

Walk the Talk

Konsten att bli en *hållbarhetsstjärna* inom detaljhandeln

Abstract

Sustainability is one of the major megatrends in modern retail industry. So far, research efforts have focused on *perceived* sustainability of brands, rather than *actual* sustainability. However, sustainability must be treated as a two-dimensional phenomena, that takes both perception and reality into account. This thesis conducts a two-dimensional evaluation of the success factors behind brands, that consumer perceive as highly sustainable. In what ways can these companies be *guiding stars* for others to follow? Which factors shall be taken into account in order to become a *sustainability star* in the retail industry? A mainly qualitative study based on semi-structured interviews was carried out with some of the most influential sustainability leaders within the Swedish retail industry, discussing e.g. sustainability activities and communication thereof. The study concludes that brands must “*Walk the Talk*”, by both doing well and communicating well in terms of sustainability. The success factors behind highly perceived sustainability are contemplated in a new sustainable marketing model, named *Walk the Talk – The Sustainability Star*.

Keywords: Sustainability Star, Sustainability, Sustainable Marketing, Sustainable Communication, Sustainable Retail Management, Sustainable Brand Management

Authos

Sara Apéria 23451

Amanda Falk 23074

Tutor

Jens Nordfält

Tack!

Vi vill rikta ett särskilt stort tack till alla de parter som har hjälpt oss i vår forskningsprocess och därigenom gjort denna kandidatuppsats möjlig. Detta inkluderar vår handledare Jens Nordfält, som delgivit oss givande och konstruktiv feedback. Vi vill också tacka de intervjuade från de medverkande företagen, som har varit oerhört generösa med sin tid, kunskap och engagemang. Till sist vill vi rikta ett tack till ansvariga på Svensk Hållbarhetsranking som beviljat oss tillgång till mycket användbar data. Stort tack till er alla - utan er hade denna studie inte varit möjlig. Tillsammans kan vi göra svensk detaljhandel mer hållbar. There is no business on a dead planet.

Jonas Carlehed, hållbarhetschef, IKEA Sverige

Anders Rynnel, Head of Brand and Consumer insights, Apoteket

Therese Hansen, kvalitets- och miljökoordinator, Apoteket

Kaj Török, Chief Reputation Officer & Chief Sustainability Officer, Max Burgers

Hanna Flygar, Acting Environment Director, Apotek Hjärtat

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte	9
1.4 Forskningsfråga	9
2. Litteraturgenomgång	10
2.1 Varumärkeskapitalet	10
2.2 Det kundbaserade varumärkeskapitalet	11
2.3 Hållbarhet som en drivkraft för innovation	12
2.4 Förstärk kundengagemanget genom en ökad grad av medvetenhet	15
2.5 Affärsmodellens uppbyggnad	15
2.6 Jobs-to-be-done	18
3. Metod	19
3.1 Empirisk utformning	19
3.1.1 En kvalitativ studie	19
3.1.2 Induktion med vissa element av abduktion	20
3.1.4 Grundad teori	21
3.1.5 Semistrukturerade intervjuer	22
3.1.6 Projektiv teknik	23
3.1.7 Kodning och analys	24
3.2 Urval och avgränsningar	25
3.2.1 Urval av företag och intervjurespondenter	25
3.2.2 Avgränsning	27
3.2.3 Övriga källor till empirisk data	27
4. Resultat och analys	28
4.1 Resultat och analys av kvantitativ data	28
4.1.1 Starka hållbarhetsindex	28
4.1.2 Verkar för att skapa en hållbar framtid	28
4.1.3 Analys av varumärkespersonligheter	29
4.1.4 Analys av djur som representanter för de fyra detaljhandelsföretagen	29
4.1.5 Analys av profilerade dimensioner och attribut	30
4.1.6 Analys av profilerade hållbarhetsområden	31
4.1.7 Net promoter score	32

4.2 Kvalitativ analys	32
4.2.1 Öppen kodning	33
4.2.2 Axial kodning	49
4.2.3 Selektiv kodning	49
4.3 Walk the Talk - Hållbarhetsstjärnan	50
5. Diskussion	55
5.1 Hållbarhetsstjärnans två dimensioner	55
5.2 Forskningsbidrag	56
5.3 Kritik och begränsningar	57
6. Slutsats och förslag på vidare forskning	58
6.1 Slutsats	58
6.2 Förslag på vidare forskning	58
7. Referenser	60
7.1 Intervjuer	60
7.2 Böcker	60
7.3 Artiklar	62
7.4 Databaser	63
7.5 Webb	63
8. Bilagor	66



Stjärnraden ovan visar ett kortfattat upplägg för rapportens disposition.

