkesimagen som stämmer överens med varumärkets identitet. Det finns en utbredd övertygelse om att massmedia blivit mindre effektivt och sämre på att påverka intressenter, varför ett behov av andra medier liksom verktyg uppkommit. Massmedia byts allt mer ut mot kommunikationsverktyg med ett större inflytande på kunders beteende, som till exempel PR och interaktiv digital marknadskommunikation. I takt med att fler kanaler, medier och verktyg används för att påverka intressenterna ökar behovet av integrerad marknadskommunikation, vilket innebär

att samtliga kanaler sänder ut samma budskap för att framställa varumärket på ett enhetligt sätt (De Pelsmacker et al. 2017, s. 26).

Tvåvägskommunikation kan beskrivas som en interaktiv kommunikation mellan sändare och mottagare. Meddelandet och budskapet som ursprungligen skickas via valfri kanal från sändaren, i detta fallet företaget, når mottagaren, som utgörs av kunden eller annan intressent. Intressenten kan sedan beskrivas som sändare när denne ger företaget feedback vilket både förbättrar kommunikationen samt skapar en dialog mellan företaget och intressenten (Hunt & Grunig 1994, s.201). Tvåvägskommunikation kan således beskrivas som en interaktiv kommunikation där sändare och mottagare ges chansen att interagera. Interaktiv digital marknads kommunikation kan jämföras med en tvåvägskommunikation, eftersom denna typen av kommunikation genom sin digitala kanal möjliggör för interaktion parterna emellan. Vidare kan den interaktiva digitala marknads kommunikationen liksom övrig tvåvägskommunikation beskrivas ha ett stort inflytande på intressentens, då främst kundens, beteende (De Pelsmacker et al. 2017, s. 26).

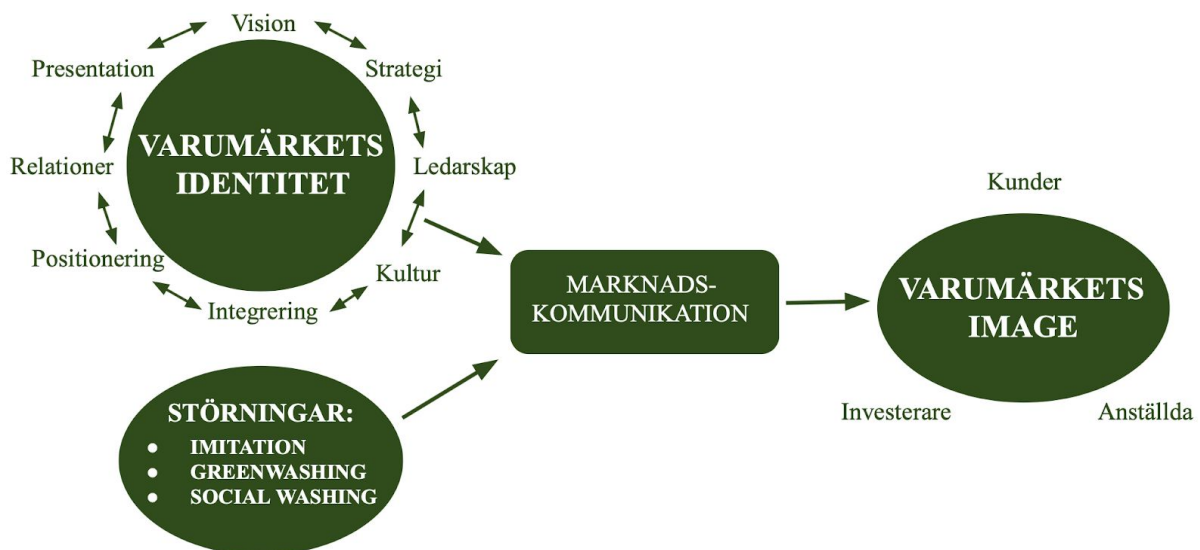
Public relations (PR) är ytterligare ett kommunikationsverktyg som kan användas för att skicka signaler och därigenom påverka varumärkets image (De Pelsmacker et al. 2017, s.435). Det skiljer sig från traditionell marknadsföring genom dess tidsperspektiv, då PR vanligen ses som mer långsiktigt. Ytterligare en dimension där PR skiljer sig från traditionell marknadsföring är vem kommunikationen är ämnad för, därför anpassas kommunikationen i stor utsträckning beroende på vilken intressent den är avsedd för. Framför allt används det för att främja varumärket genom att upprätta och hantera dess relationer med företagets intressenter. Exempelvis kommuniceras rapporter till investerare och övriga finansiella organ medan pressmeddelanden samt konferenser används till media (ibid, s.446). Fortsättningsvis beskriver De Pelsmacker et al. (2017, ss.435-436) att PR kan användas för att överbrygga gapet mellan företagets identitet och dess image. Vidare genererar PR i stor utsträckning mer kostnadseffektiv kommunikation som kan nå ett större antal intressenter till en bråkdel av vad samma spridning hade kostat i form av betald marknadsföring. Den kanske allra mest betydande fördelen vad gäller denna form av kommunikation och den resulterande exponeringen i media är att den upplevs mer objektiv och därmed mer sanningsenlig i målgruppens ögon. Vanligtvis upplevs den mer traditionella formen av marknadsföring som mer partisk. En nackdel med PR till skillnad från den egna marknadsföringen är bristen på kontroll över materialet som publiceras (ibid, s.437).

Utöver de signaler som företaget skickar menar Nandan (2005) att glappet mellan identitet och image kan överbryggas genom att involvera ett tvärfunktionellt team, där expertis inom olika områden inkluderas, i styrningen av varumärket. Ett tvärfunktionellt team kan med fördel planera och kontrollera meddelanden och signaler från alla funktioner i företaget och verka för att kommunikationen standardiseras, mer konkret motverka att olika signaler sänds ut (ibid). Signalerna som företaget kommunicerar i ett meddelande tas sedan emot av varumärkets intressenter som avkodar meddelandet. Detta påverkar hur dessa uppfattar

varumärkesimagen (Melin 1999, s.86). Vidare menar Nandan (2005) att varumärkesimagen kan uttryckas som summan av alla signaler. Därav är det viktigt att företaget tillämpar integrerad marknadskommunikation för att sända ett enhetligt budskap och inte förvirra intressenten (Nandan 2005; De Pelsmacker et al. 2017, s.26).

2.5 Analysmodell

Det finns en mängd olika tolkningar och versioner av varumärkesidentitet liksom varumärkesimage och hur man kan överbrygga ett eventuellt glapp mellan dessa två begrepp. De Chernatony (1999) presenterar en variant och Melin (1999, s.86) presenterar en annan, De Pelsmacker et al. (2017, s.21) erbjuder i sin tur en tredje och i den stilen fortsätter det. Även om de flesta har en liknande bild av varumärkesidentiteten finns det således vissa skillnader. När det kommer till varumärkesimagen är versionerna mer enhetliga även om det skiljer sig där med. Samtliga forskare verkar dock vara rörande överens om att en diskrepans mellan dessa två perspektiv av varumärket är skadlig för organisationen. Genom att väva samman och länka de perspektiv som presenterats ovan och sätta de i relation till den insamlade empirin har en analysmodell utvecklats. Analysmodellen bygger således främst på teorierna om varumärkesidentitet och varumärkesimage som studerats av flertalet forskare och som ovan kompletterats med teorier kring ledarskap, tvärfunktionell integrering, positionering och visuell profilering. I analysmodellen inkluderas även Braga et al. (2019) studie kring greenwashing och effekterna av det. Likt redogjort för tidigare kan teorierna om greenwashing samt social washing kopplas till en diskrepans mellan varumärkets två perspektiv och medföra en rad negativa effekter. Analysmodellen tar avstamp i den modell som presenterats av Melin (1999, s.86) ovan.



Figur 3: Egendesignad analysmodell förankrad i studiens teoretiska ramverk avsedd för att bringa struktur i resultat och analys liksom diskussion.

Analysmodellen har således skapats i enlighet med studiens abduktiva förhållningssätt, där viss teori fungerat som utgångspunkt men där man utifrån empirin gjort vissa ändringar

alternativt tillägg. Med hjälp av den empiriska insamlingen har begreppet varumärkesidentitet sedan redigerats till att bestå av: 1) vision, strategi och ledarskap, 2) företagskultur och integrering, 3) positionering och relationer samt 4) presentation. De faktorer som adderats är således strategi, ledarskap och integrering eftersom dessa var frekvent återkommande i det empiriska materialet. Vidare har personlighet tagits bort då denna inte stod i fokus hos något av de studerade fallen. Relationer har dessutom sammanfogats med positionering efter dessa två upplevdes hänga ihop. Vidare är varumärkesidentitet ett komplext begrepp och de olika faktorerna som påverkar den går i viss mån inte att särskilja. Till exempel är ledarskap en viktig del både när visionen och strategin ska efterföljas men även i den mån att det påverkar företagskulturen. Med anledning av det har denna faktorn lagts till mellan strategi och företagskultur med en ekvivalenspil åt båda håll för att illustrera en tvåvägspåverkan. Ledarskapet diskuteras på så vis både i anslutning till vision och strategi samt företagskultur. De olika beståndsdelarna påverkar varandra cirkulärt i viss mån och därför är ekvivalenspilarna inritade mellan samtliga delar i modellen ovan, de Chernatony (1999) pekar på ett liknande samband då varumärkesidentiteten skildras med ekvivalenspilarna även i dennes modell. För att kunna förmedla en sanningsenlig varumärkesimage är det väsentligt att den förmedlade bilden stämmer överens med varumärkets identitet, av den anledningen kommer tonvikten ligga på att förstå hur de studerade företagen arbetat med att integrera hållbarhet i sin varumärkesidentitet.

Vidare har modellens ursprungliga beståndsdel 'övriga inspirationskällor' innehållandes imitation, opportunist och idealism bytts ut och ersatts av störningar vilket istället bygger på imitation, greenwashing och social washing. Återigen kan dessa ändringar härledas till den empiriska insamlingen och studiens fokus på att kommunicera hållbarhetsarbete för att integrera det i varumärket. Andra ändringar som gjorts är att analysmodellens tredje beståndsdel 'skickade signaler' ersatts av marknadskommunikation vilket upplevdes som ett mer passande begrepp utifrån de termer som frekvent återkommit i det empiriska materialet och senare även i kodningen. Dessutom har störningar och konkurrens, som Melins (1999, s.86) beskriver som störningar från utsidan, tagits bort eftersom detta inte fokuserats på. Analysmodellens fjärde och sista beståndsdel, varumärkesimage, definieras i modellen likt redogjorts för ovan. Den enda ändring som gjorts är att varumärkesimagen reducerats till att skildra hur kunder, investerare och anställda uppfattar den. Leverantörer och communities inkluderas således inte i det här fallet, då inte heller dessa inte var centrala i det empiriska materialet. Att skapa en egendesignad analysmodell upplevdes som vitalt för att strukturera resultat och analys samt diskussion men den var också behjälplig för att generera studiens slutsats. Vidare upplevdes det kritiskt för studiens trovärdighet att förankra analysmodellen i flera forskares teorier för att skapa en nyanserad och tillförlitlig modell.

3. METOD

Följande kapitel redogör för studiens vetenskapliga utgångspunkt, det metodval som gjorts och hur studiens trovärdighet säkerställts. Vidare beskrivs även studiens tillvägagångssätt, vilka vägval som gjorts under processen samt vilka etiska ställningstaganden som varit centrala under studiens gång.

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Studien grundar sig på ett hermeneutiskt förhållningssätt. Denna vetenskapliga riktning lämpar sig väl för vår studie eftersom den är av tolkande karaktär och syftar till att studera, tolka och förstå grundläggande förutsättningar för människans liksom organisationens beteende (Patel & Davidson 2011, s.28). Vidare förknippas hermeneutiken ofta med abduktion och den anses relevant för kvalitativa studier som bygger på förståelse och tolkning (ibid, ss.29-30). Eftersom vår studie haft ett abduktivt förhållningssätt och tagit en kvalitativ ansats har vi utgått ifrån ett hermeneutiskt synsätt.

3.2 Metodval

Abduktion är en hybrid mellan deduktion och induktion och har kommit att bli allt mer vanligt förekommande inom företagsekonomin. Abduktiva studier förlitar sig inte enbart på logik och hypotestestning likt det deduktiva och innehar inte heller samma svårigheter som det induktiva förhållningssättet vad gäller formulerandet av teori (Bryman & Bell 2017, s.46). Då denna studien syftar till att undersöka hur hållbarhet integreras i varumärket för att undvika social- och greenwashing samt om några paralleller kan dras och likheter finnas i hur organisationer med framgångsrikt hållbarhetsarbete utformat, organiserat och kommunicerat sitt hållbarhetsarbete utgick vi ifrån teorier kring varumärke, varumärkesidentitet, varumärkesimage samt varumärkeskapital för att skapa en förståelse för vad som präglar varumärket och hur man kan arbeta med det för att skapa värde. Dessa teorier stöttade oss i utformandet av intervjuguiden och insamlingen av empiriskt material. Efter att empiriskt material samlats in och analyserats, uppdaterades det teoretiska ramverket och en analysmodell utvecklades. Vilka ändringar respektive uppdateringar som gjordes beskrivs i den teoretiska referensramen under rubrik 2.5 *Analysmodell*. Det finns dock vissa nackdelar även med det abduktiva förhållningssättet. Den abduktiva forskningen startar inte förutsättningslöst varför det finns viss risk att forskaren utesluter vissa perspektiv och tolkningar. Eftersom denna risk till viss del även är förknippad med de två andra förhållningssätten och det finns klara fördelar med det abduktiva förhållningssättet i det här fallet valde vi att bortse ifrån det. En av fördelarna är att forskningen blir mer öppen, det är större risk för låsning vid ett strikt deduktivt alternativt strikt induktivt förhållningssätt (Patel & Davidson 2011, s.24). Då en viss riktning behövdes innan datainsamling skedde, men eventuell låsning ville undvikas, passade det abduktiva synsättet studien bra.

Vidare har en kvalitativ ansats valts som forskningsstrategi för att kunna uppfylla uppsatsens syfte och besvara dess frågeställning som är av analyserande karaktär och syftar till att förstå hur företag agerar och organiseras för att förstärka varumärket snarare än att ta fram kvantifierbar data. Den kvalitativa metoden passar likt nämnt ovan väl ihop med det hermeneutiska synsättet, som också det är av tolkande karaktär. Bryman och Bell (2017, ss.451-453) menar att de klassiska metodbegreppen reliabilitet och validitet snarare är anpassade för kvantitativa studier och att trovärdighet och äkthet används mer frekvent vid kvalitativa studier, varför dessa tillämpats här. Studiens trovärdighet och äkthet har säkerställts genom att vid studiens genomförande ta hänsyn till dess; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering. Tillförlitligheten har säkerställts genom att verifiera att de deltagande respondenterna tydligt uppfattat och förstått de teman och frågor som täckts vid intervjutillfället. Genom att använda företagets terminologi lades grunden för en god förståelse mellan respondenten och oss som forskare. Överförbarheten anses ofta som begränsad vid kvalitativa studier, då forskaren har en tolkande roll och på så vis är delaktig i skapandet av materialet. Genom att noggrant beskriva hur vi gått tillväga har överförbarheten blivit något högre men den kan fortfarande anses vara begränsad. För att trots den begränsade överförbarheten styrka studiens pålitlighet har metodkapitlet skrivits på ett detaljerat sätt, med en ingående beskrivning av den vetenskapliga utgångspunkten, metodvalet, forskningsstrategin och härnäst studiens forskningsdesign och dess tillvägagångssätt. Slutligen har konfirmeringen, som i mångt och mycket handlar om att studien ska genomföras objektivt trots dess kvalitativa ansats, säkerställts genom att inte ställa ledande frågor under intervjuerna för att sedan även transkribera och slutligen koda det insamlade materialet för att i största möjliga mån undvika att våra tankar färgade resultatet (ibid).

Efter att ha valt forskningsstrategi utformades studiens forskningsdesign. Eftersom denna studien eftersträvar djupgående insikter har en fallstudiedesign valts. Till skillnad från de mest grundläggande fallstudierna grundar sig denna studien på flera fall, där fall avser företag. Fallstudier som endast grundar sig på kvalitativ forskning vilket denna studie gör, kan förvisso anses gränsa till att beskrivas som en tvärsnittsdesign men då denna studien huvudsakligen intresserar sig för organisationen och dess kontext kan det argumenteras för att fallstudiedesignen ändå lämpar sig bäst. Vidare faller denna studie inom ramen för fallstudier som tittar på flera fall, multipel fallstudie, med syfte att dels se vad som är unikt för respektive fall men framförallt för att kunna jämföra och hitta likheter dem emellan. Eftersom vår studie syftar till att hitta just likheter och nå djupgående insikter lämpar sig fallstudiedesignen väl som forskningsdesign (Bryman & Bell 2017, s.90).

3.3 Tillvägagångssätt

Nedan redogörs för hur studiens tillvägagångssätt sett ut och vilka vägval som gjorts allt eftersom processen fortlöpt. Hur litteratur respektive teorier funnits, varför semistrukturerade intervjuer valts som forskningsmetod, hur urvalet gått till och hur datan sedermera analyserats beskrivs nedan.

3.3.1 Litteraturval

Till en början användes litteratur i form av vetenskapliga artiklar för att undersöka vad som tidigare studerats och därmed också identifiera ett forskningsgap. I enlighet med studiens abduktiva förhållningssätt utgick vi sedan ifrån viss teori för att hitta en teoretisk utgångspunkt. Allt eftersom empiri samlats in kompletterades studiens utgångspunkt med ytterligare teori hämtad ur vetenskapliga artiklar och läroböcker för att sammanväva en analysmodell. Studien baseras således främst på vetenskapliga artiklar, vilka funnits genom databaser såsom Göteborgs Universitetsbiblioteks sökmotor Supersök samt Google Scholar, varifrån olika teoretiska perspektiv hämtats. Dessa artiklar kompletterades sedan av läroböcker och uppslagsverk. I kombination med de studerade fallens hemsidor utgjorde detta studiens sekundärdata medan studiens primärdata inhämtats genom de semistrukturerade intervjuerna beskrivna nedan.

3.3.2 Semistrukturerade intervjuer

Enligt Bryman och Bell (2017, s.68) är det inte tillräckligt att studera en eller flera organisationer utan att ha en klar målsättning över hur data ska genereras. För att skapa ett ramverk för hur insamlingen av data ska gå till rent praktiskt är det nödvändigt att välja en forskningsmetod. Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer med sex större organisationer för att generera data. För att nå djupgående insikter har flera intervjuer genomförts med respektive organisation. När de semistrukturerade intervjuerna hållits har vi utgått ifrån en intervjuguide med ett antal teman som vi velat undersöka närmare, se avsnitt 8.1 för *intervjuguide till hållbarhetsavdelningen* samt 8.2 för *intervjuguide till marknadsavdelningen*. Fördelarna med att hålla semistrukturerade intervjuer är många. Med tanke på vår studies tydliga fokus passade semistrukturerade intervjuer bättre än andra former av intervjuer då det styrde in respondenten på de teman vi ville undersöka djupare samtidigt som utrymme lämnades för respondenten att berätta fritt. Vidare ansågs det nödvändigt att tillämpa viss struktur vid en flerfallsstudie likt denna där flera organisationer studerats. Anledningen till varför det krävdes viss struktur var för att de olika intervjuerna skulle generera någorlunda jämförbar data som på så vis skulle kunna besvara studiens syfte (ibid, ss.454-456).

Genom att utgå ifrån viss teori uppstod olika teman för intervjun. Vidare följdes Bryman och Bells (2017, ss.460-461) samt Patel och Davidsons (2011, ss.75-78, 81-87) riktlinjer och tips i skapandet av intervjuguiderna. Bland annat inleddes intervjuerna med öppna frågor om respondenten och dennes roll för att sedan skifta till organisation där frågorna allt eftersom trättades ned. Frågorna följde en ordning men ändrades om till viss grad i de flesta intervjuer för att passa respondentens svar. Vissa frågor togs bort då respondenten redan berört temat och andra lades till allt eftersom intervjun fortlöpte. Frågorna utformades så att de inte skulle vara ledande utan istället förutsättningslösa och öppna upp för en diskussion. För att öka respondentens förståelse använde vi i största möjliga mån organisationens terminologi och

tonalitet. Vidare utformades frågorna kort och koncist för att öka deras tydlighet. Innan intervjuerna hölls ställde vi frågorna till personer i vår omgivning för att säkerställa att de var tydliga och därmed reducerade risken för feltolkning. Dessutom gjordes anteckningar kring hur intervjun fortlöpt och vilka de mest utmärkande resultaten var efter respektive intervju avslutats. Detta för att tydligt minnas studiens process och första reaktionen efter samtliga intervjuer hållits. Intervjuerna genomfördes av oss båda, eftersom detta möjliggjorde för en intervju-session där vi som forskare kunde anta varierande roller. Medan en av oss kunde ta en aktiv roll under somliga partier av intervjun kunde den passiva intervjuaren anta en mer observerande och inlyssnande roll för att sticka in med följdfrågor (Bryman & Bell 2017, s.459).