1. Introduktion

I detta kapitel presenteras bakgrunden till studiens undersökningsområde. Inledningsvis beskrivs definitionen av hållbar utveckling, dess betydelse för människan och planeten, samt handlingsplaner, lagändringar och studier om detta. Bakgrunden följs av en problematisering kring studier som gjorts av hållbara företag, vilket sedan mynnar ut i uppsatsens syfte och forskningsfrågor.

1.1 Bakgrund

År 1987 skapades begreppet hållbar utveckling av FN:s världskommission för miljö och utveckling som definierade det enligt följande: *"Hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov."* Hållbar utveckling bygger på tre aspekter; miljömässigt, socialt och ekonomiskt (UNDP, 2017). Under 1980-talet uppkom även hållbarhetsbegreppet LOHAS i USA. LOHAS står för Lifestyle of Health and Sustainability och syftar till den andel av ett lands befolkning som är särskilt hälso- och miljömedvetna (LOHAS Sweden, 2017). Alltsedan dess har forskningens fokus på området ökat markant, varvid gemene mans medvetenhet av gruppen har ökat likaså. LOHAS står också för det utbud av produkter och tjänster som denna grupp efterfrågar, vilka ofta är hållbara i ett eller flera avseenden. I sin artikel i *California management review* 1994 introducerade John Elkington frasen Triple Bottom Line (TBL) som i enlighet med hållbar utveckling mäter ett företags grad av miljöpåverkan, socialt ansvar och ekonomiskt värde. Elkingtons TBL syftar till att fördjupa målet om hållbarhet i affärspraxis där företagens inriktning inte endast inkluderar vinst utan även sociala och miljöfrågor för att mäta den totala kostnaden för att göra affärer (John Elkington, 2004).

Världsnaturfonden (2018) beskriver hur det vi människor producerar och konsumerar har effekter på vår miljö då vår livsstil orsakar växthusgasutsläpp och ekologiska fotavtryck i

naturen. Här ingår exempelvis mat, byggnadsmaterial, användning av fossila bränslen och förnybar energi. För att ta fram resurser till jordens befolkning och absorbera utsläpp orsakade av människan lever mänskligheten som om att vi hade 1,6 planeter. Om alla i världen skulle konsumera på samma sätt som vi i Sverige skulle det behövas 4,2 planeter. Genom att studera det ekologiska fotavtrycket vi orsakar kan vi lättare förstå vår påverkan. Det människor konsumerar påverkar dem själva, andra människor, djur, natur och hela ekosystem. Vidare är det avgörande för kommande generationers framtid. Det är viktigt att bidra till en förändring i samhället och en mer hållbar produktion och konsumtion (WWF, 2018).

I en studie från Världsnaturfonden 2013 fastslås det att 80 % av Sveriges unga oroar sig över hur klimatförändringarna kommer att påverka världens utveckling, medan mer än 50 % tänker på klimatförändringarna på en veckobasis och ungefär 25 % känner sig olyckliga vid tanken av klimathotet. En stor andel av den svenska befolkningen upplever alltså så kallad "*klimatångest*" (Svenska Dagbladet, 2013).

Sveriges konsumenter (2018) skriver i artikeln *Hållbar konsumtion* att viljan att konsumera på ett hållbart sätt är stor hos dagens konsumenter. Det är däremot viktigt att inte lägga allt ansvar på konsumenterna. För uppnå en mer hållbar konsumtion som bidrar till en hållbar utveckling behöver alla aktörer i samhället hjälpa till. Politiker, företag och konsumenter måste alla ta ansvar för att säkra en hållbar utveckling. Politiker kan underlätta för konsumenter att göra medvetna val genom olika styrmedel som gör det lätt att välja rätt. Industri och handel måste motverka att skadliga ämnen släpps ut och att hållbara produkter görs attraktiva och tillgängliga (Sveriges konsumenter, 2018).

År 2015 tog FN tillsammans med världens ledare fram FN Agenda 2030 för hållbar utveckling, vilket är en handlingsplan för människorna och planetens välbefinnande. Den innehåller 17 mål inklusive 169 delmål och omfattar de tre dimensionerna; socialt, miljömässigt och ekonomiskt. Målen ska vara uppnådda i alla länder år 2030. Detta kräver att människor och länder arbetar gemensamt samt att olika aktörer såsom till exempel organisationer, kommuner, näringsliv och forskare engagerar sig. FN kan bidra med stöd men uppnåendet av målen ligger på varje medlemslands regering (Svenska FN-förbundet, 2017).