Vidare spelades intervjuerna in för att sedan transkriberas. Detta eftersom transkriberingar minskar tolkningar, minnesförvrängningar och underlättar för den detaljerade analysen som vi ville genomföra utav studien med hjälp av kodning. Dessutom kunde fullt fokus ägnas åt intervjun och att reagera på det som respondenten berättade. Vidare genererade intervjuerna primärdata som senare analyserats för att besvara våra frågeställningar liksom uppfylla studiens syfte (Bryman & Bell 2017, ss.455, 460). Det var av stor vikt för studiens trovärdighet att vid transkribering skriva exakt vad respondenten uttryckt och inte rätta till ofullständiga meningar eller grammatiska fel. Eftersom skriftspråket och det talade språket ofta skiljer sig var det också vitalt att efter resultatet redovisats dela detta med respondenterna för att se över att tolkningar och slutsatser gett en rättvis bild av deras utsagor (Patel & Davidson 2011, ss.107-108). Med anledning av detta kontrollerades alla citat med respondenten för att säkerställa att materialet tolkats i enlighet med vad respondenten menat.

3.3.3 Urval

För de semistrukturerade intervjuerna har respondenterna valts med hjälp av ett ändamålsstyrt urval. Detta är en typ av icke-sannolikhetsbaserat urval där respondenter medvetet väljs ut för att dessa anses vara mer relevanta än andra för att kunna besvara studiens frågeställning (Bryman & Bell 2017, s.406). Med anledning av studiens syfte är det av stor vikt att vi intervjuar och studerar företag som arbetar med hållbarhet och lyckats bra med detta. Det finns olika typer av ändamålsstyrda urval, men för att bäst besvara denna studies syfte har typiska fall tagits i beaktande. Denna typen av ändamålsstyrda urval lämpar sig när en särskild dimension är av betydelse (ibid, s.407). För att särskilja vilka företag som kunde användas som föregångsexempel i den här frågan utgick vi ifrån Aktuell Hållbarhets ranking över börsens mest hållbara bolag. Rankingen avgränsar sig, liksom vår studie, till börsnoterade företag med säte i Sverige. Förutom Aktuell Hållbarhet står även Dagens Industri samt Lunds Universitet bakom rankingen. Vidare baseras rankingen på företagens hållbara prestationer och hur de förhåller sig till FN:s globala mål, klimat, mänskliga rättigheter, antikorruption samt medarbetarfrågor. Företagen har rankats branschvis, där respektive industri definierats enligt Global Industry Classification Standard, GICS (Aktuell Hållbarhet 2019a).

Utifrån den ändamålsstyrda urvalsstrategin har vi med hjälp av semistrukturerade intervjuer studerat företagen Bonava, Björn Borg, Electrolux, Essity, New Wave Group samt Volvo Trucks. Dessa sex företag har samtliga placerat sig i toppen i Aktuell Hållbarhets ranking över börsens mest hållbara bolag inom kategorin konsumtionsvaror, dagligvaror samt kapitalvaror. Vidare valdes dessa tre kategorier i enlighet med studiens avgränsningar.

Bonava är ett svenskt bostadsutvecklingsföretag som verkar inom byggnadsbranschen (Bonava u.å.). Byggsektorns negativa miljöpåverkan har ökat (Boverket 2020) varför branschen kommit att diskuteras allt mer i samhället. Att minska den negativa miljöpåverkan och agera för ett mer hållbart samhälle är en utav Bonavas drivkrafter (Bonava u.å.). År 2019 placerade sig Bonava på en femteplats i rankingen över börsens mest hållbara bolag inom kategorin konsumtionsvaror (Aktuell Hållbarhet 2019b). Vidare har de även rankats högt inom social hållbarhet, specifikt med hänsyn till det åttonde klimatmålet *‘anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt’* (Regeringen 2015b), då de 2019 utsågs till vinnare av Brilliant Futures Employee Experience Award inom sin kategori. Utmärkelsen tyder på engagerade medarbetare som trivs på sin arbetsplats (My News Desk 2019). Med tanke på branschens stora miljöpåverkan och företagets utmärkelser inom hållbarhetsområdet ansågs Bonava vara ett lämpligt företag att intervjua för att erhålla djupare insikter.

Ett annat företag som ansågs lämpligt att intervjua var New Wave Group, en svensk koncern med flertalet varumärken främst inom kläd- och heminredningsbranschen. Varav Craft, Orrefors, Speedo och Cottover kan nämnas som några välkända varumärken inom deras stora portfölj (New Wave Group u.å.). Även New Wave Group har erhållit en rad utmärkelser. Förutom att placera sig på en elfteplats i rankingen över börsens mest hållbara bolag inom kategorin konsumtionsvaror (Aktuell Hållbarhet 2019b), så var de ett utav åtta börsföretag som fick full pott för sitt arbete med Agenda 2030 (New Wave Group AB 2020). Att verksamheten främst bedrivs inom mode- och klädindustrin som motsvarar hela åtta procentenheter av den totala globala klimatpåverkan (Hällström 2019) var en bidragande faktor till att New Wave Group valdes.

Det svenska modevarumärket Björn Borg verkar liksom New Wave Group inom klädindustrin och har även ett prisat hållbarhetsarbete varför de valdes som ett tredje fall att studera. År 2019 placerade sig Björn Borg på en fjärdeplats i rankingen över börsens mest hållbara bolag inom kategorin konsumtionsvaror (Aktuell Hållbarhet 2019b). Dessutom har de tidigare vunnit Healthy Business Awards vilket syftar till att lyfta fram företag som genom sitt arbetsmiljöarbete verkar för att skapa hållbara anställningar (Euro Accident 2016).

Den fjärde organisationen som studerats är Electrolux vilket är ett svenskt vitvaruföretag som främst säljer vitvaror och hushållsapparater (Electrolux u.å.). Denna typen av produkter är inte sällan aktiva dygnet runt varför de svarar för en stor del av hemmets energi- och vattenförbrukning (Holm 2018). Likt tidigare nämnda företag, erhöll de en topplacering på

rankingen börsens mest hållbara bolag 2019. I Electrolux fall mottogs en tredjeplats inom kategorin konsumtionsvaror (Aktuell Hållbarhet 2019b). Vidare erhöll Electrolux år 2019 en 36:e plats på Corporate Knights ranking över de mest hållbara organisationerna i världen (Corporate Knights 2019). Utöver dessa utmärkelser har de också erhållit en förstaplacering 2019 i Top Employer Europe utförd av Top Employers Institute (Top Employers Institute u.å.), vilket tyder på att även de arbetar med hänsyn till det åttonde klimatmålet. Baserat på att de agerar inom en bransch med stor klimatpåverkan och deras framgångar med sitt hållbarhetsarbete ansågs även Electrolux vara ett lämpligt fall att studera.

Ett annat företag som studerats är Essity, vilket är ett svenskt företag som verkar inom hygien- och hälsobranschen. Deras produkter, såsom blöjor, mensskydd och pappershanddukar, används i stor utsträckning endast en gång innan de förbrukats (Essity u.å.) varför de har en stor miljöpåverkan. Essity placerade sig år 2019 på en förstaplats i rankingen över börsens mest hållbara bolag inom kategorin dagligvaror (Aktuell hållbarhet 2019c). Utöver det har även de prisats som arbetsgivare då de 2019 utsågs till Sveriges mest attraktiva arbetsgivare (Essity Aktiebolag 2020).

Slutligen har Volvo Trucks, vilket är ett svenskt företag som verkar inom transport- och fordonsbranschen studerats. År 2019 placerade sig AB Volvo, vilket är Volvo Trucks moderbolag, på en sjätteplats i rankingen över börsens mest hållbara bolag inom kategorin kapitalvaror (Aktuell Hållbarhet 2019d). Volvo Trucks är det största företaget inom koncernen varför detta studerats (Volvo Group 2020). Transportsektorn uppges som en av de industrier med störst miljöpåverkan, medan många hävdar att flyget är den största miljöboven står inrikestransporterna för en tredjedel av Sveriges utsläpp av växthusgaser (Naturvårdsverket 2020). Det dessa företag har gemensamt utöver att de erhållit toppplaceringar på rankingen över börsens mest hållbara bolag är att de alla säljer produkter som har stor påverkan på klimatet. Därför kan de antas att dessa företag möter större krav från sina intressenter men också att de vill engagera sig för att minska sitt klimatavtryck.

En nackdel med det ändamålsstyrda urvalet är att det inte genererar resultat som kan generaliseras för en hel population (Bryman & Bell 2017, s.406). Men då detta inte är målet med studien, vilken snarare syftar till att lyfta fram framgångsfaktorer och föregångsexempel, valde vi att bortse ifrån det. Dessutom är det ändamålsstyrda urvalet förenligt med fallstudier, i detta fallet en flerfallsdesign (ibid, s.406). För att kunna nå djupgående insikter begränsades studien till sex företag, vilka studerats på djupet genom att genom att samla primär- och sekundärdata. Totalt har nio semistrukturerade intervjuer på ungefär en timme vardera genomförts. Intervjuerna skedde främst med hjälp av Google Meet eller med Microsoft Teams med undantag för två stycken som hölls på telefon. Med hjälp av digitala intervjuer kunde vi intervjua företag med olika geografiska säten inom Sverige. Där en individ från hållbarhetsavdelningen och en individ från marknadsavdelningen intervjuats i respektive organisation. I ett av företagen, New Wave Group, fanns inga anställda tillhörande marknad på koncernnivå. Dessa var istället utfördelade på de olika varumärkena varför en individ från

marknadsavdelningen på deras varumärke Cottover intervjuades istället. Därav har detta varumärket givits mer fokus än deras resterande varumärken. I tre av företagen, Volvo Trucks, Björn Borg och Essity, kunde en individ med stor insyn i hållbarhetsarbetet liksom varumärkesfrågor intervjuas, varför endast en intervju genomfördes med dessa företagen. Vidare bestämdes en adekvat urvalsstorlek utifrån ett mättnadsperspektiv. Då endast en specifik grupp var i fokus, svenska börsnoterade produktionsföretag som prisats för sitt hållbarhetsarbete, kunde urvalet begränsas till ett fåtal företag. Bryman och Bell (2017, s.413) menar att för kvalitativa studier ska urvalet vara tillräckligt stort för att datamättnad ska kunna uppnås men inte så stort att det försvårar för analysen och möjligheten att dra slutsatser ifrån den djupgående insamlingen. Hur många det motsvarar kan endast avgöras av de forskare som bedriver studien. Således gjordes sju stycken intervjuer initialt innan vi upplevde en datamättnad, vilket innebar att likvärdiga svar gavs och att inga nya upptäckter gjordes. Därefter gjordes ytterligare två intervjuer, en med hållbarhetsavdelningen och en med marknadsavdelningen för att säkerställa och bekräfta vårt antagande om att datamättnad uppnåtts. De nio intervjuerna som genomförts genererade data som senare analyserades och utifrån resultat och analys kunde syftet besvaras och en slutsats dras.

3.3.4 Analys av material

Analysen framställdes med hjälp av kodning vilket är en metod som bryter ned, kategoriserar och strukturerar materialet i så kallade koder, en form av grupperingar (Aspers 2011, s.165). Denna metod användes här för att kunna identifiera likheter och skillnader i transkriberingarna. Kodning är således en metod som underlättar för analysen och som är behjälplig när mycket data genererats, som i detta fallet när djupgående intervjuer genomförts. Redan tidigt i processen kunde viss kodning av insamlat material ske, utefter vissa teoretiska teman. Att börja tidigt i processen anses enligt Bryman och Bell (2017, s.552) som önskvärt eftersom detta kan minska risken att datamängden upplevs som överväldigande. Efter flertalet genomlysningar och transkribering av allt intervjumaterial kunde fler mönster, teman och kategorier urskiljas ur det empiriska materialet för att sedan sorteras och bearbetas som koder. Till en början placerades informationen in i 45 stycken teman och efter upprepad genomläsning av materialet kunde sedan flera delas upp men också slås samman (Patel & Davidson 2011, ss.122-123). Det var viktigt att inte begränsa antalet koder till en början för att varken färga eller låsa studiens resultat i ett tidigt skede (Bryman & Bell 2017, s.552). Enligt Aspers (2011, s.181) kan genererat material som inte anses relevant för studien utelämnas vid kodning vilket således gjordes. I enlighet med studiens abduktiva ansats var vissa koder genererade redan till en början utifrån teori, en typ av deduktiv kodning, medan andra uppkom ur det empiriska materialet, så kallad induktiv kodning. Då den inhämtade sekundärdatan var begränsad och främst legat till grund för att göra urvalet samt för att komplettera kunskapen om företagen innan intervjun liksom vissa luckor i efterhand fanns det inget behov av att koda den informationen i någon större utsträckning. Primärdatan som genererades från intervjuerna var desto mer omfattande varför kodning krävdes (ibid, ss. 169, 171, 179). Både individer från hållbarhetsavdelningen, främst hållbarhetschefer, och

individer från marknadsavdelningen, främst marknadschefer, intervjuades. Vidare kunde det kodade materialet sedan ligga till grund för en bedömning av hur stor variationen på svaren var och därigenom dess grad av homogenitet. I de kategorier med homogena resultat fallen emellan valdes sedan ett antal citat ut för att ge en representativ bild av temat. När de slutgiltiga kategorierna var färdigkonstruerade analyserades de under fyra rubriker (Patel & Davidson 2011, ss.122-123). De slutgiltiga koderna som sedan valdes ut av oss som forskare var varumärkesidentitet och varumärkesimage, vilka genererades genom deduktiv kodning, samt störningar och marknadskommunikation, vilka genererades genom induktiv kodning. Dessa valdes ut eftersom de ansågs vara mest lämpliga då de var frekvent återkommande i samtliga fall som studerades. Kodningsprocessen och arbetet att sälla ut och välja lämpliga koder var en tolkande process (Aspers 2011, s.174) varför denna analysmetoden kan anses passa ihop med den hermeneutiska utgångspunkten och den kvalitativa ansatsen. Vidare är det en process där teori och empiri arbetas med om vartannat (ibid, s.169) varför kodningen också lämpar sig ihop med det abduktiva förhållningssättet. De fyra utvalda koderna beskrivs i följande avsnitt, *4. resultat och analys*. Somliga påstår att kodning som analysmetod inte lämpar sig för alla typer av data. Mycket på grund av att kontexten riskeras att misstas och att det fragmentiserar informationen som ursprungligen återgavs på ett narrativt sätt (Bryman & Bell 2017, ss.554-555). Då vår studie fokuserar på att finna likheter och framgångsfaktorer i hur företag integrerat hållbarhet i varumärket så kan det argumenteras för att kodning som metod passar studiens syfte.

3.4 Etiska ställningstaganden

Under studiens gång har de forskningsetiska aspekterna varit centrala. Detta för att säkerställa studiens trovärdighet och kvalitet men samtidigt hålla de individer som berörts av studien skyddade mot obefogad insyn. Patel och Davidson (2011, s.63) framhåller att det är av stor vikt att följa de fyra etiska huvudkraven som vetenskapsrådet formulerat. Dessa fyra krav är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet, varav samtliga har tagits i beaktande vid genomförandet av vår studie. Informationskravet finns till för att säkerställa att de som påverkas av forskningen informeras om syftet med forskningen. Vi har tillgodosett det genom att informera om studiens syfte redan när kontakt tagits med de individer som senare intervjuats och blivit respondenter. När intervjuerna genomförts har vi sedan varit noggranna med att fråga om ljudinspelning fått göras och varför det anses önskvärt, i detta fallet för att kunna transkribera intervjuerna. Alla respondenter har samtyckt till inspelning, men utifall någon skulle ha nekat har vi varit förberedda på att ta anteckningar istället. Genom att informera om inspelning, fråga om samtycke och låta respondenterna påverka sin medverkan har även samtyckeskravet uppfyllts. Dessutom har samtliga citat skickats till respondenterna i efterhand för godkännande. Vidare har konfidentialitetskravet, som innebär att uppgifter om medverkande skall skyddas, säkerställts genom att anonymisera de individer som medverkat. Deras namn har inte publicerats och personuppgifter har inte samlats in. I de företag där två personer intervjuats, en från hållbarhetsavdelningen och en från marknadsavdelningen, har dessa sedan benämnts som hållbarhetsrespondent alternativt

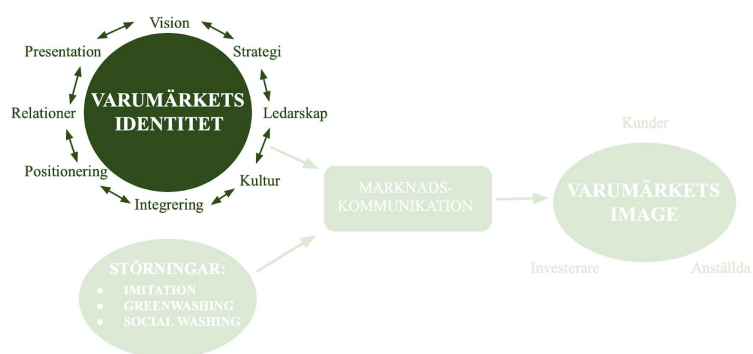
marknadsrespondent beroende på individens befattning. Likt nämnt i urvalet har det i vissa företag kunnat intervjuats en individ med insyn i hållbarhets- och marknadsfrågor. I dessa fall har respondenten endast benämnts som respondent. De uppgifter som har samlats in om respondenten; som till exempel utbildning, rollbeskrivning, hur länge individen arbetat med de aktuella frågorna, har enbart använts för att få en djupare insikt och kunna uppfylla studiens ändamål. På så vis har även nyttjandekravet tagits i beaktning (ibid). I samband med att respektive intervju avslutades informerades vi även respondenten om publikation av uppsatsen.

4. RESULTAT OCH ANALYS

Följande kapitel utgår ifrån analysmodellens fyra beståndsdelar; varumärkesidentitet, störningar, marknadskommunikation och varumärkesimage. För respektive tema kommer det beskrivas vad de olika företagen berättat, vilket valts ut och bestämts med hjälp av kodning, för att sedan relatera det till den teori som sammanställts i analysmodellen.

4.1 Varumärkets identitet

Varumärkesidentiteten är den första delen i analysmodellen. De rubriker som presenteras nedan bestämdes i viss mån genom deduktiv kodning. De återkommande teman som kunnat kopplas till detta i det empiriska materialet framställs nedan.



Figur 4: Analysmodellens första steg

4.1.1 Vision, strategi och ledarskap

Gemensamt för de sex studerade fallen är att samtliga upprättat en vision för hållbarhetsarbetet, antingen genom att integrera hållbarhet i företagets övergripande vision eller genom att addera en separat vision för hållbarhetsarbetet och vad som önskas uppnås där. Oavsett vilket är hållbarhetsarbetet och dess mål integrerat i samtliga företags affärsmodell. Enligt Bonavas hållbarhetsrespondent har en av deras fördelar varit att grunda ett företag och således ett varumärke i modern tid. Företaget som tidigare varit en del av NCC, i regi av NCC Housing, avknoppades år 2015 för att enbart fokusera på bostadsutveckling. I samband med att de blev självständiga genomfördes en omfattande omvärldsanalys där det uppdagades att effektiv resursanvändning, sociala grannskap samt hälsa och säkerhet var faktorer som behövde mer fokus. Omvärldsanalysen lade således grunden till företagets vision och Bonavas hållbarhetsagenda där både ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet ingår (Hållbarhetsrespondent, Bonava). De Chernatony (1999) menar att en vision verkar för att vägleda företaget i dess handlingar och beslut. Vidare guidar visionen företaget i formulerandet av strategin. På Bonava är det hållbarhetschefen som utvecklar hållbarhetsstrategin vilken sedan antas av ledningen som också ansvarar för att den efterföljs. Varje marknad har vidare en hållbarhetschef som ansvarar för det operativa arbetet i anslutning till visionen (Hållbarhetsrespondent, Bonava). Att visionen och strategin fungerar som vägledning bekräftas när Bonavas marknadsrespondenten berättar att:

“Alla processer och verktyg som vi jobbar med är utvecklade utifrån Bonavas värderingar och varumärkesstrategi. Jag skulle säga att det verkligen är integrerat i den dagliga verksamheten.” - Marknadsrespondent, Bonava

I och med att New Wave Group inte är ett nybildat företag på samma sätt som Bonava, har deras vision förändrats över tid, för att numera ta avstamp i Agenda 2030. Även deras hållbarhetsvision inkluderar de tre aspekterna av hållbarhet. Deras hållbarhetsrespondent menar att det är betydelsefullt att kunna hänga upp verksamheten och dess mål på större mål, både då det ger struktur men också för att kunna vara med och bidra till de globala målen. Fortsättningsvis är hållbarhetsrespondenten övertygad om att en vision där hållbarhet inkluderas är avgörande för att kunna vara lönsamma på lång sikt. Deras vision medverkar på så vis till en bättre framtida värld vilket enligt de Chernatonys (1999) är ett av visionens syften. Precis som i Bonavas fall sätts hållbarhetsstrategin av New Wave Groups hållbarhetschef som senare ansvarar för att samordna och koordinera hållbarhetsarbetet i deras olika varumärken. Respektive varumärke ansvarar sedan för de operativa frågorna och gör vissa anpassningar, men hållbarhetschefen uppges ha ett ansvar för att säkra att en generell lägsta nivå upprätthålls. Ett av New Wave Groups varumärken, Cottover, relansades år 2015 vilket möjliggjort för ett varumärke vars affärsmodell tar avstamp i hållbarhet för alla led (Hållbarhetsrespondent, New Wave Group).