Sedan årsskiftet 2016/2017 måste stora företag i Sverige upprätta en hållbarhetsrapport som ska innehålla information om hur de arbetar med respekt för mänskliga rättigheter, sociala förhållanden, personal, miljöfrågor och motverkande av korruption. Vidare ska en del stora företag även i sin bolagsstyrningsrapport upplysa om den mångfaldspolicy som tillämpas för styrelsen, när det gäller exempelvis kön, utbildning, ålder och yrkesbakgrund (Sveriges Riksdag, 2016). Med stora företag menas företag som för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppfyller mer än ett av följande kriterier; antalet anställda överstiger 250 st, balansomslutningen är över 175 miljoner kronor och nettoomsättning är över 350 miljoner kronor (Årsredovisningslagen, 2017).

Att hållbar utveckling är på agendan och att företag generellt sett arbetar med detta i allt större utsträckning är ett faktum. Det görs en rad studier om hållbara företag både i Sverige och internationellt. Bland de mer kända i ett internationellt perspektiv finner vi *Dow Jones Hållbarhetsindex (DJSI)* som lanserades 1999. Företagen som listas på Dow Jones hållbarhetsindex har analyserats utifrån mer än 100 ekonomiska, miljömässiga och sociala faktorer (RobecoSAM, 2018). En annan välkänd kartläggning är Global 100, ett index över världens 100 mest hållbara företag. Nästan 5 000 företag studerades 2017. Under World Economic Forum i Davos tillkännages listan som inkluderar företag från ett stort antal sektorer. I Sverige finns de två stora hållbarhetsrankingarna Svensk Hållbarhetsranking och Sustainable Brand Index. År 2017 genomförde Svensk Hållbarhetsranking 25 000 intervjuer bland den svenska allmänheten och studerade 200 företag och organisationer (Svensk Hållbarhetsranking, 2017). Sustainable Brand Index genomförde 11 000 intervjuer bland den svenska allmänheten år 2017 (Apotekets års- och hållbarhetsredovisning, 2017).

1.2 Problematisering

Hållbarhet är ett högaktuellt forskningsområde, vilket har studerats utifrån en uppsjö av aspekter och perspektiv under det senaste decenniet. Detta har resulterat i många spännande slutsatser. År 2009 fastslog Nidumolu, Prahalad och Rangaswami att hållbarhet inte bara är en av de viktigaste drivkrafterna för innovation, utan också skapar ekonomiska fördelar för företag. År 2011 presenterade Porter och Kramer begreppet "*Shared value*", vilket innebär att företag kan skapa

lönsamhet och samtidigt beakta sociala och miljömässiga samhällsutmaningar. År 2013 introducerade Mackey och Sisodia begreppet "*Conscious Capitalism*", vilket förespråkar implementation av medvetenhet i affärsmodellen. År 2017 fastlog Grewal, Roggeveen, Sisodia och Nordfält att medvetenhet skapar en hierarki av kundengagemang. Dessa undersökningar utgör ett urval av de många forskningsprojekt som har fokuserat på hållbarhet utifrån ett företags- och ledningsperspektiv.

Ett annat perspektiv som har tilldelats stort forskningsfokus är upplevelsen av hållbarhet utifrån ett konsumentperspektiv. Resultaten från undersökningar som RepTrak (Reputation Institute, 2018) och Svensk Hållbarhetsranking (Nordic Brand Positions, 2018) utförda mellan år 2004-2017 visar att detaljhandelsföretag generellt har högt upplevd hållbarhet på den svenska marknaden, samtidigt som svenska detaljhandelsföretag upplevs vara starkare än globala. Vissa detaljhandelskategorier uppfattas också som mer hållbara än andra; exempelvis apotek, möbler, mat och sport. Mindre hållbara detaljhandelskategorier inkluderar ofta snabbmat, hemelektronik och telekom (Nordic Brand Positions, 2018).

Kännetecknen för såväl internationella som svenska studier är att de har utgått från kvantitativ data, som kartlägger företagens upplevda hållbarhet utifrån allmänhetens eller specifika målgruppers perspektiv. Frågan är då vad som kännetecknar de detaljhandelsföretag som har säkrat en hållbar positionering i konsumenternas medvetande på den svenska marknaden. Genom att intervjua nyckelpersoner inom hållbarhet på företag med högt upplevd hållbarhet enligt Svensk Hållbarhetsranking, avser denna studie att förstå eventuella diskrepanser mellan upplevelsen av ett företag och dess verklighet. Följaktligen kan detaljister med en högt upplevd hållbarhet agera vägledande förebilder för andra företag, som ämnar att stärka sin upplevda hållbarhet. Det kan därmed hjälpa företag som önskar rankas högre i olika mätningar och vill få en bredare kunskap om hur framgångsrika företag inom hållbar utveckling arbetar med såväl den ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekten. Detta kan i sin tur ha en positiv påverkan på hållbar utveckling i detaljhandeln, vilket leder till förbättrad miljö och samhälle.