Även Electrolux vision verkar i enlighet med de Chernatonys (1999) definition av en vision. Både i termer av att påverka strategin och vägleda diverse beslut och handlingar. Electrolux hållbarhetsrespondent berättar att deras vision inte enbart bygger på att göra skillnad genom att öka energieffektiviteten i deras produkter utan även få kunder mer medvetna om hur de kan använda produkterna på ett mer hållbart sätt. Men också genom att, precis som New Wave Groups vision, bidra till en bättre värld. Tillsammans med FN och flertalet andra aktörer eftersträvar Electrolux att förbättra hållbarhet i form av den sociala aspekten, mer specifikt genom att öka tillgängligheten av kylskåp. Electrolux hållbarhetsrespondent vidhåller att en ökad tillgänglighet av kylskåp kan förändra leverantörskedjan av mat och bidra till en mer hygienisk matförvaring och således till en bättre värld. Den strategin som sedan upprättas för att uppnå visionen samordnas av Electrolux hållbarhetschef som stöttas av ledningen och VD:n, vars stora engagemang för dessa frågor säkerställer strategins framgång (Hållbarhetsrespondent, Electrolux). Följaktligen menar Volvo Trucks respondent att hållbarhet inte är någon ny fråga för dem, trots deras långa historia har det i stort sett alltid varit integrerat i deras vision:

“Miljöfrågorna och framför allt säkerhet, som också är en väldigt stark hållbarhetsfråga, det har ju vi haft sedan början. Det är våra tre kärnvärden; säkerhet, miljö och kvalitet.”
- Respondent, Volvo Trucks

I deras hållbarhetsarbete inkluderas ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Respondenten för Volvo Trucks fortsätter berätta att visionen vägleder dem i allt de gör, på

kort sikt likväl som på lång sikt. Samtidigt framhålls vikten av att vara med och bidra till något större och viktigare för att kunna uppleva att arbetet har ett syfte och är engagerande. Även detta kan kopplas till de Chernatonys (1999) tankar om visionens uppgift. Behovet av att vara med och bidra till en bättre framtida värld går även i linje med Björn Borgs vision. Respondenten från Björn Borg beskriver deras vision som internt kallas B. Tomorrow, samma namn som betecknar deras hållbarhetsmärke utåt, med orden:

“B. Tomorrow representerar vår resa mot en mer hållbar framtid och är samtidigt en förhoppning om att kunna inspirera andra att följa oss på vägen. Om vi kan åstadkomma det så har vi kommit en lång bit på vägen. Insikten inspirerar och driver oss att hela tiden bli bättre, att aldrig ge upp.” - Respondent, Björn Borg

B. Tomorrow guidar således ett hållbarhetsteam i deras formulering av strategin. Ledningen, där varje funktion är representerad, är sedan ytterst ansvarig för att se till att strategin efterföljs. Alla funktioner har anpassade hållbarhetsmål vilka ska prägla deras handlingar och beslut. Målsättningen görs årligen liksom på lång sikt och följs upp kontinuerligt för att säkerställa att arbetet går i rätt riktning. Även hos Björn Borg inkluderas alla tre dimensioner av hållbarhet i deras arbete tillika målsättning (Respondent, Björn Borg). Essitys vision och hållbarhetsarbete, som inkluderar hela produktlivscykeln, har nyligen börjat följas upp med hjälp av noggrant utstakade mål. Enhetschefen för hållbarhet sitter med i ledningsgruppen och det finns en plan för hur de olika miljömålen ska uppfyllas med hjälp av diverse aktiviteter och vem som ansvarar för dessa. För att säkerställa att de olika målen uppnås är inte bara ledningen involverad utan även produktutvecklare, vilka är närmare produkten. Likt de tidigare nämnda företagen inkluderas alla hållbarhetsaspekterna, även om den ekologiska är mest förknippad med deras produkter (Respondent, Essity).

Gemensamt för de företag som studerats är den roll som ledningen har i anslutning till upprättandet av visionen och även i viss mån hur organisationen sedan ser till att strategin för hållbarhetsarbetet efterföljs. I samtliga organisationer upprättas visionen och målsättningarna för hållbarheten av den högsta ledningen. Att ge den högsta ledningen ansvaret för formulering liksom implementering av visionen kan kopplas till Porter (1996) som hävdar att dessa är bättre lämpade för att utföra den typen av arbetsuppgifter eftersom de är mer insatta i vad företaget kan och bör göra avkall på för att uppnå sina mål. Däremot upprättas hållbarhetsstrategin i respektive företag av deras hållbarhetschef alternativt en grupp hållbarhetsmedarbetare för att sedan brytas ned i delmål vilka omfattar hela organisationen. En sådan struktur påminner snarare om delat ansvar vilket inte överensstämmer med Porters (1996) tankar. Istället kan en struktur där företaget alternerar mellan vertikalt ledarskap och delat ledarskap kopplas till Pearce (2004) som argumenterar för att det finns fördelar med att tillämpa delat ledarskap i vissa situationer. Vikten av att ha en ledare som utstakar vägen fasthålls alltså av Pearce (2004) men om någon anställd besitter specifika kunskaper inom ett område, i detta fallet hållbarhetskunskaper, kan det med fördel ske en temporär

ledarrotation. Förutom att utnyttja organisationens erfarenheter och kunskaper i större utsträckning kan det bidra med nya perspektiv.

4.1.2 Företagskultur och integrering

Företagskulturen kan användas som ett verktyg för att införliva företagets strategi (de Chernatony 1999). Kulturen och de grundvärderingar som innebor verksamheten har fortsättningsvis vital påverkan på hur de anställda utför arbetet (De Pelsmacker et al. 2017, s.21). Medan några av de företagen som studerats arbetat med och vävt in hållbarhet i grundvärderingarna sedan start har andra integrerat det i verksamheten under resans gång. Gemensamt för samtliga fall är dock att de arbetat med hållbarhetsfrågor i flera år, oavsett om det funnits med sedan företagets start, varför det finns en utbredd förståelse och ett intresse för hållbarhetsfrågor i alla företagen. Essity är ett av de företagen som uppger att de inte haft hållbarhet integrerat i sina värderingar från grundandet, dock har de arbetat med det så pass länge att det idag bedöms som en av deras grundvärderingar vilket också präglar deras arbetssätt i stor utsträckning:

“Vi har arbetat länge med hållbarhet. Vissa saker som andra företag bedömer som svåra eller omöjliga har vi en väl inarbetad rutin för vilket gör att vi kan ta oss an omfattande hållbarhetsarbete, då det finns inarbetade rutiner.” - Respondent, Essity

Bonava, Volvo Trucks och några av New Wave Groups varumärken, då specifikt Cottover, uppger att de arbetat med hållbarhet sedan start och att det inkluderas i deras kärnvärden. Volvo Trucks respondent menar att deras tre kärnvärden; säkerhet, miljö och kvalitet, genomsyras av hållbarhet. Säkerhet och kvalitet vilka funnits med sedan start, men också miljö som tillkommit senare, är en stor del av allt dem gör och har således, i enlighet med De Pelsmacker et al. (2017, s.21), vital påverkan på det arbetet som utförs. Att vara delaktig till att göra ett bra arbete och bidra till något större, som man kan känna en stolthet över, gör dessutom medarbetarna mer engagerade (Respondent, Volvo Trucks). Detta kan kopplas till Alvesson och Kärreman (2007, s.103) som menar att möjligheten att arbeta tillsammans för att uppnå meningsfulla resultat kan fungera som en drivkraft för de anställda.

I Bonavas fall uppges det återigen som en styrka att vara ett relativt nybildat företag eftersom de kunnat utforma värderingar, däribland vikten av hållbarhet, redan vid grundandet för att sedan vidhålla dessa i samband med varumärkets utveckling (Marknadsrespondent, Bonava). Deras marknadsrespondent menar att deras centrala värden genomsyrar allt de gör. Det finns olika perspektiv på hur företagskulturen utvecklas. Medan De Pelsmacker et al. (2017, s.21) menar att företagskulturen bara är något som finns där hävdar de Chernatony (1999) att olika metoder och verktyg kan påverka kulturen och integrera värderingar så till den grad att dessa genomsyrar det utförda arbetet. I enlighet med detta perspektivet skulle Bonavas framgång i att få hållbarhet och andra värden att genomsyra allt de gör kunna härledas till deras metoder och verktyg för att förstärka företagskulturen. Bonavas hållbarhetsrespondent berättar att de

inför varje nystartat projekt håller en hållbarhetsworkshop där förutsättningarna, arbetssättet, riktlinjerna och målsättningen med projektet går igenom. Utöver det anordnas vad de kallar för value weeks och olika aktiviteter där olika aspekter och dimensioner kopplade till kärnvärdena lyfts fram och diskuteras; vad de betyder, vad de står för egentligen och hur dessa yttrar sig (Marknadsrespondent, Bonava). På så vis undviker de att värderingarna och kärnvärdena endast finns beskrivna i något "gammalt powerpoint-dokument" utan att de istället integreras och delas av de anställda menar Bonavas marknadsrespondent. För att verkligen säkerställa att värderingarna efterlevs och att de anställda vet hur de ska agera i olika situationer finns det etiska riktlinjer liksom olika utbildningar i anslutning till uppförandekoden samt hållbarhetsagendan (Hållbarhetsrespondent, Bonava). Att hålla workshops, men framförallt utbildningar, är något som Bonava inte är ensamma om. New Wave Group säkerställer till exempel att deras värderingar efterlevs genom att anordna interna utbildningar inom hållbarhetsfrågor för deras olika varumärken (Marknadsrespondent, New Wave Group). Vidare berättar Essitys respondent att de använder utbildningar för att ena företaget som annars sitter väldigt spritt:

"Det har gjorts en hel del utbildningsinsatser och filmpresentationer kring våra klimatåtgärder. Det är ett sätt att nå ut till medarbetare och förklara dels vad målet går ut på men även ge exempel på hur de kan vara med och bidra till det." - Respondent, Essity

Volvo Trucks har i sin tur utvecklat en internskola, Volvo Group University, som utbildar anställda inom hållbarhet liksom deras vision (Respondent, Volvo Trucks). Björn Borg berättar inte så mycket om vikten av utbildningar men precis som Bonava håller de workshops där hållbarhetsarbetet behandlas. Björn Borgs respondent förklarar att de fyra gånger om året anordnar globala säljmöten med inriktning mot hållbarhet där de har workshops för att kommunicera hållbarhetsvisionen internt. För att överbrygga skillnader mellan den nuvarande företagskulturen och en önskad uppger de Chernatony (1999) workshops och utbildningar, där de anställda får önskvärda värderingar presenterade för sig, som en effektiv metod. Det kan även vara en välfungerande metod för att förstärka redan befintliga värderingar och för att bygga ett starkare varumärke (ibid). Det faktum att samtliga företag arbetar med workshops och utbildningar i viss utsträckning stärker rimligtvis teorin.

Vidare föreslår Turkulainen och Ketokivi (2012) att tvärfunktionell integrering kan, inte enkom verka för mer gemensamma värderingar, utan även öka samordningen mellan olika funktioner och bidra till ett mer enhetligt arbetssätt. Av de företag som studerats arbetar samtliga mer eller mindre tvärfunktionellt. New Wave Groups hållbarhetschef uppges fungera som en länk mellan de egenägda inköpskontoren i Asien och resterande delar av koncernen. Ett sådant upplägg innebär dels att hållbarhetsagendan kan sätta en tydlig prägel på alla inköp men också att varumärkena kan få stöttning kring hållbara inköp i sitt operativa arbete (Hållbarhetsrespondent, New Wave Group). Marknadsrespondenten från New Wave Group menar att de ofta hjälps åt över titlarna och att det är väldigt öppet mellan de olika funktionerna. Dock verkar det snarare ske informellt inom koncernen likväl som i respektive

varumärke än uttalat på ett organiserat vis. I Volvo Trucks, Björn Borg, Electrolux och Bonava är den tvärfunktionella organisationen mer uttalad. För Volvo Trucks del är det viktigt för att kunna verifiera att till exempel kommunikationen framhäver deras hållbarhetsvärderingar på ett tillförlitligt sätt. Genom att företagets kommunikationsansvariga hela tiden arbetar tillsammans med affärsägare, produktstrategi, produktutveckling liksom miljöchef säkerställs det att värderingarna förstärks av korrekt fakta när det kommuniceras (Respondent, Volvo Trucks). Electrolux hållbarhetsrespondent menar att det tvärfunktionella arbetssättet används flitigt när nya projekt ska startas för att få in fler infallsvinklar och få de gemensamma värderingarna att genomsyra hela processen. Det exemplifieras vidare genom historien om när de skulle börja arbeta med återvunnet material:

“Vi ser till så att vi är en tvärfunktionell arbetsgrupp som jobbar med de här frågorna. Så att inköp, produktutveckling, materialutveckling, kvalitet och affärssektorerna ingår för att koordinera utveckling av hur vi ska få in mer återvunnet material i våra produkter. En person koordinerar vardera affärsområde.” - Hållbarhetsrespondent, Electrolux

På Björn Borg är det främst hållbarhetsavdelningen och marknadsavdelningen som arbetar tvärfunktionellt. Förutom att det är väl integrerat i deras arbete samt bidrar till mer delade värderingar och arbetssätt så är det så pass uttalat att det till och med är inritat på deras organisationsschema. En av de anställda sitter följaktligen på två stolar, med ett ben i marknad och ett ben i hållbarhet. Genom att erhålla båda perspektiv kan denne säkerställa att Björn Borgs hållbarhetsvärderingar kommuniceras riktigt. Volvo Trucks och Bonavas sätt att organisera sig går i linje med det. Dock framhåller de vikten av att arbeta tvärfunktionellt med alla funktioner, om än specifikt hållbarhetsfrågorna. Förutom att integrera värderingarna i hela organisationen kan det tvärfunktionella arbetet bidra med olika perspektiv och att man utmanar varandra för att komma längre i diskussionen (Marknadsrespondent, Bonava). Detta förstärks ytterligare:

“När jag jobbar med hållbarhetsfrågor med en ekonom, en inköpare och en projektutvecklare så kan vi utmana varandra och vi kan ifrågasätta. Då tvingas man ta ställning, tänka nytt och komma till nya lösningar och då börjar det också hända någonting. Man förstår också varandras perspektiv.” - Marknadsrespondent, Bonava

Att förstå varandras perspektiv är vitalt för att värderingarna ska genomsyra organisationen och för att företagskulturen ska kunna införliva strategin (Marknadsrespondent, Bonava). Essity har nyligen gjort en omorganisering där hållbarhetsarbetet integrerats mer i verksamheten. Deras respondent menar att en av de stora fördelarna med detta är att man integrerar det mycket bättre med speciellt produktutvecklingen. Att komma närmare de som faktiskt utför hållbarhetsarbetet och att de blivit fler som bidrar uppges som avgörande för att hållbarhetsarbetet inte ska bli en verkstad vid sidan av verksamheten. Trots att hållbarhetsarbetet nyligen blivit mer integrerat och decentraliserat framställs företagsledningen och deras engagemang som det absolut viktigaste. Essitys respondent

menar att det är en grundbult som företaget inte klarar sig utan när ett bra hållbarhetsarbete ska genomföras. Detta går i linje med Scheins (2010, s.28) argument om att en ledare, alternativt en ledande grupp, är en viktig del i implementeringen av nya liksom bibehållandet av de redan existerande värderingarna inom organisationen. I Essitys fall, hållbarhetsarbetet. Men även Björn Borg, Bonava, New Wave Group och Electrolux framhåller ledningens vikt i att lyfta betydelsen av och vikten av hållbarhetsvärderingarna. I Electrolux exemplifierar VD:n det oerhört tydligt:

“Vår VD tycker att de här frågorna är supercentrala och han går nu ett program hos Stockholm Resilience Center som handlar om hur en VD i moderna bolag ska agera för att agera hållbart.” - Marknadsrespondent, Electrolux

Sammanfattningsvis kan ett tydligt mönster urskiljas. Samtliga varumärken har integrerat hållbarhet i sin företagskultur. Bland annat genom att arbeta med workshops alternativt utbildningar för att förstärka dessa värderingar, vilket fem av sex företag arbetar med. Men främst genom tvärfunktionell integrering av hållbarhet, vilket sex av sex företag gör, som medför att hållbarhet genomsyrar värderingar liksom beslut inom alla funktioner.

4.1.3 Positionering och relationer

Gemensamt för Bonava, Björn Borg och till viss del även New Wave Group är att deras positionering antingen uppkom eller förändrades i samband med att de globala hållbarhetsmålen lanserades år 2015. Porter (1996) menar att nya strategiska positioner ofta uppkommer när världen förändras. Det skulle kunna förklara uppkomsten liksom ompositioneringen av de tre nämnda företagen. Bonavas hållbarhetsrespondent menar att de såg ett skifte i samhället och en efterfrågan på mer hållbara bostadsområden i sin omvärldsanalys som utfördes strax innan deras grundande 2015. Simultant med grundandet integrerades således hållbarhet i deras grundvärderingar vilket gav en strategisk riktning för företaget. Trots det gedigna hållbarhetsarbetet som funnits i företaget sedan grundandet, har hållbarhet snarare blivit ett funktionellt värde som finns närvarande i grunden än en central del i positioneringen. De emotionella värdena som Bonava framhäver i sin positionering och som deras konkurrensfördelar skapas av är främst deras kundfokus. Till skillnad från många av deras konkurrenter vill de differentiera sig genom att skapa ett kundnära varumärke. De flesta bostadsutvecklare har tidigare framträtt som relativt homogena ur ett kundperspektiv och Bonavas marknadsrespondent menar:

“Det har främst varit associationer till byggarbetsplatser, stora smutsiga verktyg, män i hjälmar och överlag väldigt mycket bygg och konstruktion. Sådant som ligger långt ifrån det faktiska kundbehovet.” - Marknadsrespondent, Bonava

Istället framhävs de emotionella känslorna som finns kring ett hem, där kunden ska bo med sina närmaste, vilket enligt Bonava är så konsumentnära man kan komma och en oerhört intim produkt (Marknadsrespondent, Bonava). New Wave Group, kan antas ha sett samma

mönster i marknaden, eftersom de år 2015 bestämde sig för att relansera Cottover, ett varumärke vars strategiska positionering bygger på deras hållbart certifierade klädbud. Utöver Cottover positionerar sig deras varumärken dock inte som hållbara. Tanken är snarare att deras varumärken ska hålla en hög lägsta nivå vad gäller hållbarhet, gärna vara i framkant inom sin bransch, men bygga varumärket med hjälp av andra värderingar. Således kan hållbarhet betraktas som ett funktionellt värde i New Wave Groups samtliga positioneringar utöver Cottovers (Hållbarhetsrespondent, New Wave Group).