I denna studie kommer vi delvis att nyttja befintlig data från Svensk Hållbarhetsranking 2017. Den kvantitativa datan hjälper oss att förstå bilden på ett övergripande plan. Genom att addera

kvalitativ data kan vi erhålla en ökad förståelse av den kvantitativa datans mönster. Vårt forskningsbidrag syftar till att förstå vad som kännetecknar de bästa detaljhandelsföretagen på den svenska marknaden avseende praktiskt hållbarhetsarbete samt kommunikation därav till allmänheten. Då vi har identifierat ett gap i forskningen om svenska detaljhandelsföretag, ämnar vi att fylla detta genom kvalitativa, semistrukturerade intervjuer utifrån ett synsätt som bygger på grundad teori.

1.3 Syfte

Problemdiskussionen påvisar existensen av en rad olika undersökningar angående hållbarhet och kommunikationen därav. Emellertid har vi identifierat ett forskningsgap gällande verklighetsaspekten. Andra studier tar huvudsakligen hänsyn till upplevelsen av hållbarhet, varför vi har identifierat ett behov utav att utreda den verkliga dimensionen av hållbarhetsarbete, det vill säga de hållbarhetsaktiviteter och projekt de framgångsrika detaljhandelsaktörerna *faktiskt* bedriver i praktiken.

Vårt syfte är att undersöka de huvudsakliga kännetecken och gemensamma nämnare för de svenska detaljhandelsföretag som påvisat starka resultat i svenska hållbarhetsundersökningar år 2017.

1.4 Forskningsfråga

“Vad kännetecknar de svenska detaljhandelsföretag som uppnådde starka resultat i Svensk Hållbarhetsranking år 2017?”

2. Litteraturgenomgång

I detta kapitel presenteras den litteratur och de teorier som vi bedömer vara passande för studien. Inledningsvis diskuteras varumärkeskapitalet och det kundbaserade varumärkeskapitalet. Fortsättningsvis diskuteras kopplingen mellan hållbarhet och innovation. Där tas även begreppet Shared value upp, samt hur kundengagemanget kan förstärkas genom en ökad grad av medvetenhet. Slutligen beskrivs Business Model Canvas och begreppet Jobs-to-be-done.

2.1 Varumärkeskapitalet

Brand Equity är den engelska termen för det svenska begreppet varumärkeskapital. I artikeln “Do we really need ‘Brand Equity’?” (1996) ifrågasätter Feldwick enhetligheten av begreppet brand equity. Han menar snarare att ordet är ett paraplybegrepp, vilket enligt Feldwick kan avse tre olika koncept; brand description, brand strength och brand value.

Aaker (1991) beskriver varumärkeskapitalets huvudsakliga beståndsdelar (1991). Aaker definierar varumärkeskapital på följande vis: “*Brand equity is a set of assets (and liabilities) linked to a brand’s name and symbol that adds to (or subtract from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm’s customers.*” Citatet kan översättas till att varumärkeskapitalet är de tillgångar som är kopplade till ett varumärkesnamn och logga, vilka adderar eller subtraherar till det värde som produceras av en produkt eller tjänst. Detta kan i sin tur delas upp i fem huvudsakliga beståndsdelar, vilka definierar varumärkeskapital. Dessa är märkeskännedom, varumärkets associationer, kundupplevd kvalitet, märkeslojalitet och övriga varumärkestillgångar. Aakers modell från 1991 var viktig då den visade att varumärkeskapitalet var en tillgång som skapar fördelar både för företaget och för konsumenten/kunden.

2.2 Det kundbaserade varumärkeskapitalet

Keller definierar begreppet *varumärkeskunskap*, vilket är en kombination av ett varumärkes kännedom och image. Begreppet består av tre nyckelord: varumärkeskunskap, differentierande faktor samt konsumentens respons till följd av marknadsföringsaktiviteter (Keller, 1993). Varumärkets image är en sammanvägning av alla de associationer konsumenten hänför till varumärket. Keller (2001) beskriver vidare hur starka varumärken byggs, vilket illustreras i en pyramid omfattande fyra nivåer (se bilaga 1). Den vänstra delen är av mer rationell karaktär, medan den högra är av mer emotionell karaktär. Starka varumärken är både rationellt och emotionellt laddade (Keller, 2001).

Nivå 1. Saliens

Ett starkt och utmärkande varumärke har både bred och djup kännedom, vilket innebär att många känner till varumärket och kan koppla det till olika sammanhang. Varumärkets saliens belyser vikten av att varumärket finns med i konsumentens medvetande. Begreppet saliens diskuteras av Ehrenberg, Barnard och Scriven (1997): *"Salience is broader than any single measure of brand performance. It depends on virtually all the different possible measures of performance correlating"*. Forskarna menar att många mått av saliens har stark korrelation. *"Being in the consumer's consideration set is perhaps the simplest single conceptualization of salience"*.

Nivå 2. Starka, önskvärda och unika associationer

Att bygga ett varumärke förutsätter att det finns starka, önskvärda och unika associationer som kopplas till varumärket. Enligt Keller spelar det ingen roll hur unikt och differentierat varumärket är om det inte är associerat med något som kunden uppskattar och föredrar.

Nivå 3. Positivt omdöme och känsla

Den tredje nivån handlar om vad konsumenten/kunden tycker och känner för varumärket. Kundens samlade omdöme kan baseras på kvalitet, trovärdighet och hur varumärket särskiljer sig. På denna nivå beskrivs också de känslor som associeras till varumärket. Exempel på känslor som Keller tar upp är värme, glädje, spänning och trygghet.

Nivå 4. Resonans

Den översta nivån i pyramiden uppnås när varumärket lyckats bygga upp en relation med kunden. Keller särskiljer på denna nivå mellan olika grader av varumärkeslojalitet. Målet är att uppnå intensiva och aktiva relationer med kunden.

2.3 Hållbarhet som en drivkraft för innovation

Nidumolu, Prahalad och Rangaswami (2009) fastslår att det inte finns något alternativ för företag än att satsa på hållbar utveckling. De menar att hållbarhet är en av de viktigaste drivkrafterna för innovation. Författarna beskriver en resa i fem faser, där målet är att inkorporera hållbarhet i verksamheten. I varje fas finns ett antal utmaningar som måste bemötas. Faserna är enligt följande; se på regelverket som en möjlighet, utveckla en hållbar värdekedja, designa hållbara produkter och tjänster, utveckla nya affärsmodeller samt skapa framåtsträvande plattformar (se bilaga 2).

Steg 1. Se på regelverket som en möjlighet

Det första steget är att följa lagar och förordningar, vilket skapar olika förutsättningar på olika geografiska marknader. Företag känner sig även manade och pressade att följa moraliska och etiska riktlinjer vilket kan vara mer bindande då de inkluderar handel som omfattar ett flertal nationer. Det kan vara strategiskt att uppfylla stränga hållbarhetskrav innan det är krävt av lagen. Företaget kan då uppnå en position som *first-mover* gällande innovation. Det ger företaget tid att experimentera och utveckla olika lösningar långt innan konkurrenterna tvingas göra detsamma.

En annan intressant slutsats, enligt forskarna, är att tidig anpassning gentemot globala standarder resulterar i kapitalbesparingar för företag. Att anta lokala minimistandarder gör att företagen måste modifiera produktion och logistik för olika separata marknader. En adaptering till globala riktlinjer skapar istället fördelar som skalfördelar och optimering av leverantörskedjan. Författarna för fram ett antal tumregler i syfte att hjälpa företagen att bli mer hållbara.

Den första regeln är att inte utgå från den befintliga affärsmodellen. Då riskerar den framtida utvecklingen att blott mynna ut i en förbättring av nuläget. Därför är det bättre att starta från framtiden. Vidare skall det säkerställas att lärande föregår investeringar. Ett stort intresse i

hållbar utveckling kan leda till en överoptimism om företaget investerar i hållbarhetsprojekt utan att inneha tillräcklig med kunskap. En annan tumregel är att vara hängiven vid målsättningen men justera taktiken kontinuerligt. Kapaciteten bör också optimeras genom samarbeten. För att innovationer inom hållbarhet ska uppnå framgång krävs ofta att företaget ifråga bildar allianser med andra. Till sist bör en global närvaro användas som en möjlighet att experimentera. Detta kan internationella bolag med fördel göra på både den nationella och globala marknaden. Makthavare i utvecklingsländer fokuserar alltmer på hållbar utveckling och gör satsningar för att inspirera företag till att utveckla hållbara produktlinjer. Där kan det vara svårare att implementera hållbarhet då det i högre grad saknas system för detta. Multinationella bolag är mer förberedda för att bemöta dessa svårigheter och implementera befintliga modeller på dessa marknader.