Björn Borg gjorde i viss mån en ompositionering år 2015. Deras respondent berättar att de påbörjade sitt hållbarhetsarbete från så gott som noll år 2015 och att de sedan gjort en omvälvande resa. Följaktligen hävdar denne respondenten att det är vitalt för varumärkets överlevnad att arbeta med hållbarhet, om än som ett funktionellt värde:

“Konsumenter väljer alltmer varumärken efter de värderingar de står för. Ett hållbart erbjudande är affärskritiskt inte bara för oss, utan för alla som vill vara ett alternativ för morgondagens konsument. Men även om man väljer ett varumärke rent själsligt så är det många gånger plånboken som styr, i synnerhet för vår unga målgrupp.” - Respondent, Björn Borg

Med anledning av ovanstående, försöker Björn Borg hålla prisläget på deras hållbarhetsmärkta kläder på samma nivå som på deras övriga kollektioner. På så vis kan de tillhandahålla ett för kunden upplevt högre värde men till samma pris (Respondent, Björn Borg). Ett sådant strategiskt initiativ menar Porter (1996) ger upphov till varaktiga konkurrensfördelar. Respondenten från Björn Borg framhåller dock vikten av att inte förlita sig till fullo på det värde som hållbarhetsarbetet ger. Anledningen till det beror på att de förutspår en framtid där alla kläder kommer tillverkas hållbart. Därav är det viktigt med en hållbar profil samtidigt som de arbetar för att förstärka andra aspekter, där vikten att bygga en relation med kunden uppges som en. Även om respondenten från Björn Borg inte nämner det i termer av emotionella värden kan kopplingar dras till de Chernatonys (1999) argument att emotionella värden skapar djupare konkurrensfördelar.

Electrolux är inne på ett liknande spår, där hållbarhet ska erbjuda ett ytterligare värde, men inte vara det centrala i erbjudandet. I nuläget menar Electrolux marknadsrespondent att de har en allt för otydlig varumärkespositionering vad gäller hållbarhet. Trots att uppemot 90% av den svenska befolkningen känner till dem, är det få som kan säga vad de står för och är medvetna om deras gedigna hållbarhetsarbete. Enligt respondenten är detta ett generellt problem för företag med hög kännedom, så kallad hemmamarknadsproblematik. Electrolux arbetar utifrån en beslutsmodell bestående av tre kriterier när de arbetar med positionering och strategi kring sina produkter. Det handlar enligt marknadsrespondenten om att förstå på vilket sätt det är hållbart, få det att kännas tilltalande och slutligen göra ett exceptionellt arbete. I anslutning till beslutsmodellen framhålls Tesla som ett föregångsexempel som inte bara lyckats med hållbarheten utan också skapat ett tilltalande erbjudande. Electrolux marknadsrespondent

menar att man måste erbjuda något mer än hållbarhet, liksom de Chernatonys (1999) teori är det ett funktionellt värde som är svårt att upprätthålla långsiktigt. Företagets hållbarhetsrespondent är inne på samma spår och hävdar att funktion ska stå i centrum medan hållbarhet ska vara en naturlig del av allt de gör. Inom Essity har hållbarhet gått från att vara lagkravsfyllnad till att stå mer i fokus och vara tydligt integrerat i hela affärsmodellen. Eftersom de liksom New Wave Group har flera varumärken använder de inte det som någon framstående del i respektive varumärkes positionering. Istället är det snarare en del av koncernens övergripande positionering.

Volvo Trucks positionering och hållbarhetsresa skiljer sig något från de andra företagens. Deras respondent berättar återigen att det här inte är några nya frågor för dem, utan snarare en del av deras kärna och således starkt kopplat till varumärket. Vidare har säkerhet och kvalitet alltid varit framträdande i företagets positionering. Omvärldens förändringar och det ökade engagemanget kring dessa frågor har alltså givit dem en fördel. Volvo Trucks har således framhävt dessa värden sedan start och de kan se att konkurrenter tar efter (Respondent, Volvo Trucks). För de företag som är först om att ta en viss positionering inom en viss industri kan varaktiga konkurrensfördelar erhållas, en first mover advantage. Detta kan bland annat yttra sig genom att företaget erhåller en viss image hos omgivningen (Barney 1991).

Varumärkets relationer kan betraktas som ett verktyg när den strategiska positioneringen ska förmedlas. Varumärket har relationer till kunder, andra externa intressenter och anställda. De anställda har vidare relationer till utomstående parter varför även dessa kan betraktas som ett verktyg. För att inte skada företagets positionering måste de anställda därför vara medvetna om den, liksom företagets värderingar (de Chernatony 1999). Kärreman och Rylander (2008) hävdar dock att de anställda inte bara bör vara medvetna om företagets värderingar utan också dela dem för att värderingarna verkligen ska genomsyra varumärket vilket i förlängningen leder till ett välarbetat varumärke. Fyra av de studerade företagen kommunicerade med hjälp av relationen till sina anställda. Bonavas marknadsrespondent berättar att alla som börjar på företaget får en ordentlig introduktion vilken består av ett program för nya medarbetare. Programmet syftar till att utbilda de anställda i Bonavas vision, varumärke, strategi och hur de arbetar kring det. Detta är viktigt menar respondenten eftersom:

“Alla är faktiskt varumärkesambassadörer. Alla representerar vi någonstans vårt varumärke oavsett vad man gör och oavsett om man har kontakt med kunder eller inte så representerar man ju någonstans Bonava och då behöver man veta vad Bonava står för”.

- Marknadsrespondent, Bonava

Detta har vidare medfört att det är lättare att skapa en sammanhållning och få alla att springa i samma riktning oavsett vilket perspektiv man jobbar ifrån (Marknadsrespondent, Bonava). Kärreman och Rylanders (2008) tankar kring de anställdas roll i varumärkesbyggandet går att applicera på detta. De menar att de anställda ska fungera som ambassadörer för varumärket

varför relationen med dessa är en viktig del i inte minst förmedlandet av positionering utan framförallt av identiteten (ibid). Även Volvo Trucks framhåller vikten av att förstärka varumärkets relation med de anställda för att i förlängningen förmedla en enhetlig bild externt, kommunicerad av företaget liksom de anställda. En viktig faktor de arbetar med är att få de anställda att känna sig stolta över sitt arbete:

“Internt är superviktigt, bland annat för att våra medarbetare är som ambassadörer för varumärket. Så när vi blir stolta då gör vi mer för vårt företag och för vår kultur, vi pratar gott om vårt företag, vi känner oss stolta” - Respondent, Volvo Trucks

Det interna nätverk och deras interna informationskärmar uppges som viktiga kanaler för att kommunicera internt och bygga stolta relationer. På informationskärman, som finns i receptioner liksom kontorslandskap, lyfter de fram arbete som personalen kan känna sig stolt över. Mycket handlar om hållbarhet men även andra teman lyfts (Respondent, Volvo Trucks). Björn Borg instämmer till viss del, enligt dem är engagemanget hos medarbetarna det mest centrala. För att kunna utföra ett bra arbete och ha produkter att sälja är deras trivsel och engagemang avgörande (Respondent, Björn Borg). Att ha anställda som förmedlar en sanningsenlig bild av företagets positionering och arbete är viktigt för varumärket, både för att förstärka varumärkesidentiteten men också vid nyanställning och rekrytering. Relationen mellan varumärket och de anställda kan attrahera nya talanger vilket är kritiskt för att säkra en framtida framgång (Kärreman & Rylander 2008). Bonavas, Björn Borgs, Essitys samt Electrolux relationsbyggande insatser riktade mot de anställda kan styrkas i det att de samtliga prisats som arbetsgivare (My News Desk 2019; Euro Accident 2016; Essity Aktiebolag 2020; Top Employers Institute u.å.). Electrolux respondent understryker Kärreman och Rylanders (2008) teori när denne säger:

“Det har jättestor betydelse hur bra employer branding vi har när det gäller att rekrytera och säkerställa att vi får in yngre generationen medarbetare även i framtiden. Så det här priset har främst relevans för oss som arbetsgivare.” - Marknadsrespondent, Electrolux

Sammanfattningsvis kan ett mönster urskiljas i det att samtliga företag integrerat hållbarhet i sina värden. Dock menar fem av sex företag att de inte förlitar sig på hållbarhet som en konkurrensfördel utan att de snarare integrerats i deras funktionella värden. Vidare uttrycker fyra av de studerade företagen att de kommunicerar sin positionering med hjälp av relationen till sina anställda. Det är dock endast två av företagen som benämner sina anställda som ambassadörer.

4.1.4 Presentation

Hur företagen väljer att presentera sina varumärken bygger på tidigare nämnda delar; vision, strategi, ledarskap, företagskultur, positionering och relationer. Att varumärkets presentation faktiskt grundar sig på dessa komponenter är kritiskt för att varumärkesidentiteten tydligt ska framhävas (de Chernatony 1999). Samtliga varumärken, med undantag för Essity och till viss

del även New Wave Group, påkallar någon typ av svenskhet i sin presentation. Således använder fyra av sex företag svenskhet i sin presentation. Anledningen till att New Wave Group endast gör det till viss del beror på att de har ett flertal olika varumärken vilka samtliga presenteras på olika sätt och väcker associationer till varierande element. Deras varumärke Cottover har nyligen förändrat sin grafiska profil och deras kommunikation och marknadsföring anspelar numer i stor utsträckning på den svenska naturen med hav, land och klippor i fokus. Även deras företagsnamn gör vissa associationer till hållbarhet och naturen (Marknadsrespondent, New Wave Group). Marknadsrespondenten på New Wave Group förklarar varumärkets konnotationer:

“Cotto står för bomull, cotto - cotton, och ver står för grönt. Den blå och den gröna färgen kan härledas till Jorden och de färgerna är tänkta som hav och land”
- Marknadsrespondent, New Wave Group

Cottovers integrering av hållbarhet i affärsmodellen förstärks således av deras presentation där naturen är ett frekvent återkommande element, både i varumärkets reklam, grafiska profil samt i varumärkets konnotationer (Marknadsrespondent, New Wave Group). Eftersom olika intressenter kommer i kontakt med varumärket via olika kanaler är det viktigt att varumärkets presentation förmedlar samma känsla och associationer i samtliga kanaler. Detta eftersom risken att olika intressenter uppfattar varumärket på varierande sätt minimeras (de Chernatony 1999; Nandan 2005). Cottover använder sig dessutom av vissa semiotiska inslag i sin reklam, i form av certifieringar som till exempel Svanen, Fairtrade och GOTS vilka förstärker associationerna ytterligare. Dessa certifieringar används således inte bara som riktlinjer i arbetet och de dagliga processerna utan symbolerna visas även i reklammaterial (Marknadsrespondent, New Wave Group). Bergström (2009, s.269) menar att logotyper och symboler kan förstärka det visuella och det är därför en ytterst viktig del av företagets presentation. Även Bonava arbetar efter Svanens riktlinjer och använder sig i vissa sammanhang av märkningen rent semiotiskt. Deras hållbarhetsrespondent berättar att Svanenmärkningen, som tillämpas på den nordiska marknaden, har en känd innebörd varför vissa associationer görs med symbolen. Utöver att arbeta semiotiskt bygger även Bonava på vissa konnotationer, namnet står nämligen för hemmet, “Bo”, och den levande plats som uppstår runt omkring det, i och med “Nav” (Bonava, u.å.). Med dessa konnotationer väcks associationer till de sociala och glada grannskap som Bonava gjort sig kända för att bygga. I förlängningen till det vill Bonava förstärka deras kärnvärden och ursprung med hjälp av sin grafiska profil (Marknadsrespondent, Bonava). Bergström (2009, s.269) menar att företags grafiska profilering fungerar som en förlängning av företagets identitet, vision och deras centrala värden. Vidare översätts dessa i ett visuellt språk med hjälp av logotyp, symboler och färgschema (ibid). Bonavas kärnvärden uttrycks genom den grafiska profilen och det visuella uttrycket. Hela färgskalan är hämtad från naturen, olika mineraler och växter vilket uttrycks i deras huvudfärger forest green, scandinavian stone, koppar och mårbacka pelargon. Dessa färgerna ska följaktligen ge associationer till det svenska ursprunget och naturen vilket även

hänger ihop med hållbarhet, ursprung och tradition. Dessutom för det tankarna till det naturliga, rejäla, svenska, trygga och pålitliga menar Bonavas marknadsrespondent.

Även Volvo Trucks gör associationer till svenskhet, främst genom säkerhetsaspekten som ofta associeras med svenskhet vilken är en central del i deras kommunikation, exempelvis i deras reklamfilmer ‘The Epic Split’ och ‘The Tower’ (Respondent, Volvo Trucks; Resumé u.å.). Deras respondent menar att detta dels beror på deras kommunikation och hur de presenterar varumärket men också för att de delar varumärke med Volvo Cars. Även Volvo Cars har gjort mycket reklamfilmer, liksom annan extern kommunikation, där de anspelar på svenskhet. Dels i form av svensk natur men också genom att använda nationalsången och kända svenska profiler såsom Zlatan Ibrahimovic och Swedish House Mafia (Rågsjö Thorell 2015). Eftersom Volvo Cars och Volvo Trucks delar varumärke tippar dessa associationer således över på Volvo Trucks (Respondent, Volvo Trucks). Även Electrolux skapar associationer till svenskhet, eller rättare sagt Skandinavien. De vill med sina produkter föra tankarna till skandinavisk design där funktion står i centrum. På så vis integrerar de även hållbarhet i sin presentation menar Electrolux marknadsrespondent:

“Hållbarhet är en naturlig del utav det skandinaviska arvet om man frågar konsumenter runt om i världen.“ - Marknadsrespondent, Electrolux

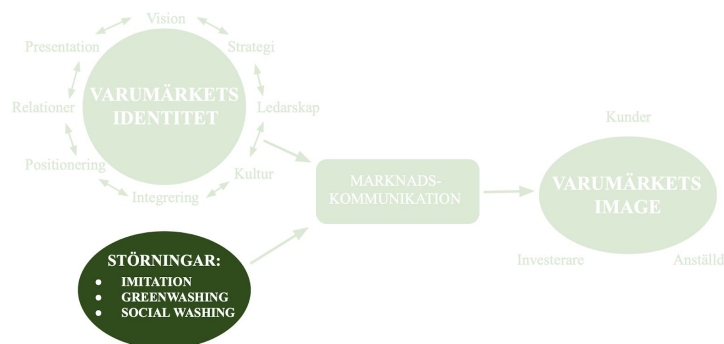
Björn Borg anspelar på sitt svenska arv i viss utsträckning, nämligen med hjälp av varumärkets namn som associeras med den svenska tennisspelaren Björn Borg (Respondent, Björn Borg). Dessa associationer förstärks ytterligare semiotiskt i och med tennisbollen som syns till höger om företagsnamnet i deras logotyp (Björn Borg u.å.). Björn Borgs respondent menar att tennisspelaren Björn Borgs anda och omtalade vinnarinstinkt genomsyrar hela företaget. Björn Borg använder också symboler för att förstärka vissa associationer till hållbarhet. Alla hållbara produkter märks nämligen med B Tomorrow-symbolen samt två symboler som förtydligar att materialet är hållbart sourcat samt hur plaggets tillverkningsprocess, våtprocesser, vattenförbrukning samt kemikalieförbrukning, sett ut (Respondent, Björn Borg). Likt nämnt ovan anspelar Essity inte på svenskhet på samma sätt som de övriga aktörerna. Däremot arbetar de, liksom Cottover och Bonava, med konnotationer. Deras varumärke är en sammansättning av orden essentials samt necessities, vilket betyder nödvändigheter i vardagen och syftar till att beskriva deras produktsortiment (Essity Aktiebolag 2020).

Genom att integrera hållbarhet i vision, strategi, företagskultur och att ha ledare som värdesätter hållbarhet har de sex studerade fallen lyckats göra hållbarhetsaspekten till en naturlig del av varumärkesidentiteten. Med hjälp av deras positionering, olika relationer och varumärkets presentation kan de integrera den ytterligare. För de företag som gjort hållbarhet till en naturlig del i varumärkesidentiteten, är analysmodellens första steg uppfyllt, och det är därav lättare att kommunicera detta för att även integrera det i varumärkesimagan.

4.2 Störningar

Störningar är den andra delen i analysmodellen. Genom induktiv kodning har äkthet, transparens och vikten av att anpassa sitt hållbarhetsarbete till verksamheten framkommit som återkommande teman för de studerade företagen. Dessa har sedan sammanfattats under rubrikerna social- och greenwashing, imitation och affärsmässighet. Detta eftersom de

tre induktivt kodade temana är nästintill motsatser till imitation, opportunistik samt idealism som Melin (1999, s.86) benämner som övriga inspirationskällor och som i analysmodellen kommit att uppdateras till störningar.



Figur 5: Analysmodellens andra steg

4.2.1 Social- och greenwashing

Social- tillika greenwashing är störningar som härleds till företaget och som kan förklaras av opportunistik; att företag kommunicerar att de arbetar med hållbarhet i större utsträckning än de faktiskt gör eftersom de eftersträvar att uppfylla omgivningens krav, och idealism; att företag kommunicerar en hopdiktad bild av sitt hållbarhetsarbete som inte går i linje med resten av varumärket. Likt tidigare konstaterat av Braga et al. (2019), är också samtliga sex företag som studien fokuserar på överens om att det är vitalt att kommunicera korrekt om det hållbarhetsarbete som utförs eftersom vilseledande och missvisande kommunikation är skadligt. Genom att ge sanningsenlig information om företagets hållbarhetsarbete undviker företagen att anklagas för social- samt greenwashing. Respondenten på Volvo Trucks upplever att sann kommunikation av hållbarhetsarbetet är avgörande. Fortsättningsvis har denne uppgett att det inte längre finns tolerans för otydlig eller felaktig kommunikation:

“Där ser vi också ett skifte, det finns inte en tolerans för greenwashing eller social washing utan det är högre krav, man granskas mycket, mycket mer idag när det gäller dem här frågorna.” - Respondent, Volvo Trucks

Fortsättningsvis uttrycker Volvo Trucks respondent att det blir allt viktigare att aldrig lova saker som man inte kan hålla utan att istället fokusera på de områden där man faktiskt kan göra skillnad. Betoningen ska snarare ligga vid företagets kärnverksamhet, det finns ingen anledning att ta, vad respondenten benämner, kommunikationspoäng där man inte har möjlighet att påverka. Detta förklaras i att transportbranschen får ta ansvar för hållbarhetsarbetet inom sin bransch istället för att försöka lösa hela planetens miljöutmaningar:

“Det som förväntas av oss är inte att vi ska rädda haven. Det som förväntas av oss är att vi levererar transporter och att vi gör allt vi kan för att det ska gå till på ett hållbart sätt. “

- Respondent, Volvo Trucks

Att verka där man kan göra skillnad och anpassa hållbarhetsagendan till varumärket medför att man undviker att anklagas för idealism vilket enligt Melin (1999, s.86) förklaras som ett påhittat arbete som inte går i linje med resterande arbete. Även Electrolux, liksom Volvo Trucks, undviker idealism genom att hållbarhetsarbetet fokuseras runt kärnverksamheten och anpassas till affärsmodellen. Att identifiera de områden där man kan göra skillnad och sedan hålla sig till dessa i sin kommunikation och på så vis undvika såväl social- som greenwashing (Marknadsrespondent, Electrolux). Essity är på samma spår vad gäller problematiken kring greenwashing och kommunikation som överensstämmer med det faktiska hållbarhetsarbetet. Respondenten från företaget nämner formuleringarna av texten på förpackningar och produkter som tidskrävande då varje ord kan utsättas för detaljerad analys. Det är viktigt att vara korrekt och undvika att kommunicera något utan substans bakom. Detta motverkar således att betraktas som opportunistisk då företaget inte enbart gör det för omgivningens skull (Melin 1999, s.86) utan för att de bedömer det som viktigt. Vidare beskrivs en utmaning inom hållbarhetskommunikationen som datan det baseras på, i stora företag är det således viktigt att sammanställningen av information gällande hållbarhetsarbetet sker enligt samma standards. Detta ger i sin tur en mer transparent och ärlig kommunikation vilket gör att greenwashing såväl som social washing kan undvikas:

“En sak som vi jobbar mycket med att säkerställa är att vi kommunicerar korrekt, så att vi inte lovar guld och gröna skogar och att det inte finns substans bakom. Här följer vi tillgängliga standards och riktlinjer.“ - Respondent, Essity

En förutsättning för att kunna kommunicera transparent menar även Bonava är att hålla ordentlig koll på sina produktionsfaktorer. Det gör också i förlängningen att verksamheten kan optimeras och bli mer effektiv över tid. Marknadsrespondenten på Bonava uppger också genuin kommunikation och ett holistiskt hållbarhetsarbete som omger hela organisationen som framgångsfaktorer för att integrera hållbarhet i varumärket. En gedigen och äkta kommunikation ses som central för att vara relevant och attrahera kunder (Marknadsrespondent, Bonava). En ytterligare faktor för ett transparent hållbarhetsarbete menar hållbarhetsrespondenten från New Wave Group är att göra hållbarhetskommunikationen lättförståelig och tydlig för att undvika missförstånd, vilket går i linje med Braga et al. (2019). Fortsättningsvis benämns det som allra viktigast att inte bara prata hållbarhet utan att också visa på det hållbarhetsarbete man utför:

“Det går inte att prata och inte göra. Att prata och göra och sedan visa på att man gör saker kommer ju verkligen vara det som tar oss framåt.”- Hållbarhetsrespondent, New Wave Group

Respondenten från Björn Borg framlägger utöver vikten av att vara sann i sin kommunikation likt övriga respondenter också tidens roll i det hela. I modebranschen, där företaget befinner sig, tar det ungefär två år från konceptstadiet till färdig produkt ute på marknaden vilket medför att kommunikationen kring det hållbarhetsarbete som sker ofta får vänta tills den faktiska produkten är lanserad. Därav har respondenten vidare redogjort för hur de till en början när de antog ett mer omfattande hållbarhetsarbete fick kommunicera med försiktighet för att undvika att beskyllas för greenwashing (Respondent, Björn Borg).