Steg 2. Utveckla en hållbar värdekedja

I detta steg har företaget anpassat sina operationer till befintliga regleringar och har därigenom blivit mer proaktiv gällande miljöproblem. Här förstärks fokus kring att reducera förbrukning av icke-förnybara resurser kring alla led i produktionsprocessen. Hållbarhetsarbetet förbättrar företagets image, reducerar kostnader och skapar andra affärsmodeller. Förändringsarbetet kan delas upp över två olika områden: leverantörskedjor samt returnerade produkter. Stora bolag som har stor makt över sina leverantörer kan erbjuda leverantörerna incitament att vara miljömedvetna. Ett exempel på detta är Unilever som möter kundernas oro kring skogsförstörelse genom att utveckla teknologi och hjälpa jordbrukare att utöva mer hållbar odling av råvaror. Vidare köper de endast palmolja och te från hållbara leverantörer. I syfte att identifiera delar av produktionsledet där avfallshanteringen är bristfällig är *enterprise carbon management*, *fotavtrycksanalys för koldioxid och energi*, samt så kallad *life-cycle assessment* vanliga metoder. De sammanställer input och output för värdekedjor från leverantörernas råvaror till konsumtion och returneringar av varor. Denna analys har resulterat i slutsatsen att återförsäljare står för 80 % av konsumtionen av resurser i värdekedjan, varför de måste ta extra stort ansvar i hållbarhetsarbetet.

Steg 3. Designa hållbara produkter och tjänster

I det tredje steget kan ledningen förstå att ett tillräckligt stort antal konsumenter föredrar miljövänliga erbjudanden. De inser då att deras verksamhet kan få fördelar gentemot konkurrenterna om de är först med att förändra sina erbjudanden alternativt att skapa nya erbjudanden. För att kunna utveckla hållbara produkter och tjänster måste företaget förstå och utgå från kundens situation.

Steg 4. Utveckla nya affärsmodeller

Mertalet chefer tror felaktigt att det bara krävs en översyn av värdeerbjudandet. Detta räcker inte utan det krävs helt nya sätt att skapa värde och generera intäkter. De nya affärsmodellerna kan utvecklas tillsammans med andra företag. Ny teknologi kan också ligga till grund för helt nya lösningar som utmanar de befintliga affärsmodellerna. När företaget utvecklar nya affärsmodeller bör de utforska alternativa sätt att bedriva sina affärer. Ledningen måste ifrågasätta de befintliga affärsmodellerna och utveckla mer entreprenörskap i sin verksamhet.

Steg 5. Skapa framåtsträvande plattformar

Slutligen beskriver forskarna det femte steget där det existerande paradigmet förändras. För att utveckla innovation som leder till framåtsträvande plattformar måste nuvarande antagande ifrågasättas. Sammanfattningsvis kan hållbarhet leda till nya framåtsträvande plattformar. Författarna till denna uppsats ser likheter mellan den ovanstående artikeln och begreppet *Shared value* som Porter och Kramer (2011) introducerat. De menar att det kapitalistiska systemet har ifrågasatts bland annat beroende på miljöproblemen och den sociala ojämlikheten. Företag och politiker behöver inte välja mellan den ekonomiska tillväxten och bevarandet av vår planet. Denna motsättning kan lösas om företagen upphör med att fokusera på kortsiktiga mål och en smal förståelse av värdeskapandet. Forskarna för fram begreppet *Shared value* som en lösning på motsättningen. Företag kan vara effektiva och lönsamma samtidigt som de beaktar sociala och miljömässiga utmaningarna i samhället. Den huvudsakliga idén är att stärka sambandet mellan sociala och ekonomiska framsteg vilket i sin tur skapar en ny våg av global hållbar utveckling. Företaget kan genom *Shared value* stärka sin konkurrenskraft samtidigt som de stimulerar utvecklandet av mer gynnsamma förhållanden i samhällen där de verkar.

2.4 Förstärk kundengagemanget genom en ökad grad av medvetenhet

Grewal, Roggeveen, Sisodia och Nordfält (2017) beskriver i artikeln ”Enhancing Customer Engagement Through Consciousness” hur ett detaljhandelsföretag som är laddat med ett högre syfte kan erhålla fördelar mot intressenter som investerare, medarbetare, kunder, leverantörer, miljö och samhälle. Forskarnas syn gällande medvetna affärer är grundat i begreppet *Conscious Capitalism* som diskuterats av Mackey och Sisodia (2013). Begreppet Conscious Capitalism omfattar fyra principer. Den första principen handlar om att alla företag bör styras utifrån ett högre syfte och värderingar. Den andra principen omfattar att företaget bör ha ett intressentperspektiv där de skapar fördelar åt alla intressenterna. Den tredje principen handlar om att företaget bör ledas av medvetna chefer. Slutligen omfattar den fjärde principen att företaget utvecklar en stark och medveten företagskultur.

Bottenplattan i modellen (se bilaga 3) omfattar syfte och värderingar, ledarskap och kultur samt intressentperspektivet, vilket tillsammans kan ses som grunden för medvetenhet. Detta ger i sin tur näring till en hierarki av kundengagemang. I den första nivån av engagemang skapar detaljhandelsföretaget samhörighet med kunderna genom att leverera en enastående kundupplevelse. I den andra nivån stärks kundrelationen genom en fördjupning och integrering av företagets syfte och värderingar med kunden. I den slutgiltiga nivån uppstår en delad identitet, där kunden identifierar sig med företaget.

2.5 Affärsmodellens uppbyggnad

I artikeln *Business Models as Models* av Baden-Fuller och Morgan (2010) diskuteras idén med affärsmodeller, deras relevans och användbarhet för såväl forskare som praktiker. Forskarna utvecklar sina tankar i tre områden; affärsmodellen kan användas för att beskriva och klassificera företag, de kan även fungera hur de kan fungera som modeller i vetenskaplig forskning och de kan slutligen användas som ett kreativt bränsle i företagets affärsutvecklingen.

1. Användas för att klassificera företag

Affärsmodeller kan användas för att beskriva och klassificera företag och hur dess verksamhet

bedrivs. Affärsmodellen kan också användas för att visa beundransvärda och ideala företag på marknaden.

2. Användas i forskningssyfte

Affärsmodellen kan användas för att förstå ett affärsfenomen, hur verksamheten fungerar och hur forskaren kan studera den. Forskaren kan också förstå hur modellen fungerar i relation till teorier och beteenden. Affärsmodellen kan också användas för generaliseringar som sedan kan ligga till grund för idealtyper.

3. Användas som kreativa koncept och bränsle i affärsutvecklingen

Affärsmodellen kan användas som kreativa koncept samt öka förståelsen över vad som ska göras och de resultat som detta leder till. På samma sätt som recept kräver ingredienser kräver affärsmodellen input som resurser, kapital och aktiviteter för att det önskvärda resultatet ska uppnås. Genom en kombination av olika ingredienser kan innovation möjliggöras. Vidare beskriver forskarna olika anledningar varför användandet av affärsmodeller har ökat i betydelse. De menar att affärsmodeller som beskrivningar och recept är relevant då de visualiserar fördelen för företaget. En affärsmodell som en canvas kan användas som en förebild, en skalbar modell eller som en ideal affärsmodell.

Casadesus-Masanell och Ricart (2011) förklarar att den ökande konkurrensen på marknaden tvingar företag att förändra sig för att utveckla en mer framgångsrik och kraftfull affärsmodell. De benämner strategin *The Virtuous Cycle*. Ett företags förmåga att interagera med affärsmodellerna från andra aktörer i branschen bestämmer företagets framgång. Affärsmodellens framgång beror också på hur den kan anpassas till företagets mål, hur den blir självförstärkande genom val av andra modeller som kompletterar varandra och hur robust den är. Men även väl fungerande kraftfulla cykler når en gräns och kan utlösa motcykler. Enligt forskarna kan företag konkurrera med sina affärsmodeller på tre sätt. Antingen stärka sina egna virtuella kraftfulla cykler, blockera eller förstöra konkurrenternas cykler alternativt komplettera med att inkludera konkurrenternas cykler.

Modellen Business Model Canvas utvecklades av Osterwalder och Pigneur (2010). Det är ett strategiskt verktyg som består av nio byggstenar och syftar till att skapa nya affärsmodeller samt

utveckla befintliga (se bilaga 4). Canvasen visualiserar viktiga delar i en affärsmodell vilket hjälper till att identifiera och beskriva värdeskapandet. Affärsmodellen är bland annat användbar när ett företag ska transformeras då den kan visualisera nuläget samt illustrera framtiden.