4.2.2 Imitation

Imitation beskrivs som en störning för företagets identitet och bidrar, om det förekommer, till att påverka varumärkets image negativt. Av de studerade företagen nämner Bonavas hållbarhetsrespondent att de vid lansering av varumärket var ensamma på marknaden om att arbeta med social hållbarhet i sina bostadsområden. Vilket inte längre är fallet. Företaget kan istället urskilja hur andra aktörer försöker imitera deras identitet kopplad till hållbarhet:

“Vi ser att andra utvecklare i olika länder sneglar på vad vi gör, de ser att vi kommer med en annan framtoning, en annan tonalitet, de finns de som hakat på och försöker kopiera.”

- Marknadsrespondent, Bonava

Vidare förklarar marknadsrespondenten på Bonava hur framgången bland de företag som försökt kopiera delar av deras verksamhet har haft varierande framgång. Att kopiera annonser och produkter fungerar inte enligt denne respondenten om inte hållbarhet är integrerat i hela företaget. Det gäller att ge en holistiskt hållbar profil för att lyckas långsiktigt (Marknadsrespondent, Bonava). Även Volvo Trucks respondent berättar att det förekommer vissa försök till imitation av deras kommunikation kring säkerhet samt hållbarhet inom branschen. Det är med andra ord fler aktörer som rör sig inom vad respondenten benämner som de klassiska Volvo-frågorna. Det hela ses däremot inte endast som negativt, det ger istället större plats för förbättring och möjliggör att tillsammans utveckla branschen till det bättre i framtiden (Respondent, Volvo Trucks). Både Bonava och Volvo Trucks tycks således ha varit först med sin strategi samt positionering i sina respektive industrier vilket enligt Barney (1991) kan ge upphov till varaktiga konkurrensfördelar. De som imiterar dem kan inte erhålla samma konkurrensfördelar eftersom denna positioneringen redan innehas och associeras med någon annan, närmare bestämt Bonava och Volvo Trucks.

4.2.3 Affärsmässighet

Vad gäller lönsamheten i att integrera hållbarhet i sitt erbjudande är de studerade företagen eniga. Samtliga företag nämner vikten av hållbarhetsarbetet för att driva ekonomisk lönsamhet. Då efterfrågan på hållbara produkter och lösningar ökar är det viktigt att simultant kunna tillgodose dessa behov och göra det på ett framgångsrikt sätt. Detta bekräftas av både Volvo Trucks såväl som New Wave Group, vars hållbarhetsrespondent berättar om deras mål med hållbarhetsarbetet:

“Det långsiktiga målet är att driva en verksamhet på ett ansvarsfullt sätt. Vi är övertygade om att det är det som är avgörande för långsiktig lönsamhet.” - Hållbarhetsrespondent, New Wave Group

Även respondenten från Björn Borg är övertygad om att hållbarhetsarbetet är en fråga om företagets överlevnad. Vidare krävs även ett gediget hållbarhetsarbete för att nå långsiktig lönsamhet, vilket motiveras på följande vis:

“Däremot så är vi ganska säkra på att har man en hållbar profil så tror vi att vi tjänar på det också ekonomiskt i och med att man väljer varumärket.” - Respondent, Björn Borg

Respondenten för Essity framför att hållbarhetsaspekten kommer bli än viktigare framöver för att fortsatt driva ett lönsamt bolag. Att integrera social eller ekologisk hållbarhet i affären ses som en stor fördel och är därför något som företaget kommer arbeta med i större utsträckning framåt (Respondent, Essity). Likt Essity framhäver även hållbarhetsrespondenten från Electrolux att affärsmässigheten i hållbarhetsarbetet blir allt mer betydelsefull samt att det identifierats som en framgångsfaktor för hållbart företagande. Vidare beskriver även hållbarhetsrespondenten från Bonava att implementering av lönsamt hållbarhetsarbete är ett av deras definierade mål framöver:

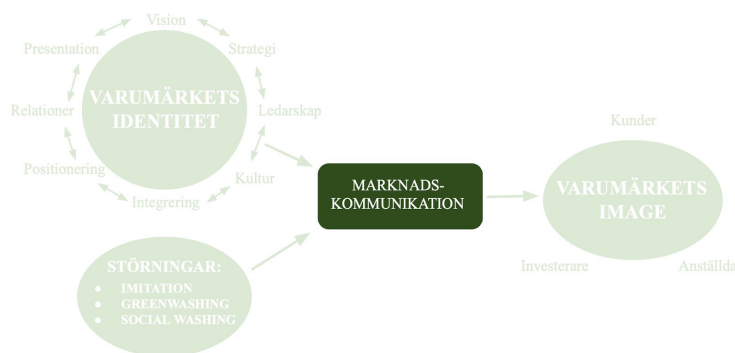
“Vårt mål med hållbarhetsarbetet är att vi ska kunna fortsätta att verka som ett framgångsrikt företag, men att klara av att göra det inom planetens gränser och på ett sådant sätt att vi också kan bidra till en social samhällsutveckling som är positiv.” - Hållbarhetsrespondent, Bonava

Genom att arbeta med hållbarhet på ett affärsmässigt sätt och både anpassa och integrera det i affärsmodellen menar alltså samtliga företag att de kan bli mer lönsamma på lång sikt. Detta stärker motiven för kommersiella aktörer att engagera sig i hållbarhet och medför också att det blir ett mer trovärdigt arbete. På så vis kan företag genom att integrera hållbarhet i affärsmodellen alltså medföra gott både för planeten men även för affären, vilket ytterligare minimerar eventuella misstankar om opportunist och idealism. Melin (1999, s.86) menar nämligen att dessa innebär att företag gör något enbart för omgivningens skull liksom att det dem gör inte går i linje med resten av varumärket.

Sammanfattningsvis kan ett mönster urskiljas i det att samtliga företag skräddarsytt sitt hållbarhetsarbete för att passa varumärkets befintliga affärsmodell. Dock uppger endast två av sex företag att de noterat att andra imiterat dem, vilket i sig inte är ett mönster, men i och med att de fyra andra företagen inte nämner något om att de blivit imiterade kan studien inte styrka att dessa fyra inte imiterar andra. Slutligen trycker sex av sex företag på att ett affärsmässigt hållbarhetsarbete ytterligare minimerar risken för social- och greenwashing.

4.3 Marknadskommunikation

Marknadskommunikation är analysmodellens tredje beståndsdel och fungerar enligt Melin (1999, s.86) som ett verktyg för att överbrygga diskrepansen mellan företagets identitet och image. Genom induktiv kodning har PR och tvåvägskommunikation i form av fysiska träffar, interaktiv, digital marknadskommunikation, utbildningar och event framkommit som återkommande teman.



Figur 6: Analysmodellens tredje steg

Flertalet av de studerade företagen värderar dess hållbarhetsrapportering högt vad gäller extern marknadskommunikation. Hållbarhetsrespondenten på New Wave Group motiverar för att det är ett viktigt verktyg i arbetet, framför allt för att kunna summera årets arbete och få en sammanställning över dotterbolagens hållbarhetsarbete under året och därigenom möjliggöra för uppföljning och utveckling. Utöver dessa fördelar menar hållbarhetsrespondenten på att den också är central för kommunikationen utåt (Hållbarhetsrespondent, New Wave Group). Vidare beskriver Hållbarhetsrespondenten på Bonava att hållbarhetsrapporten är av stor betydelse för kommunikationen. För att standardisera uppföljningen följs GRI-ramverket, ett ramverk för hållbarhetsrapportering, men de har även gjort en del verksamhetsanpassningar. Hållbarhetsrapporten upprättas främst riktad till investerare, börsmarknaden, banker och till viss del även kommunerna, då företagen upptäckt att det är dessa aktörer, snarare än kunderna, som är mest intresserade av ingående hållbarhetsdata. Marknadsrespondenten på Bonava berättar att investerare är mer intresserade av att se interna processer, verktyg för en trovärdig implementering av hållbarhet samt att de har gedigna arbetssätt. Kunderna å andra sidan är mindre intresserade av det interna arbetet och mer vikt läggs här på den faktiska produkten och dess framtoning. Därför kommuniceras hållbarhetsarbetet lite olika till olika parter:

“Det är ju samma kärna men man skär kakan på olika sätt. Men det hänger ju ihop. Och det är ju viktigt, det är samma grund och samma kärnvärden hela tiden. Det är bara att det används på olika sätt beroende på målgrupp eller mottagare.” - Marknadsrespondent, Bonava

Även på Electrolux uppges hållbarhetsredovisningen som ett användbart medel för kommunikation. Hållbarhetsrespondenten anger också att dessa hållbarhetsrapporter författats årligen sedan mitten på 90-talet. Den intressentgrupp som identifierats som mest intresserad av rapporteringen är finansmarknaden. Utöver hållbarhetsrapporter har även ett annat medel

för kommunikation av klimatpåverkan och hållbarhetsarbete uppförts, kallat 'better living program' där ytterligare information publiceras gällande utsläpp från fabriker och energiförbrukning av produkterna (Hållbarhetsrespondent, Electrolux). På Essity beskrivs års- och hållbarhetsrapporten som flaggskeppet i kommunikationen. Här redovisas både utfört arbete och utmaningar framöver inom området. Respondenten berättar vidare att det skett en stor omställning av intresset för hållbarhetsrapporten, främst från investerare, från att knappt fråga alls till att nu ställa nästan uteslutande hållbarhetsrelaterade frågor. Efter hållbarhetsrapporten är publicerad, bjuder Essity in deras viktigaste investerare till ett möte, benämnt som Grand Assembly, med företagsledningen där årets hållbarhetsrapporten presenteras än mer detaljerat och hållbarhetsagendan diskuteras. I samband med att stora företag släpper sina hållbarhetsrapporter genereras ofta PR på så vis att branschtidningar, TV och andra medier skriver om dessa. Den PR som genereras av just rapporter riktar sig främst till investerare och andra finansiella organ (De Pelsmacker et al. 2017, s.446). Vidare uppges den kommunikationseffekt som PR genererar som mer trovärdig och objektiv (ibid, s.437) vilket är fördelaktigt när hållbarhet kommuniceras. I och med att de flesta studerade företagen dessutom följer GRI-ramverk säkerställs trovärdigheten än mer. Vissa företag anordnar dessutom i anslutning till publikationen av hållbarhetsrapporten en presskonferens för att generera ytterligare PR. Essitys Grand Assembly som beskrivs ovan är ett snarlikt initiativ. I och med att Essity där även interagerar med investerare sker en tvåvägskommunikation där dialog kan föras och feedback kan tas emot (Hunt & Grunig 1994, s.201).

Utöver den traditionella hållbarhetsredovisningen kommuniceras Essitys hållbarhetsarbete även på andra vis. Nandan (2015) menar att det viktigt att sända ett enhetligt budskap vilket går i linje med det Essitys respondent berättar, nämligen att det som kommuniceras baseras på samma grundinformation men skraddarsys beroende på typ av mottagare, på så vis kan de sända ett enhetligt budskap men anpassa det i viss mån beroende på vilken typ av intressent mottagaren är. Företaget kommunicerar även via sociala medier såsom Facebook och LinkedIn vilket möjliggör en mer lättförståelig och koncentrerad kommunikation av deras hållbarhetsarbete. Kommunikationen som sker där kan liknas vid det som De Pelsmacker et al. (2017, s.26) benämner som interaktiv digital marknadskommunikation, vilket är en digital variant av tvåvägskommunikation. Vidare kommunicerar de på ett mer kundanpassat vis i den något mer kortfattade och berättande versionen av hållbarhetsrapporten, Sustainability in Brief, som från början var tänkt för intern kommunikation men som sedan har kommit att bli publik (Respondent, Essity).

På Volvo Trucks nämns event och utbildningar som ett verktyg för kommunikation. Under event samlas målgruppen som då både får se produkterna på nära håll för att inspireras samt träffa andra intressenter. Utbildningarna som Volvo Trucks tillhandahåller för allmänheten handlar framför allt om trafiksäkerhet och har utformats bland annat för barn och ungdomar. Vidare utförs även förarutbildningar. Båda dessa former av utbildningar ämnar att kommunicera Volvo Trucks kärnvärden; hållbarhet, miljö och säkerhet, med säkerhet i fokus. Respondenten berättar vidare att de inte bara får möjlighet att visa upp sina produkter i dessa

sammanhang utan också får en chans att prata om hur vi ska vistas säkrare tillsammans i trafiken (Respondent, Volvo Trucks). De event och utbildningar som Volvo Trucks anordnar är ytterligare ett exempel på tvåvägskommunikation, men snarare i fysisk form, och möjliggör således för företaget att sprida och kommunicera sin identitet genom dialog (De Pelsmacker et al. 2017, s.26).

Även på Björn Borg utförs event för att kommunicera och sprida varumärkets identitet. Respondenten berättar om tidigare initiativ där man anordnat event för träning på deras huvudmarknader för att interagera med konsumenterna. Dessa event har varit väldigt uppskattade av deltagarna och företaget har således även introducerat onlineträning tillsammans med personliga tränare för att vidare utveckla det lyckade initiativet. Detta är också i linje med vad respondenten på Björn Borg nämner som deras strategi för kundrelationer, här beskrivs skapandet och bibehållandet av en community genom nära och intim kommunikation med kunderna som centralt. Detta görs framför allt genom nämnda event samt sociala medier, hemsidan och nyhetsbrev. Eventen, i form av fysiska träningspass liksom onlineträning, samt den kommunikation som sker med kunderna genom sociala medier kan vidare relateras till vad De Pelsmacker et al. (2017, s.26) nämner som fördelar med tvåvägskommunikation och interaktiv digital marknadskommunikation, nämligen att förändra betenden. Detta stärks av Björn Borgs representant som menar det inte bara är ett trevligt och budgetvänligt sätt att kommunicera utan också effektivt i det att få med sig kunderna.

På Björn Borg, men även på Electrolux och New Wave Group kommuniceras vikten av att tvätta rätt och mer hållbart för att förlänga livslängden på klädesplagg. På New Wave Group, och specifikt i dotterbolaget Cottover diskuteras problematiken med att kommunicera direkt till slutkunden och lägger därför kraft vid att utbilda återförsäljaren i hur den i sin tur kan utbilda konsumenten för att kunna förlänga livslängden på produkten genom att tvätta grönare. Vidare kommuniceras även genom nyhetsbrev och tvåväga genom sociala medier. Närheten mellan medarbetarna och att de hjälps åt över titlarna, på ett tvärfunktionellt sätt, framhålls vidare som ett sätt att interagera med kunden. Marknadsrespondenten menar att det är en tät kontakt mellan marknad, innesälj och kundtjänst vilket möjliggör för en interaktion med kunden för samtliga funktioner (Marknadsrespondent, New Wave Group). Hållbarhetsrespondenten på New Wave Group påpekar också att PR-effekten av erhållna topplaceringar inom hållbarhet har varit positivt. New Wave Group har, liksom samtliga studerade företag, fått en positiv PR-effekt i anslutning till att de utmärktes för sitt hållbarhetsarbete vilket bevisar att hårt arbete i somliga fall lönar sig.

“Sen har ju själva PR:et som kom ut efter den rankingen varit enormt. Så där ser man ju inte minst PR-kraften i att ladda varumärket med hållbarhetsfrågor.” - Hållbarhetsrespondenten,
New Wave Group

Hur kunden kan utbildas i att använda produkterna på ett mer hållbart och energieffektivt sätt och därigenom också uppnå en längre livslängd av kläderna är något som kommuniceras av Electrolux, som nämnt ovan. Marknadsrespondenten menar på att detta är en fördel, inte bara för konsumenten, dess kläder och planeten i sig utan också för att få Electrolux produkter att hålla längre. Att kommunicera hur konsumenterna kan leva mer hållbart och göra hållbara val i vardagen är en central del av hållbarhetsarbetet. Att kommunicera genom att utbilda kunden i hur de kan förlänga produktens livslängd liksom själva vara med och bidra till ett mer hållbart leverne görs således av Electrolux, New Wave Group och Björn Borg. Detta exemplifierar hur företag genom att föra en dialog och utbilda kunden kan kommunicera sin hållbarhetsidentitet (Hunt & Grunig 1994, s.201). Vidare förklarar marknadsrespondenten på Electrolux att allt hållbarhetsarbete borde inte kommuniceras:

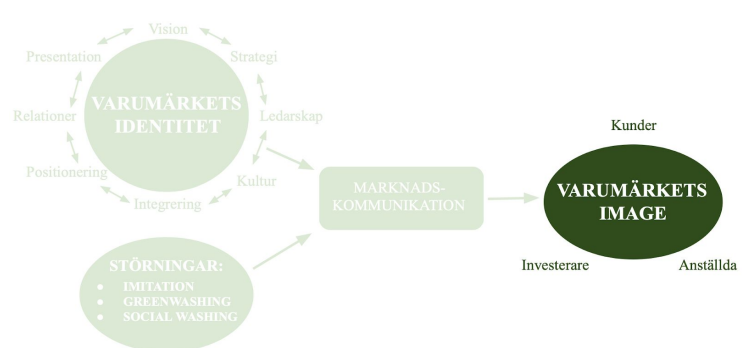
“Jag förväntar mig att vi har en zero waste policy i alla våra fabriker. Jag skulle inte bli superimponerad om vi slog oss för bröstet och pratade om det, skulle snarare tycka att det var nästan pinsamt 2020.” - Marknadsrespondent, Electrolux

Även hållbarhetsrespondenten på Bonava motiverar för att det mesta hållbarhetsarbetet inte kommuniceras aktivt, det får inte så stor plats i deras marknadsföring. Det ska istället ligga i grunden.

Sammanfattningsvis kan ett mönster urskiljas i det att olika kommunikationskanaler används beroende på vilken intressent signalerna riktas emot, medan de studerade företagen riktar mer detaljerad information till investerare uppger fyra av sex företag att de mot kunden snarare fokuserar på interaktion för att kunna utbilda dem.

4.4 Varumärkets image

Den fjärde och sista komponenten i analysmodellen representeras av varumärkesimage. Varumärkesimage formas av hur intressenterna; kunder, investerare och anställda, tar emot marknads-kommunikationen och uppfattar varumärket.



Figur 7: Analysmodellens fjärde steg

4.4.1 Kunder

Volvo Trucks, Bonava och Björn Borg gör kontinuerliga mätningar på hur kunderna uppfattar dem. New Wave Groups varumärke Cottover gör inte kontinuerliga mätningar på samma sätt som dessa men i och med sitt tvärfunktionella arbetssätt där marknad jobbar som

en länk mellan koncernens hållbarhetschef och kundtjänst samt innesälj i den operativa verksamheten kan de ha örat mot kunden. Det möjliggör dels för varumärket att ta in hur de uppfattas men också att snabbt reagera om deras varumärkesimage skulle uppfattas som felaktig. I anslutning till det fungerar de olika certifieringarna som de arbetar emot som en vägvisare för kunden, vilket stärker kundens uppfattning om Cottover som ett hållbart varumärke menar New Wave Groups marknadsrespondent, som upplever att de uppfattas i enlighet med varumärkesidentiteten. Detta går i linje med Nandan (2005) som menar att certifieringar kan förstärka kundens associationer till varumärkets profil, i det här fallet hållbarhetsprofil. Keller (1993) hävdar att varumärket kan skapa värde i de fall positiva associationer görs till det av kunden. I anslutning till det påverkas också varumärkesimagen av de associationer som görs till varumärket och i de fall där dessa stämmer överens med varumärkesidentiteten kan ett eventuellt glapp elimineras (Nandan 2005). Bonava upplever att de uppfattas på det sättet som de sänder ut; som ett kundnära företag med vänliga, varma och positiva associationer, snarare än att vara distanserade som många av deras konkurrenter tycks vara. Denna uppfattningen har de erhållit med de kontinuerliga varumärkesmätningar som nämns ovan. Dessutom jobbar de mycket med att säkerställa att de erbjuder det kunderna värderar med hjälp av sitt datadrivna verktyg Happy Neighbourhood Tool.

“Happy Neighbourhood Tool är verktyget som vi har för att integrera eller implementera kundinsikter i projekten. Det handlar om att utifrån det vi vet och har anledning att tro bidrar till social hållbarhet och kundvärde i grannskapen, säkra att vi implementerar det i våra projekt. Jag jobbar även med utvecklingen av tillvalserbjudandet och där är miljömässig hållbarhet en viktig aspekt.” - Marknadsrespondent, Bonava

Genom att ständigt vara lyhörda, ta in det kunden efterfrågar och göra kontinuerliga varumärkesmätningar försöker de hålla stenhårt i varumärket (Marknadsrespondent, Bonava). Nandan (2005) beskriver att imagen påverkas av den mening som kunden upplever att varumärket ger, genom att undersöka vad kunden efterfrågar och sedan implementera det kan Bonavas kunder antas uppleva en mening med varumärket. Vidare menar De Pelsmacker et al. (2017, s.25) att varumärkesimagen är av stor betydelse vid komplexa köp, varför den således spelar stor roll för Bonava som säljer bostäder och Volvo Trucks som säljer lastbilar. Volvo Trucks försöker också säkerställa att de har en rättvisande image genom att göra kontinuerliga undersökningar. Volvo Trucks respondent menar att de identifierat ett skifte där hela samhället och inte minst kunden både ställer krav och visar mer intresse för hållbarhet. I och med att de tydligt associeras med denna typen av värderingar är det positivt för deras image med en sådant skifte. Att hållbarhet, eller närmare bestämt säkerhet, förknippas med Volvo Trucks visar inte enbart deras undersökningar. Det är en utbredd och välkänd association som inte enbart kunderna gör, även Nandan (2005) nämner att Volvo associeras med säkerhet i sin studie om varumärkesimage. En sådan hög kännedom om ett varumärke, menar Keller (1993), kan vidare bidra med värde i form av varumärkeskapital.

“Man förknippar varumärket med, som jag ser i olika typer av undersökningar, att frågar man någon där ute vad de förknippar varumärket med så säger de flesta säkerhet.” - Respondent, Volvo Trucks

Ett sådant här tryck från kunder menar respondenten är avgörande för att få hela branschen att ställa om. För att kunna sälja och vara relevant idag måste företagen, Volvo Trucks och dess konkurrenter inräknade, uppfylla vissa hållbarhetsmål. I förlängningen har de insett att det krävs att vissa miljömål är uppfyllda för att de ska få uppdrag, det kan till exempel handla om olika typer av miljökrav i inköpskriterierna för uppdraget. Undersökningarna som de genomför, både riktade mot sina kunder men även rent generellt mot hela branschen, visar att de ligger bra till jämfört med deras konkurrenter enligt de utomståendes uppfattning (Respondent, Volvo Trucks). Björn Borgs respondent menar att de hittills inte hunnit kommunicera sitt hållbarhetsarbete särskilt mycket eftersom det är först nu som bitarna börjar falla på plats. Trots det märker de i sina undersökningar att de till viss del associeras med hållbarhet. Respondenten tror att det kan vara en fråga om att deras engagemang syns utåt och uppfattas av kunderna. Det skulle dock också kunna bero på de märkningar och symboler som visas på deras hållbara kläder, vilket kan förstärka varumärkets associationer till hållbarhet (Bergström 2009, s.269; Nandan 2005). Dock hoppas Björn Borg att kunderna i framtiden kommer märka av deras hållbarhetsarbete ännu tydligare eftersom kommunikationen ska skärpas. I dagsläget satsar de mycket på tvåvägskommunikation vilket möjliggör en interaktion med deras kunder. Det är dels ett trevligt och effektivt sätt att kommunicera menar respondenten men en klar fördel är också att de erhåller mycket feedback och får en tydlig bild av hur kunderna uppfattar dem.

“Genom de veckovisa undersökningar vi gör bland vår målgrupp vet vi att hållbarhet är en viktig fråga. Man väljer hellre ett varumärke som man sympatiserar med än ett med ett mer kommersiellt fokus. För oss handlar det om att tillsammans med konsumenterna skapa en plattform för en bättre morgondag.” - Respondent, Björn Borg

Att förstärka de element som gör att man sympatiserar än mer med dem som varumärke är således något de vill förbättra, till exempel genom att kommunicera sitt hållbarhetsarbete mer (Respondent, Björn Borg). Electrolux marknadsrespondent menar att de börjar komma dit att kunderna uppfattar de likt de vill uppfattas. Men precis som Björn Borgs respondent så menar Electrolux marknadsrespondent att detta ska förstärkas ytterligare framöver. Hittills har de inte gjort några stora investeringar rent kommunikativt eller rullat ut några större kampanjer i linje med deras hållbarhetsagenda. Framöver har de dock stora planer på hur de genom att agera mer med kunderna ska instruera dessa till att leva mer hållbart, göra mer hållbara val och skapa hållbara vanor i vardagslivet, till exempel när de tvättar (Marknadsrespondenten, Electrolux). Detta menar marknadsrespondenten ska få kunden att uppfatta dem ännu mer i linje med hur de vill uppfattas. Att kunderna associerar dem med hållbarhet i viss mån trots att inga större insatser gjorts för att förmedla detta kan kopplas till deras skandinaviska design

och de kopplingar många gör mellan hållbarhet och det skandinaviska arvet (Marknadsrespondent, Electrolux)

Essity gör inga kontinuerliga undersökningar i linje med de ovan nämnda. Men deras respondent berättar att de tidigare gått i strid mot kommunallagen beträffande avfallshanteringen för att få samla in använda pappersservetter för att på ett cirkulärt vis göra dessa till nytt mjukpapper igen. Genom att kringgå lagen kan de idag erbjuda sina företagskunder i Europa en cirkulär resa för deras produkter. Respondenten menar att de sålt in det genom att säga till företagen att de kan vara med och minska sitt avfall samtidigt som de inte ökar sina kostnader för avfallshantering (Respondent, Essity). Att gå i strid mot lagen kan generera en PR-effekt som i sin tur bidrar med ökad kännedom om hållbarhetsarbetet liksom generera associationer till detta (Keller 1993) vilket i sin tur påverkar varumärkesimagen (Nandan 2005). Detta kan förstärka Essitys varumärkesimage som ansvarstagande och hållbara.

4.4.2 Investorerare

Majoriteten av de studerade företagen menar att investerare har en mer sanningsenlig bild av varumärkesimagen än vad andra intressenter har. Investerarna har genom sitt intresse för hållbarhetsfrågorna de facto varit en av de drivande parterna i utvecklingen mot ett mer hållbart företagande. Bonavas hållbarhetsrespondent menar att vad de gör i sitt hållbarhetsarbete, vilka klimatmål de följer och vilka scope de arbetar emot snarare är för att tillgodose investerares, bankers och börsmarknadens efterfrågan än på grund av kundernas krav. Anledningen till investerares intresse tror Bonavas hållbarhetsrespondent beror på:

“Hittar man hållbara bolag så är det också bolag som har ordentlig koll på alla sina produktionsfaktorer. En förutsättning för att man ska kunna rapportera väldigt transparent är att man som företag har koll. Då kan du också börja optimera och bli mer effektiv över tid.”

- Hållbarhetsrespondent, Bonava

Bonavas marknadsrespondent delar den bilden, fortsatt hävdar denne respondenten att investerare intresserar sig för processer, verktyg, en trovärdig implementering och att det är ett gediget arbetssätt. För de investerare som alltså intresserar sig för dessa frågor finns det en mängd information kopplat till detta dels på Bonavas hemsida men också via detaljerade hållbarhetsrapporter (Marknadsrespondent, Bonava). Ett bevis på hållbarhetsrapporternas kvalitet är de utmärkelser som Bonava erhållit för sitt hållbarhetsarbete (Aktuell Hållbarhet 2019b). Electrolux marknadsrespondent instämmer när denne berättar att de hittills varit mycket duktigare rent kommunikativt mot investerare än mot konsumenter:

“Jag skulle tro att det inte finns en enda investerare som inte vet att vi har fått Dow Jones Sustainability Index de senaste dryga 10 åren.” - Marknadsrespondent, Electrolux

Respondenten menar således att utmärkelser förknippade med hållbarhetsarbetet är avgörande för den image de förknippas med. I förlängningen menar respondenten att investerare och andra intressenter på finansmarknaden vill ha väldigt specifik information varför det krävs specifik kommunikation kring hållbarhetsfrågor till den intressentgruppen. Hållbarhetsrapporteringen är ett sätt att kommunicera specifikt kring hur de arbetar med detta och är ett användbart verktyg för att förmedla detta till investerare (De Pelsmacker et al. 2017, s.446). Essity säkerställer också att deras investerare får en detaljerad inblick i deras hållbarhetsarbete med hjälp av hållbarhetsrapporten. Likt tidigare nämnt har de även en Grand Assembly där ytterligare information förmedlas strax efter det att hållbarhetsrapporten släppts (Respondent, Essity). Att möta intressenterna under sådana omständigheter hjälper Essity säkerställa att investerarna får en ordentlig inblick i deras arbete, vilket i sin tur kan minimera ett eventuellt glapp mellan identiteten och investerarnas syn på deras varumärkesimage i och med att det skapar associationer (Nandan 2005) till att de tar hållbarhet på allvar. Vidare upplever Essitys respondent ett skifte där investerare numer nästan enbart ställer hållbarhetsrelaterade frågor. De utmärkelser som Essity erhållit för sitt hållbarhetsarbete (Aktuell Hållbarhet 2019c) kan också antas vara en viktig del för att säkerställa en rättvisande image vilket i sin tur kan attrahera investerare och vara betydelsefullt för företagets framgång (De Pelsmacker et al. 2017, s.25). Liknande skifte uppmärksammas av Björn Borgs respondent:

“Det finns ett väldigt stort intresse för hållbarhetsfonder och direktinvesteringar i hållbara bolag. Vi får ofta förfrågningar både från fondkommissionärer, media, placerare och finansbranschen om vårt hållbarhetsarbete.” - Respondent, Björn Borg

Den typen av förfrågningar tyder på att investerare förknippar dem med hållbarhet i viss utsträckning. De utmärkelser som Björn Borg erhållit de senaste åren (Aktuell Hållbarhet 2019; Euro Accident 2016) kan också vara en bidragande faktor till att investerare associerar Björn Borgs image med hållbarhet. Volvo Trucks och New Wave Groups respondenter tycks inte ha märkt någon distinkt skillnad över investerares fokus kring hållbarhetsfrågor men precis som övriga tidigare nämnda företag tillgängliggörs deras hållbarhetsarbete för investerare med hjälp av deras hållbarhetsrapporter. Att de båda erhållit utmärkelser för sitt hållbarhetsarbete (Aktuell Hållbarhet 2019b; Aktuell Hållbarhet 2019d) stärker investerarnas associationer, och på så vis imagen, till hållbarhet.

4.4.3 Anställda

De anställda träffas både av den interna men också av den externa kommunikationen. För att varumärket inte ska upplevas tvetydigt och kommunikationen vilseledande krävs det att den interna liksom externa kommunikationen integreras och sänder samma signaler även om den interna kommunikationen är mer omfattande och inte allt kommuniceras utåt. Detta är vidare viktigt för att relationen mellan varumärket och de anställda ska förstärkas. Eftersom de anställda har fler kontaktvägar till företaget är det viktigt att dessa överensstämmer för att

undvika förvirring. Därav är de interna utbildningar och workshops med medarbetarna av stor vikt för att minska eventuell diskrepans, detta stämmer överens med vad De Pelsmacker et al. (2017, s.446) understryker som en viktig del i att överbrygga eventuella skillnader mellan identitet och image, i form av intern PR. Detta gör både att identiteten och imagen sammanfaller bättre genom att den kommuniceras korrekt till anställda men också i förlängningen förändrar hur företaget uppfattas då de anställda ofta är kontaktpunkten för många intressenter, och därigenom ambassadörer för varumärket. Detta bekräftar respondenten på Volvo Trucks som klargör att de ser de anställda som ambassadörer för varumärket och därför är noggranna med att hålla både den interna och externa kommunikationen i samma linje vilket vidare överensstämmer med vad Nandan (2005) understryker som vitalt för att minska glappet mellan identitet och image, att sända ett enhetligt budskap. Även Bonava uttrycker den interna kommunikationen som central för att göra de anställda till varumärkesambassadörer.

I de företag där två personer intervjuats har respondenternas utsagor kunnat jämföras för att få en bild av huruvida de två individerna har samma bild av företaget. En delad bild av företaget tyder förmodligen också på en i stor utsträckning tydlig intern kommunikation som överensstämmer med dess externa kommunikation. Om uppfattningen de anställda emellan istället skiljer sig åt kan det vittna om en bristande intern kommunikation eller en diskrepans likt den De Pelsmacker et al. (2017, s.435) framhåller där glappet mellan identitet och image tycks ha uppstått på grund av bristande kommunikation. På de tre företag där två intervjupersoner har medverkat i studien har liknande utsagor framförts. De två respondenterna från Bonava har i stor utsträckning sammanfallande svar om deras uppfattning om företaget men skiljer sig åt något i huruvida de upplever övriga intressenters intresse för hållbarhet. Hållbarhetsrespondenten menar på att det är investerare som är den intressentgrupp som är mest intresserade av hållbarhet men marknadsrespondenten hävdar istället att alla intressenter är det men att de uppmärksammar olika delar av hållbarhetsarbetet. Utsagorna från de två respondenterna på Electrolux var även de överensstämmande till stor del. Ett område där de har olika uppfattningar är huruvida de har lyckats kommunicera deras hållbarhetsarbete. Hållbarhetsrespondenten upplever att detta får för liten uppmärksamhet i deras marknadsföring och att de varit bristfälliga i sin kommunikation för att integrera hållbarhet med varumärket. Marknadsrespondenten menar istället att företaget börjar upplevas som mer och mer hållbart och att de inte ska kommunicera för mycket om deras hållbarhetsarbete, då det är självklart numera att arbeta med hållbarhet. New Wave Group har mellan deras två respondenter även de vissa skillnader i svar men utsagorna sammanfaller i de flesta frågor. Framför allt skiljer sig utsagorna åt vad gäller, det som hållbarhetsrespondenten benämner, det aktiva arbetet med företagskulturen vilket marknadsrespondenten inte tycks känna till.

På övriga företag intervjuades endast en respondent och det är på så vis svårare att urskilja olika uppfattningar om varumärket anställda emellan. På Essity hävdar respondenten att ansvarsområden för hållbarhetsarbetet begränsas till den översta hierarkin i

organisationsstrukturen varför det kan vara något otydligt vad gäller ansvar och delaktighet för medarbetarna längre ner i organisationen. Detta indikerar i sin tur en bild som förmodligen skiljer sig åt mellan de anställda i företaget (Respondent, Essity).

Vad gäller varumärkesimagen kan ett mönster urskiljas i det att det skiljer sig mellan de olika intressentgrupperna. Medan fyra av sex företag upplever att deras kunder inte har en helt rättvisande bild av dem, upplever fyra av sex företag att investerare besitter en mer överensstämmande bild av imagen. I vissa företag där två respondenter intervjuats har en antydning av de anställdas bild av varumärkesimagen kunnat erhållas men då inget mönster urskiljts och då intervjuer med två respondenter inte genomförts i alla företag har ingen tydlig summering kunnat göras av denna intressentgruppen.

5. DISKUSSION

I följande kapitel diskuteras studiens resultat och analys. Först sammanfattas och diskuteras studiens övergripande resultat, innan analysmodellens respektive delar diskuteras för att sedan avrundas i en reflektion kring vad som påverkat studiens resultat.

5.1 Diskussion av studiens övergripande resultat och analys

Syftet med vår studie är att undersöka hur företag kan integrera hållbarhet i sitt varumärke för att undvika social- och greenwashing samt om några paralleller kan dras och likheter finnas i hur organisationer med framgångsrikt hållbarhetsarbete utformat, organiserat och kommunicerat sitt hållbarhetsarbete för att integrera det i varumärket. Genom att besvara våra två första forskningsfrågor, hur hållbarhetsarbetet organiseras och kommuniceras internt för att integrera det i varumärkesidentiteten samt hur hållbarhetsarbetet utformas och kommuniceras externt för att integrera det i varumärkesimagen, har vi kunnat avgöra om det finns en diskrepans mellan de två olika perspektiven och på så vis har även den tredje forskningsfrågan kunnat besvaras. När dessa två perspektiv på varumärket studerats har en rad framgångsfaktorer identifierats vilka presenteras under *6.2 rekommendationer till varumärken* nedan. Genom att besvara samtliga forskningsfrågor besvaras även den huvudsakliga frågeställningen vilken formulerats för att säkerställa studiens löfte - att besvara syftet.

Vårt resultat indikerar att samtliga företag lyckats integrera hållbarhet i sin varumärkesidentitet i stor utsträckning. När det kommer till hur väl detta kommuniceras och tas emot av kunder, investerare och anställda upplevs det inte lika integrerat. På så vis finns det i viss mån ett glapp mellan de studerade företagens varumärkesidentitet och -image. Hur stort detta glappet är och vad det beror på kan härledas till en rad olika faktorer, vilka diskuteras i detalj nedan. Vidare indikerar vårt resultat att Volvo Trucks och Bonava lyckats bäst då dessa upplevs ha en relativt överensstämmande varumärkesidentitet och -image. Den utmärkande skillnaden i hur dessa två företagen agerat för att integrera hållbarhetsarbetet jämfört med de andra företagen är att de haft hållbarhet integrerat i värderingarna redan sedan grundandet samt att de varit de första företagen inom sina respektive branscher att tydligt associeras med detta. Att vara först i branschen med att tydligt integrera och kommunicera hållbarhet förefaller ha gett de två företagen en varaktig konkurrensfördel, vad Barney (1991) kallar en first mover advantage, i form av en image tydligt associerad till deras grundvärderingar och respektive positionering. Volvo Trucks har sedan start positionerat sig med hjälp av säkerhet, en av deras tolkningar av hållbarhet, vilket fått ta betydande plats i deras identitetsarbete liksom kommunikation utåt. Bonava har i samma anda vävt in sociala grannskap, en av deras tolkningar av hållbarhet, i sin positionering sedan grundandet även om deras positionering främst bygger på deras kundnärhet. De båda företagen har inte bara positionerat sig med hjälp utav hållbarhet, i Bonavas fall till viss del, utan också

kommunicerat det så till den grad att kunder, investerare och anställda identifierar varumärket med detta. Volvo Trucks respondent redogör för ett skifte i branschen där hållbarhet attraherat allt mer fokus. Skiftet har lett till att flera av varumärkets konkurrenter engagerat sig i de klassiska "Volvo-frågorna" och nästan imiterat deras koncept. Att andra varumärken engagerar sig och imiterar Volvo Trucks varumärke förefaller stärka associationerna mellan Volvo Trucks, säkerhet och hållbarhet än mer eftersom dessa aspekter är så hårt förknippade med dem och deras historia. Detta kan således i förlängningen indikera på att den first mover advantage som Volvo Trucks erhållit stärks och den varaktiga konkurrensfördelen bibehålls i framtiden. Även Bonava har identifierat att viss imitation av deras varumärke sker, både i form av att andra bostadsutvecklare arbetar med social hållbarhet numer vilket deras varumärke var ensamma om vid grundandet men även i termer av att konkurrenter imiterar deras framtoning som ett kundnära företag. Imitation betraktas som en störning för de företag som utövar det (Melin 1999, s.86) och förefaller inte påverka Bonavas first mover advantage liksom association med dessa värden negativt, snarare tvärtom då deras gedigna arbetssätt tydliggörs för omgivningen. Med anledning av detta urskiljs inte enbart deras first mover advantage som något som skiljer dessa varumärken från de andra studerade företagens varumärken, utan även den imitation som görs av Volvo Trucks samt Bonavas varumärke vilket ytterligare förefaller stärka deras associationer med hållbarhet. Sett till den externa kommunikationen har inte de två företagen gjort mer eller fler insatser än resterande studieobjekt. Ändå har alltså deras intressenter en mer rättvisande bild av dem, eftersom både Volvo Trucks och Bonava upplever att de har en överensstämmelse mellan identitet och image, till skillnad från de övriga fyra företagen, vilka snarare påstår att detta är något som börjar bli bättre i och med att diskrepansen tros minska framöver.

Något som skulle kunna förklara kongruensen mellan identiteten och imagen ytterligare är relationen dessa två varumärken har med sina anställda. Även om samtliga varumärken nämner att de värnar om sina anställda och vikten av att integrera samtliga medarbetare i hållbarhetsarbetet genom verktyg såsom delat ledarskap, gemensamma målsättningar, tvärfunktionell integrering och diverse utbildningar och workshops, är det endast Volvo Trucks och Bonava som benämner sina anställda i termer av varumärkesambassadörer. Det faktum att de anställda betraktas som ambassadörer indikerar att varumärkena arbetar helhjärtat med att få dessa att uppfatta och dela de värderingar som finns inom företaget, eftersom dessa i förlängningen antas berätta om det till omgivningen och därav befästa varumärkets egenutsända signaler. Detta är således ytterligare en möjlig anledning till varumärkenas framgång i överbryggandet av glappet mellan varumärkesidentitet och -image. Precis som Kärreman och Rylander (2008) framhåller är ett varumärke där värderingarna delas av de anställda kritiskt för att nå framgång och vidare kunna förmedla varumärkesidentiteten. Det kan därför argumenteras för att den integrerade marknadskommunikationen inte endast omfattar de kommunikationskanaler som kan härledas till företaget utan även den spridning som de anställda kan bidra med. På så vis skulle en bristfällig integrering av de anställda i motsats kunna räknas som ytterligare en

intern störning varför de anställda kan inkluderas i de störningar; imitation, social- och greenwashing, som illustrerats i analysmodellen tidigare.

När det kommer till resterande företag påvisar studiens resultat att det finns en viss diskrepans men att denna är påväg att elimineras. Både Björn Borg och Electrolux har integrerat hållbarhet i varumärkesidentiteten i stor utsträckning och upplever att de får ett allt större genomslag för detta i sin varumärkesimage. Dock pekar de båda på att de inte riktigt är i hamn eftersom de inte kommunicerat det tillräckligt. Björn Borg pekar på den tidskrävande produktionskedjan inom klädindustrin som anledningen till deras hittills knappa kommunikation av hållbarhetsarbetet. Trots att både Bonava och Björn Borg startade sitt hållbarhetsarbete 2015, Bonava i samband med sitt grundande, har alltså Björn Borg inte kunnat kommunicera det så till den grad att de tydligt associeras med det av sina kunder. Detta skulle kunna härledas till branschen de agerar inom. Inom klädbranschen är greenwashing, men framförallt social washing, vanligt förekommande och inte sällan har stora rubriker slagits upp av media kring barnarbete och dåliga arbetsförhållanden i klädfabriker. Denna typen av rubriker leder till negativ PR vilket kan antas skapa skadligare diskrepanser mellan varumärkesidentiteten och -imagen än bristfällig kommunikation av ett hållbarhetsarbete som i realiteten utförs. Därför blir det än viktigare för företag verksamma inom klädindustrin att inte bara noggrant kontrollera material och tillverkningsprocesser utan även hur den sociala hållbarheten ser ut hos dess leverantörer. Sådant arbete kan givetvis ta tid, som Björn Borgs respondent säger, men den försiktiga hållbarhetskommunikationen kan även antas bero på och härledas till branschens tidigare historik av uppmärksammade social- och greenwashingfall. Hittills gör alltså Björn Borg betydligt mer än vad som kommuniceras vilket snarare kan liknas vid omvänd greenwashing, dock resulterar även detta i, vilket tidigare indikerats, en diskrepans mellan identitet och image även om den inte är skadlig i samma utsträckning som en omvänd diskrepans, där företag förmedlar att de gör mer än vad de faktiskt gör.

Ett annat varumärke som relanserades och således också startade sitt hållbarhetsarbete år 2015 var New Wave Groups varumärke Cottover. Till skillnad från Björn Borg upplevs detta varumärket, verksamma inom klädbranschen, ha lyckats förmedla sin varumärkesidentitet och omsätta den till en samstämmig varumärkesimage. Detta talar i viss mån emot det tidigare argument om att branschen skulle vara den enda anledningen till diskrepansen mellan varumärkesidentiteten och -imagen i Björn Borgs fall. Dock verkar Cottover i en annan del av marknaden än Björn Borg, nämligen profilbranschen, där de själva identifierat sig som ett av de första företagen att positionera sig med hjälp av hållbarhet. Detta förefaller återigen ha gett ett first mover advantage. Detta indikerar att den tidigare nämnda försiktiga kommunikationen och diskrepansen mellan identitet och image inte nödvändigtvis måste påverkas av bransch utan snarare om vilken strategisk positionering företaget ockuperar. Anledningen till att New Wave Group inte upplevs ha kommit lika långt som Volvo Trucks och Bonava i det stora hela beror på att koncernen består av flera varumärken än Cottover vilket medför en komplexare varumärkesstruktur på koncernnivå snarare än om endast

dotterbolagets kommunikation undersökts, detta kan även antas gälla för Electrolux och Essity där undersökningen också skett på koncernnivå. New Wave Groups marknadsrespondent menar att samtliga varumärken har höga målsättningar vad gäller hållbarhet men att det tar tid att ställa om för de företag som inte grundats med den positioneringen. Detta skulle kunna lyfta diskussionen kring huruvida en eventuell ompositionering, där varumärkets ursprungliga affärsmodell inte innehållit hållbarhet, försvårar processen att förstärka den dimensionen i sin image. I sådana situationer kan mer marknadskommunikation antas behövas då företagets kunder redan byggt upp de associationer som förklarar vilken varumärkesimage som ockuperas av dessa. Huruvida detta är fallet eller inte kan dock inte fastställas med hjälp av studiens resultat utan kräver vidare forskning.

Likt nämnt ovan menar även Electrolux att de inte är helt i hamn då de inte kommunicerat hållbarhetsarbetet tillräckligt, därav en viss diskrepans mellan varumärkesidentiteten- och image. Precis som i Björn Borgs fall uppges kunderna vara de med minst rättvisande associationer och således image. Till skillnad från Björn Borg kan inte den bristande kommunikationen härledas till en rädsla att fällas för greenwashing då Electrolux engagerat sig i hållbarhetsfrågor under betydande tid, i motsats till Björn Borg har kommunikationen alltså inte behövt invänta det interna arbetets resultat. Här beror det snarare på att företaget haft varierande framgång i att kommunicera sitt budskap till olika intressenter då investerare och anställda upplevs ha en mer sanningsenlig bild. De olika intressenterna träffas i viss mån av olika kommunikationsmedel vilket skulle kunna vara en möjlig förklaring till deras varierande associationer. Även Essitys inte helt samstämmiga identitet och image kan härledas till att olika intressentgrupper innehar olika bilder av varumärkets image. Till skillnad från resterande företag är det här företagets anställda som inte verkar helt invigda i varumärkesimage, vilket väcker frågan om hållbarhet i det här fallet är helt integrerat i varumärkesidentiteten.

5.2 Diskussion av varumärkets identitet och störningar

Samtliga av de studerade företagen har varit framgångsrika i sitt arbete att integrera hållbarhet i varumärkesidentiteten. I studiens resultat har flertalet likheter identifierats mellan de studerade organisationerna. Det förefaller att dessa företag, som alla erhållit utmärkelser för sitt hållbarhetsarbete dessutom delar flera likheter i hur de organiseras internt med avseende på hållbarhet. En av de mest framstående likheterna som identifierats är att samtliga studerade företag tillämpat en kombination av vertikalt och delat ledarskap. Det vertikala ledarskapet kan främst urskiljas av att visionen upprättas av den högsta ledningen vilka sedan tar hjälp av hållbarhetschefen alternativt den funktionen som ansvarar för hållbarhetsarbetet när hållbarhetsstrategin arbetas fram och fastställs, en form av roterat ledarskap. Det delade ledarskapet utgörs sedan snarare av att hela företaget delar på ansvaret och således även ledarskapet i viss mån, till exempel genom respektive funktions olika hållbarhetsmålsättningar. Att organisera sig likt detta skulle kunna vara en möjlig förklaring

till att hållbarhet lyckats integreras i så hög utsträckning i de studerade företagen. Det indikerar även att en ledare och ledningsgrupp kan vara välbehövligt i vissa situationer medan ledarskapet i andra hänseenden med fördel kan tilldelas andra för att utnyttja organisationens aggregerade kunskap maximalt. Detta kan i förlängningen urskiljas som en framgångsfaktor för att integrera hållbarhet i varumärkets identitet.

En gemensam faktor som identifierats i studiens resultat vad gäller varumärkesidentiteten är det tvärfunktionella arbetssättet, tvärfunktionell integrering, vilket återfinns i samtliga företag, om än i varierande grad. Likt Turkulainen och Ketokivi (2012) menar använder även företagen sig av denna organisering för att minska barriärerna mellan funktionerna och anta ett mer enhetligt arbetssätt, det kan således betraktas som en framgångsfaktor inom företagen för att sprida kultur såväl som kunskap. En möjlig förklaring till att hållbarhet är så pass integrerat i kulturen liksom varumärkesidentiteten skulle kunna härledas till att företagen arbetar över funktionsgränser och anskaffar mer enhetliga värderingar. Av de studerade företagen är Essity det företag som mest nyligen implementerat det tvärfunktionella arbetssättet vilket kan vara en bidragande faktor till vad respondenten beskriver som en otydlig uppfattning av värderingarna och målen beträffande hållbarhetsarbete längre ner i organisationen. Detta kan också tyda på viss otydlighet tillika svårighet att internt kommunicera varumärkets identitet och således vara en bidragande faktor till varför varumärkesidentiteten inte tycks överensstämma med deras image till fullo. Medan Nandan (2005) pekar på att tvärfunktionell integrering kan vara en effektiv metod för att minimera diskrepansen mellan varumärkesidentiteten och -imagen visar vår studie snarare på att detta är en effektiv metod för att integrera värderingar och arbetssätt i hela organisationen och därigenom göra varumärkesidentiteten tydligare. Fortsättningsvis kan organisationernas positionering identifieras som en likhet. Frånsett de två organisationer som lyckats erhålla first mover advantages och därigenom vissa associationer till hållbarhet menar de studerade företagen att de inte primärt vill positionera sig med hjälp av hållbarhet. Deras gedigna hållbarhetsarbete ska istället betraktas som en naturlig del av varumärket än att vara dess huvudsakliga konkurrensfördel. Studiens resultat indikerar vidare att hållbarhetspositionering, det vill säga att positionera företaget som ett hållbart alternativ, medför viss kortsiktighet eftersom hållbarhetsarbete delvis grundar sig i lagen, vilket medför att alla företag i viss mån är tvingade att arbeta med hållbarhet idag. I takt med att lagar rörande hållbarhet skärps och intressenters krav ökar så kommer hållbarhetsarbete snarare bli en gemensam nämnare för konkurrerande varumärken än en unik konkurrensfördel. Detta innebär att en positionering som bygger på hållbarhet i första hand kräver att organisationen konstant behöver ligga i framkant i förhållande till sina konkurrenter. Ytterligare en faktor som kan ha påverkan på varumärkets positionering är huruvida hållbarhet har integrerats sedan grundandet eller inte. Likt nämnt anses Volvo Trucks och Bonava vara de två organisationer som mest framgångsrikt integrerat hållbarhet i varumärket, vad dessa två har gemensamt, till skillnad från studiens övriga organisationer, är bland annat att båda aktörerna applicerat hållbarhet som en del av identiteten från start.

Majoriteten av de studerade företagen har uttalat att de anspelar på sitt skandinaviska, framför allt svenska, arv i sin presentation och grafiska profil. En möjlig förklaring till att företag väljer att kapitalisera på sitt ursprung kan röra sig om att Sverige betraktas som ett hållbart land. Detta kan i sin tur härledas till att Sverige flera år i rad toppat internationella rankingar över de mest ansedda länderna (SI 2018), avseende miljö och moral. Därav skulle företagens profilering som svenska ytterligare kunna styrka den typen av associationer, som miljömedvetna och moraliska, eller åtminstone bidra till trovärdigheten i sådan kommunikation. Vidare kan associationen mellan Sverige och hållbarhet antas förstärkas ytterligare när fler svenska företag anspelar på det och lever upp till en sådan hållbarhetsstandard som krävs för att behålla ryktet och därigenom vidare stärka andra organisationer med anspelning på samma ursprung.

Genomgående för alla de företag som studien omfattar är att de insett vikten av att vara sanningsenliga och trovärdiga i sin hållbarhetskommunikation för att undvika social- och greenwashing. Detta genom att varken ge uttryck för att ha genomfört något som i realiteten inte genomförts i samma utsträckning eller ställa upp löften om framtiden som inte går att uppfylla. För att undvika att beskyllas för social- respektive greenwashing nämner flertalet respondenter att det hållbarhetsarbete som utförs ska vara nära knutet till kärnverksamheten och att det är viktigt att fokusera på de områden där man faktiskt kan göra skillnad. Att koncentrera hållbarhetsarbetet till det område där ens bransch traditionellt har störst miljöpåverkan medför som regel även att man har störst möjlighet att göra verklig skillnad. Volvo Trucks exemplifierar detta genom att begränsa sitt hållbarhetsarbete till transportbranschen, utsläpp vid transporter och därtill säkerhet på vägarna. Electrolux anpassar sitt hållbarhetsarbete på ett liknande sätt, båda respondenterna menar att de identifierat den största miljöpåverkan till efter det att produkten är såld. Därför arbetar de med att framställa energisnålare produkter men framförallt vill de kommunicera hur slutkunden kan använda deras produkter på ett miljövänligare sätt för att göra skillnad där de påverkar mest. På samma sätt kan ett företag som arbetar i klädbranschen, såsom New Wave Group och Björn Borg, fokusera sitt hållbarhetsarbete kring rättvisa arbetsförhållanden för de arbetare som framställer kläderna, åtgången av vatten eller de kemikalier som släpps ut vid tillverkning. Ett sådant företag kan självklart också arbeta för att minska sina transporters utsläpp men det verkliga fokuset bör ligga i det egna produktionsledet, där störst skillnad kan åstadkommas. Studiens resultat indikerar således att företagen genom att inkludera och anpassa sitt hållbarhetsarbete till den befintliga affärsmodellen kan öka trovärdigheten. En tänkbar förklaring till den ökade trovärdigheten kan förklaras av att kunder, investerare och anställda troligtvis uppfattar det som mer realistiskt och sanningsenligt att företagen försöker göra skillnad där de kan istället för att lova guld och gröna skogar.

5.3 Diskussion av marknadskommunikation och varumärkets image

Medan samtliga företag lyckats integrera hållbarhet i varumärkesidentiteten i stor utsträckning, mycket på grund av de likheter vilka identifierats i de interna metoderna ovan,

har en större variation påvisats i hur väl företagen lyckats integrera hållbarhet i varumärkesimagen. Studiens resultat indikerar att de olika intressentgrupperna har en varierande bild av varumärkesimagen. Investerare har i hög utsträckning en rättvisande bild av företagets image och associerar i mångt och mycket denna med hållbarhet. Även företagets anställda uppfattas vara väl insatta i den varumärkesidentiteten tillika -imagen som varumärkena arbetar för att fastställa. Diskrepansen som identifierats, framförallt i fyra av de studerade fallen, kan härledas till kunderna. Även om de fyra företagen menar på att denna diskrepansen utvecklas i rätt riktning kvarstår fortfarande frågan varför dessa intressenter har en mindre rättvisande bild. En möjlig förklaring skulle kunna vara de olika kommunikationsmedel som används för att nå respektive intressentgrupp. Att de anställda är mer insatta i hållbarhetsarbetet kan av naturliga skäl antas bero på att arbetet måste börja inifrån och att det då likt nämnt i resultatet anses vitalt att få med de anställda i processen. Eftersom samtliga företag lyckats integrera hållbarhet i varumärkesidentiteten, om än i varierande grad, och majoriteten av varumärkena, fränsett Volvo Trucks, Bonava och Cottover, har en bristande extern marknadskommunikation kring hållbarhet kan inte de anställda vilseledas av skilda budskap. Samtidig teori pekar på att marknadskommunikation ska vara integrerad, det vill säga enhetlig, vilket företagets kommunikation mot de anställda i stor utsträckning blir eftersom den externa marknadskommunikationen är knapp. Det rör sig således inte om lika många kommunikationskanaler att integrera.

Vad gäller investerare kommunicerar varumärkena sitt hållbarhetsarbete till dessa främst med hjälp av hållbarhetsrapporten. Eftersom det i mångt och mycket finns lagreglering kring framställandet av en hållbarhetsrapport lämnas inte mycket utrymme till egna val angående hur mycket man ska kommunicera genom denna. Dock kan företag, likt samtliga studerade företag gjort, satsa på att framställa en välarbetad och utförlig rapport vilket i förlängningen kan generera en PR-effekt och på så vis ytterligare associationer till hållbarhet. Detta stärks av de utmärkelser och topprankingar som samtliga företag erhållit för sina hållbarhetsrapporter samt -arbeten. Electrolux exemplifierar detta i och med att de det senaste decenniet erhållit toppplaceringar i Dow Jones Sustainability Index som de upptäckt är välkänt av de flesta investerare, vilket skapat starka associationer till hållbarhet. Vidare kan dessa rankingar även bekräfta det interna arbetets kvalitet. Det finns dessutom en bild, som delas av de studerade företagen, att investerare är mer intresserade av processer och det interna arbetet vilket i sig skulle kunna vara en bidragande faktor till att dessa upplevs mindre värderande och således mer okomplicerade att kommunicera till eftersom dessa snarare är intresserade av att se om företaget är välfungerande än att fälla någon för greenwashing.

Till kunder kommuniceras det å andra sidan mer genom media. Bristen av kommunikation till denna intressentgruppen förefaller således till viss del bero på medias förmåga att ta nyheter ur sin kontext vilket kan resultera i negativ PR. Detta resulterar vidare i en ökad risk för att felaktigt anklagas för greenwashing vilket medfört att vissa av de studerade företagen istället undvikit att kommunicera det arbetet de gör. Björn Borg exemplifierar detta när deras respondent berättar att de hittills inte kommunicerat sitt arbete så mycket eftersom de väntat

på att de åtgärder som utförts för flera år sedan ska falla på plats. Trots att de gjort en intensiv hållbarhetsutveckling antyder de att de inte vågat kommunicera detta med anledning av den kritiska granskning det skulle medföra. De negativa associationerna i media, liksom att denna kommunikationskanal inte erbjuder möjligheten att agera och således reagera på om något missuppfattas, skulle även kunna förklara varför flera av företagen valt att kommunicera via egna kanaler i form av sociala medier och nyhetsbrev samt via diverse fysisk tvåvägskommunikation i form av olika utbildningar liksom event.

I summerandet av studiens resultat och ovan diskussion kan ett återkommande tema identifieras i det att de studerade fallen inte kommunicerar allt hållbarhetsarbete de gör, i vissa fall är det snarare undermålig kommunikation kring arbetet. I diskussionen har främst två tänkbara anledningar urskiljts; dels har somliga företag inte fokuserat tillräckligt mycket på att kommunicera till vissa intressentgrupper även om dessa företag identifierat ett behov av detta och dels har andra företag varit rädda för att beskyllas för greenwashing i takt med att hållbarhetsarbetet fortfarande varit under utveckling. För några av företagen finns det således en viss diskrepans mellan varumärkesidentiteten och -imagen, vilken i mångt och mycket kan härledas till dess bristande marknadskommunikation, då specifikt till kunderna. Diskrepansen är inte negativ i det hänseende att dessa applicerar social- eller greenwashing, de kommunicerar alltså inte vilseledande för att associeras med mer hållbarhetsarbete än de de facto gör utan snarare tvärtom. Däremot kan diskrepansen i viss mån antas skada varumärket då en samstämmighet mellan identitet och image krävs för att skapa ett riktigt starkt varumärke. Den diskrepans som finns hos några av företagen tyder på att varumärket går miste om det varumärkeskapital som skulle kunna erhållas om mer associationer gjordes till hållbarhet och bilden av varumärkets image således blev mer överensstämmande. De företag som kommunicerar bristfälligt om hållbarhet, trots att detta är integrerat i varumärkesidentiteten, skulle i förlängningen kunna beskyllas för ett dåligt hållbarhetsarbete om det inte framgår att dem arbetar med det. Den negativa PR som ett sådant beskyllande skulle resultera i skulle med största sannolikhet skada varumärket varför det är vitalt att kommunicera varumärkesidentiteten och skapa en överensstämmelse med varumärkesimagen.

Studien genomfördes under speciella omständigheter då en pandemi, covid-19, rådde i samhället. På det stora hela upplevdes det inte påverka varken genomförandet eller studiens resultat i särskilt stor utsträckning. Under tiden för genomförandet uppmanade dock Regeringen tillsammans med Folkhälsomyndigheten att i största möjliga mån bidra till social distansering varför vi valde att hålla intervjuerna med samtliga respondenter digitalt. Vi upplevde det till en början som önskvärt att genomföra intervjuerna fysiskt, vilket vi till viss del så här efter genomförandet fortfarande gör, men en fördel som identifierats i och med omställningen är att vi inte behövt begränsa oss geografiskt utan kunnat studera företag med säte i olika delar av Sverige. Även om varken resultatet eller diskussionen tyder på att företag med säte i olika delar av Sverige agerar olika upplevdes det som intressant att studera företag i västra liksom östra delarna av landet.

Eftersom studien avgränsats till att undersöka problematiken kring social- och greenwashing ur ett företagsperspektiv har varumärkesimagen baserats på hur företagen upplever att de olika intressenterna uppfattar dem i termer av varumärkesimage. Flera företag har visserligen erhållit bilden av hur de uppfattas ifrån undersökningar eller genom dialog med sina kunder, investerare och anställda. Trots detta kan inte bilden skildras som definitiv och vidare forskning skulle därför kunna inkludera intervjuer alternativt kvantitativ undersökning kring hur övriga intressenters bild av företaget faktiskt ser ut. Förslag på vidare forskning, inklusive detta, redogörs för under *6.3 Förslag till vidare forskning*.

6. SLUTSATSER

I följande avsnitt presenteras studiens slutsatser. Först besvaras studiens syfte vilket sedermera mynnar ut i rekommendationer till varumärken där identifierade framgångsfaktorer redogörs för. Slutligen presenteras förslag på den vidare forskning som studien påvisat ett behov av.

6.1 Slutsats

Syftet med vår studie är att undersöka hur företag kan integrera hållbarhet i sitt varumärke för att undvika social- och greenwashing. Om några paralleller kan dras och likheter finnas i hur organisationer med framgångsrikt hållbarhetsarbete utformat, organiserat och kommunicerat sitt hållbarhetsarbete för att integrera det i varumärket. För att uppfylla syftet, studiens löfte, har vi besvarat vår frågeställning: *Hur organiseras och integreras hållbarhetsarbetet i stora företags varumärke för att undvika social- och greenwashing?* När frågeställningen liksom syfte har besvarats har studiens egendesignade analysmodell varit mycket behjälplig.

Studiens resultat indikerar att det är vitalt att integrera hållbarhet i varumärkesidentiteten för att undvika detta. Vidare framgår det att detta görs bäst genom att göra hållbarhet till en del av varumärkets vision, strategi och ledarskap, företagskultur, positionering och relationer samt presentation. Studien påvisar vidare att *ledarskapet*, den *tvärfunktionella strukturen* samt *anpassningen* till företagets affärsmodell varit centrala för att lyckas integrera hållbarhet i varumärkesidentiteten. I samtliga studerade fall har ledarskapet utgjorts av en kombination av vertikalt ledarskap och delat ledarskap, där en ledare alternativt en ledningsgrupp utgör det vertikala ledarskapet, vilka sätter hållbarhetsfrågorna i strålkastarljuset och befäster vikten av dessa frågor för resterande organisation. Det delade ledarskapet bidrar i förlängningen med att engagera och involvera resterande delar av organisationen. Medan viss teori pekar på att ett tvärfunktionell arbetssätt, närmare bestämt tvärfunktionell integrering, kan överbrygga ett glapp mellan identitet och image, har vår studie påvisat att det även kan få hållbarhet att bli mer integrerat i varumärkesidentiteten genom att involvera företagets alla funktioner i dessa frågor. För att kunna integrera hållbarhet i varumärkesidentiteten till fullo krävs det att det hållbarhetsarbete som utförs anpassas till verksamheten och den befintliga affärsmodellen. Genom att arbeta med, för företaget, väsentliga hållbarhetsfrågor där varumärket verkligen kan bidra till att göra en skillnad upplevs hållbarhetsarbetet som mer genuint och äkta.

För att ytterligare undvika social- och greenwashing krävs det, utöver att varumärken integrerar detta i sin identitet så att det genomsyrar företagets arbetssätt och riktlinjer, att varumärken kommunicerar det utåt så att en samstämmig varumärkesimage med associationer till hållbarhet kan erhållas. Detta för att öka varumärkets värde och undvika att beskyllas för social- respektive greenwashing på felaktiga grunder. Här indikerar studiens resultat att det finns en viss diskrepans i och med att mer hållbarhetsarbete utförs än vad som

kommuniceras. Hållbarhet är således bättre integrerat i varumärkesidentiteten än i varumärkesimagen hos majoriteten av de studerade företagen. Medan anställda och investerare överlag har en överensstämmande bild av varumärkesimagen, visar studien att marknadskommunikationen inte alla gånger fångas upp av kunderna, därav bör dessa kommuniceras till mer framöver.

6.2 Rekommendationer till varumärken

Utifrån resultatet har några frekvent återkommande faktorer kunnat identifieras som framgångsfaktorer. Vidare kan dessa framgångsfaktorer fungera som rekommendationer till varumärken i deras arbete att integrera hållbarhet i varumärket, dess identitet tillika image. Dessa rekommendationer har sammanfattats i en lista och beskrivs ytterligare nedan:

- Kombination av vertikalt och delat ledarskap
- Tvärfunktionell integrering
- Anpassa hållbarhetsarbetet till varumärkets affärsmodell
- Integrerad hållbarhetskommunikation

Studiens resultat indikerar att det vertikala ledarskapet i hållbarhetsarbete är en framgångsfaktor för att integrera hållbarhet i varumärket. För att erhålla framgång i sitt hållbarhetsarbete bör ledningsgruppen vara engagerad i hållbarhetsvisionens utformande. Då ledningen besitter ett helhetsperspektiv av organisationen och därtill erhåller organisatorisk makt att genomdriva förändringar förefaller det vertikala ledarskap av stor vikt för att initiera hållbarhetsvisionen. Det är dock inte nödvändigtvis ledningen i sig som måste formulera hur visionen och den strategi som följer skall utformas, här kan ledarskapet med fördel roteras för att inkludera hållbarhetsspecialister. Vidare kan detta med fördel kombineras med ett delat ansvar och ledarskap, vilket identifierats som en ytterligare framgångsfaktor, då detta möjliggör för organisationen att nyttja den kompetens som finns spridd inom organisationen i större utsträckning än om endast ledningen skulle involveras. Tillämpandet av ett tvärfunktionellt arbetssätt kan dessutom minimera barriärer mellan funktionerna och möjliggöra att ett mer enhetligt arbetssätt, baserat på flera perspektiv, kan utformas vilket ytterligare integrerar hållbarhet i organisationen. Utöver den organisatoriska aspekten identifieras ytterligare en framgångsfaktor vad gäller att integrera hållbarhet i företagets varumärke i ett genuint hållbarhetsarbete som är anpassat till kärnverksamheten. En transparent och sanningsenlig kommunikation av hållbarhetsarbetet ses som central för att undvika social- och greenwashing. Att vidare fokusera hållbarhetsarbetet till det område där varumärket har störst miljöpåverkan möjliggör för största potentiella skillnad. Genom att följa dessa rekommendationer kan företag lyckas integrera hållbarhet i varumärkesidentiteten. Att sedan tydligt och sanningsenligt kommunicera denna identitet, förslagsvis genom en integrerad marknadskommunikation av hållbarhetsrapporten och en tvåvägskommunikation, kan associationer till hållbarhet även förmedlas för att skapa en överensstämmande varumärkesimage.

6.2 Förslag till vidare forskning

Vår studie undersöker hur företag organiserar och integrerar hållbarhet i varumärket för att undvika social- och greenwashing. Detta undersöks främst genom att se hur hållbarhet integreras i varumärkesidentiteten respektive -imagen utifrån ett företagsperspektiv. I takt med att undersökningen fortlöpt har vi identifierat fler intressanta perspektiv att undersöka för att fördjupa studien ytterligare. Ett perspektiv som hade varit intressant att inkludera i studien, vilket beskrivits kortfattat ovan, är hur intressenter i termer av kunder, investerare samt anställda uppfattar varumärket. Detta har visserligen studerats ovan men enbart genom att företagen beskrivit hur de upplever att dessa intressenter uppfattar varumärket, den så kallade varumärkesimagen. Företagens uppfattning grundar sig visserligen i mångt och mycket på undersökningar tillika interaktion med dessa parter men det är endast genom att faktiskt inkludera dessa i studien som ett definitivt svar kan erhållas. Vidare skulle dessa kunna inkluderas i studien genom att genomföra semistrukturerade intervjuer, vilket gjorts för att undersöka företagens perspektiv, men även genom en kvantitativ undersökning. Likt namnen antyder skulle de kvalitativa intervjuerna kunna tillföra djupgående insyn i hur respektive intressentgrupp uppfattar varumärkesimagen medan den kvantitativa undersökningen, till exempel i form av enkäter, skulle kunna bidra med kvantifierbar bredd och samband. Medarbetare i olika befattningar liksom olika hierarkiska nivåer av organisationen är ytterligare ett perspektiv som hade varit intressant att bredda med i syfte att nå djupare insikter inom organisationen och på så vis även kunna definitivt säkerställa hur integrerat och befast hållbarhet är i varumärkesidentiteten.

Följaktligen skulle vidare forskning även kunna studera fler företag i syfte att åstadkomma generaliserbara resultat. Likt nämnt kan inte generaliserbara resultat åstadkommas av en fallstudie även om en flerfallsdesign, enligt Bryman och Bell (2017, s.406), kan göra det i viss utsträckning. Ändamålet med denna studien har dock inte varit att hitta generaliserbara resultat varför detta inte tagits i beaktning. En framtida studie där fler företag undersöks skulle också kunna inkludera antingen fler branscher, där lika många företag inom respektive bransch studeras, alternativt reduceras till en bransch, för att kunna utesluta att detta har någon påverkan på resultatet. Även om vår studie inte indikerar att branschen har en avgörande roll utan att positioneringen inom branschen snarare påverkar vilka associationer företagen lyckats knyta till sig så hade det kunnat bekräftas, alternativt dementeras, genom att undersöka fler företag.

Slutligen hade studien kunnat fördjupas ytterligare med företag som misslyckats integrera sitt hållbarhetsarbete i varumärket, på så vis att intressenter upplever det som social- och greenwashing, för att kunna ta fram en än bättre och än mer vetenskaplig best practice kring hur företag ska arbeta för att lyckas integrera hållbarhet i varumärket. Vad skiljer de som lyckats respektive misslyckats åt? I vilka avseende arbetat dessa väsentligt annorlunda? Och vad gör de lika trots att deras varumärken lyckats i varierande utsträckning?

7. REFERENSLISTA

- Aktuell Hållbarhet. (2019a). *Hållbara bolag 2019: Alla listor bransch för bransch*. Aktuell Hållbarhet. 4 november.
<https://www.aktuellhallbarhet.se/miljo/klimat/hallbara-bolag-2019-alla-listor-bransch-for-bransch/> [2020-04-24].
- Aktuell Hållbarhet. (2019b). *Hållbara bolag 2019 - konsumtionsvaror*. Aktuell Hållbarhet, 4 november.
<https://www.aktuellhallbarhet.se/miljo/klimat/hallbara-bolag-2019-konsumtionsvaror/> [2020-05-03].
- Aktuell Hållbarhet. (2019c). *Hållbara bolag 2019 - dagligvaror*. Aktuell Hållbarhet, 4 november. <https://www.aktuellhallbarhet.se/miljo/klimat/hallbara-bolag-2019-dagligvaror/> [2020-05-03].
- Aktuell Hållbarhet. (2019d). *Hållbara bolag 2019 - kapitalvaror*. Aktuell Hållbarhet, 4 november. <https://www.aktuellhallbarhet.se/miljo/klimat/hallbara-bolag-2019-kapitalvaror/> [2020-05-03].
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter, i Kärreman, D. & Rehn, A. (red.). *Organisation – Teorier om ordning och oordning*. Liber: Stockholm.
- Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder*, upplaga 2. Malmö: Liber.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* Vol. 17(1): ss.99-120.
- Bergström, B. (2009). *Effektiv visuell kommunikation*, upplaga 7. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Björn Borg (u.å.). <https://www.bjornborg.com/se/> [2020-05-05].
- Bonava. (u.å.). *Om oss: drivkrafter*. <https://www.bonava.com/om-oss/drivkrafter> [2020-05-03].
- Bonava. (u.å.). *Om oss*. <https://www.bonava.se/om-oss> [2020-05-03].

Boverket. (2020). *Miljöpåverkan ökar från byggsektorn*. Karlskrona: Boverket.
<https://www.boverket.se/sv/om-boverket/publicerat-av-boverket/nyheter/miljopaverkan-okar-fran-byggsektorn/> [2020-05-03].

Braga, S., Martínez, M.P., Correa, C.M., Moura-Leite, R.C. & Da Silva, D. (2019). Greenwashing effect, attitudes and beliefs in green consumption. *RAUSP Management Journal* Vol. 54 (2): ss. 226-241.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Business Research Methods*, upplaga 3. Stockholm: Liber.

de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management* Vol. 15 (1-3): ss. 157-179.

Corporate Knights. (2019). *2019 Global 100 results*.
<https://www.corporateknights.com/reports/2019-global-100/2019-global-100-results-15481153/> [2020-03-06].

Delmas, M. A. & Burbano V. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review* Vol 54 (1): ss. 64-87.

De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van Den Bergh, J. (2017). *Marketing Communications - a European Perspective*, upplaga 6. Harlow: Pearson Education.

Egels-Zandén, N. (2016). Not made in China: Integration of social sustainability into strategy at Nudie Jeans Co. *Scandinavian Journal of Management* Vol. 32 (1): ss. 45-51.

Electrolux. (u.å.) <https://www.electrolux.se> [2020-05-05].

Essity. (u.å.) <https://www.essity.com> [2020-05-04].

Essity Aktiebolag. (2020). *Annual and Sustainability Report 2019*. Stockholm: Essity Aktiebolag.
https://www.essity.com/Images/Essity-Annual-and-Sustainability-Report-2019_tcm339-89480.pdf [2020-05-03].

Euro Accident. (2016). *Björn Borg vann första Healthy Business Awards*.
<https://www.euroaccident.se/Om-oss/Aktuellt/Aktuellt-detalj/Bjorn+Borg+vann+forsta+Healthy+Business+Awards> [2020-05-03].

Förenta nationerna. (u.å.). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling*.
<https://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda2030-och-de-globala-malen/> [2020-04-07].

Mistra Urban Futures. (2019). "Social washing" - eller förändring på riktigt?
<https://www.mistraurbanfutures.org/sv/event/almedalen-social-washing-eller-forandring-pa-riktigt> [2020-04-07].

My News Desk. (2019). *Bonava Vinnare Power by People Employee Experience Award 2019*.
<https://www.mynewsdesk.com/se/brilliant/images/bonava-vinnare-powered-by-people-employee-experience-award-2019-1620596> [2020-04-13].

Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity - brand image linkage: A communications perspective. *Brand management* Vol. 12 (4), ss.264-278.

Naturvårdsverket. (2020). *Transporterna och miljön*. Stockholm: Naturvårdsverket.
<http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Transporter-och-trafik/> [2020-04-30].

New Wave Group. (u.å.). *Våra varumärken*. <https://www.nwg.se/vara-varumarken/> [2020-05-03].

New Wave Group AB. (2020). *Hållbarhetsredovisning 2019*. Göteborg: New Wave Group AB.
https://www.nwg.se/globalassets/reports/arsredovisningar/sv/2019/nwg__sustainability_2019_sv_2_lq.pdf [2020-05-03].

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*, Upplaga 4. Lund: Studentlitteratur.

Pearce, C. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *The Academy of Management Executive* Vol. 18(1): ss.47-59.

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* Vol. 74(6): ss.61-78.

Regeringen. (2015a). *Hållbar konsumtion och produktion*. Regeringskansliet.
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/hallbar-konsumtion-och-produktion/> [2020-04-23].

Regeringen. (2015b). *Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt*. Regeringskansliet.
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/anstandiga-arbetsvillkor-och-ekonomisk-tillvaxt/> [2020-05-04].

Resumé. (u.å.). *Volvo Trucks*. <https://www.resume.se/om/volvo-trucks/> [2020-05-20].

- Rågsjö Thorell, A. (2015). Volvos svenska saga. *Resumé*, 11 september.
<https://www.resume.se/marknadsforing/reklam/volvos-svenska-saga/> [2020-05-20].
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, upplaga 4. San Francisco: Jossey- Bass.
- SI. (2018). *Sverige toppar rankning över världens mest ansedda länder*. Svenska Institutet.
https://si.se/sverige-toppar-rankning/?fbclid=IwAR1_fG0nSF6lalo1eWILf_SkpzzwllTHfRV2kh8beuBpi4ExqpjA1BJCiNU [2020-05-23].
- Siva, V., Gremyr, I. & Halldórsson, Á. (2018). Organising Sustainability Competencies through Quality Management: Integration and Specialisation. *Sustainability* Vol. 2018(10).
- Top Employers Institute (u.å.). *AB Electrolux*. Top Employers Institute.
<https://www.top-employers.com/en/companyprofiles/se/ab-electrolux/> [2020-05-22].
- Turkulainen, V. & Ketokivi, M. (2012). Cross-functional integration and performance: what are the real benefits? *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 32(4): ss.447–467.
- Vart är vi på väg? med Jon och Jonathan. (2019). #14 - Gör slut på dåliga arbetsförhållanden - Jens Helmersson, Quizrr [Podcast]. 22 augusti. <https://vartarvipavag.org> [2020-04-01].
- Volvo Group. (2020). *Volvo koncernens års- och hållbarhetsredovisning 2019*. Göteborg: AB Volvo. <https://www.volvogroup.se/sv-se/about-us/csr-and-sustainability.html> [2020-05-03].
- Wang, D., Waldman, D.A. & Zhang, Z. (2014). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology* Vol. 99(2): ss.181-198.
- WWF. (2019). *Overshoot Day 29 juli: Jordens förnybara resurser slut för i år*. WWF.
<https://www.wwf.se/pressmeddelande/overshoot-day-29-juli-jordens-fornybara-resurser-slut-for-i-ar-3373236/> [2020-04-23].

8. BILAGOR

Nedan presenteras de intervjuguider som vi utgått från när de semistrukturerade intervjuerna genomförts. Den första intervjuguiden innehåller en rad teman som behandlats med den respondent som intervjuats på grund av sin insikt i hållbarhetsarbetet medan den andra intervjuguiden innehåller teman som behandlats med den respondent som intervjuats på grund av sin insikt i marknad- och varumärkesfrågor. Medan en del av de teman som undersökts syftat till att kunna jämföra de olika respondenternas perspektiv på liknande områden är andra teman snarare inriktade mot den aktuella respondentens ämneskunskap.

8.1 Bilaga 1: Intervjuguide till hållbarhetsavdelningen

Personliga frågor:

- Vad innebär din roll?
- Hur länge har du arbetat med hållbarhetsfrågor?

Organisationsfrågor:

- Skulle du vilja berätta om ert hållbarhetsarbete i stora drag och hur det har förändrats sedan du började?
- Hur tänker ni kring er hållbarhetsstrategi i framtiden?
- Hur följer ni upp och utvärderar ert hållbarhetsarbete?
- Vad tror du gjort att ni har lyckats integrera hållbarhet i ert varumärke så bra?
- Skulle du kunna berätta lite mer hur ni organiserar ert hållbarhetsarbete och vilka parter som är inblandade?
- Kan du berätta mer om hur ni jobbar med hållbarhet internt?
- Vilka risker och kritiska faser möter ni i ert hållbarhetsarbete?
- Vilka anser ni vara era framgångsfaktorer i ert hållbarhetsarbete?

8.2 Bilaga 2: Intervjuguide till marknadsavdelningen

Personliga frågor:

- Vad innebär din roll?
- Har engagemanget kring hållbarhet blivit mer påtagligt även i din roll?

Organisationsfrågor:

- Skulle du vilja berätta mer om vad ni vill framhäva med ert varumärke?
- Upplever du att kunderna uppfattar ert varumärke på det sättet som ni vill förmedla det?
- Hur viktigt upplever du att hållbarhet är för era kunder?
- Hur arbetar ni med varumärke och vision internt?
- Kan du berätta mer om er företagskultur och hur ni arbetar ni med den?
- Hur viktigt är ert varumärke vid rekrytering?
- På vilket sätt är ni på marknadsavdelningen delaktiga i hållbarhetsarbetet?
- Hur arbetar ni med att marknadsföra ert hållbarhetsarbete?
- Hur arbetar ni för att integrera hållbarhet i ert varumärke?
- Vad tror du varit framgångsfaktorerna i att integrera hållbarhet i varumärket?