1. Kundsegment. Anger vad olika grupper av människor, företag och organisationer vill uppnå. Företaget måste fatta medvetna beslut om vilka segment de avser att rikta sig mot. Jobs-to-be-done fokuserar på detta steg, vilket beskrivs i avsnitt 2.6.

2. Värdeerbjudandet. Detta steg skapar värde för ett segment genom en kombination av produkter och/eller tjänster som uppfyller segmentets behov. Värdeerbjudandet visar kunden varför denna ska välja ett företag framför ett annat.

3. Kanaler. Visar hur företaget ska nå den valda marknaden. Olika exempel på kanaler är egen säljkår, webbförsäljning, egna butiker, partnerbutiker och grossister. Det inkluderar även den kommunikation man använder för att nå marknaden. Genom vilka kanaler vill kunden nås? Hur är kanalerna integrerade? Vilka fungerar bäst? Vilka är de med kostnadseffektiva med mera?

4. Kundrelationer. Beskriver relationer som man vill etablera med de valda kundsegmenten. Hur kostsamma är dessa att underhålla? Hur väl integrerade är de med resten av affärsmodellen?

5. Intäktsströmmar. Analyserar de inkomstströmmar som genereras från de valda kundsegmenten. Vilket värde är kunderna villiga att betala för? Hur betalar de?

6. Viktiga resurser. Beskriver de viktigaste resurserna som krävs för att affärsmodellen ska fungera. Vilka resurser kräver värdeerbjudandet? Vilka distributionskanaler och kundrelationer?

7. Viktiga aktiviteter. Beskriver de viktigaste nyckelaktiviteterna som måste göras för att affärsmodellen ska fungera.

8. Viktiga partners. Vilka är viktiga partners? Vilka centrala resurser får vi genom partners? Vilka nyckelaktiviteter gör partners?

9. Kostnadsstruktur. Beskriver de viktigaste kostnaderna som uppstår i affärsmodellen. Vilka viktiga aktiviteter är dyrast? Vilka är de viktigaste kostnaderna för affärsmodellen?

2.6 Jobs-to-be-done

Begreppet Jobs-to-be-done innebär att konsumenter köper produkter och tjänster i syfte att få ett jobb utfört (Christensen, Cook & Hall, 2005 och Ulwick, 2018). Genom att förstå kundens *job-to-be-done* kan företaget utveckla framgångsrika affärer (Christensen, Cook & Hall, 2005). Ett företag kan öka sina chanser för framgång inom innovation om de på förhand vet vilken måttstock kunderna använder för att mäta framgång och värde när de försöker få ett jobb gjort (Ulwick, 2018). Innovationsprocessen blir mer förutsägbar om den fokuserar på att få ett jobb gjort i stället för att fokusera på produkten (Christensen, Cook & Hall, 2005). Ulwick har utvecklat modellen Jobs-to-be-done Growth Strategy Matrix, vilket identifierar den optimala strategin (se bilaga 5). Företaget kan utveckla sina affärer genom att antingen göra jobbet bättre eller sämre alternativt att ta ut ett högre eller lägre pris. *”When we use Jobs-to-be-done Theory to examine product successes and failures, we observe the same phenomenon time and time again: new products and services win in the marketplace if they help customers get a job done better (faster, more predictably, with higher output) and/or more cheaply”* (Ulwick, 2018, s. 62). Ulwick ger följande råd för en lyckad innovationsprocess:

Definiera dina marknader och ditt företag runt Jobs-to-be-Done.

Många företag definierar sina marknader kring en produkt, en teknik eller en lösning. Enligt Jobs-teorin definieras en marknad som ett jobb som kunden försöker få gjort. Det handlar om att förstå jobbet och anledningarna till varför kunden vill få det gjort. Detta är grunden för affärsutvecklingen. I stället för att utforma ett företag kring en produkt som troligen blir föråldrad bör företag utforma sitt företag kring kundens jobb. På detta vis kommer företaget alltid att fokusera på att skapa de lösningar som bäst får jobbet gjort.

Prioritera dem som kommer att betala mest för att få jobbet gjort.

På en underutnyttjad marknad är det bästa sättet att tjäna pengar att först rikta in sig på de som kommer att betala mest för att få jobbet gjort. Denna strategi skiljer sig åt jämfört med Christensens low-end disruption strategi där företag riktar in sig på kunder som vill betala mindre för att få jobbet gjort. De olika strategierna som företaget kan använda illustreras i figuren Jobs-to-be-done Growth Strategy Matrix (se bilaga 5).

3. Metod

I detta kapitel illustreras studiens metodologiska struktur, vilken har möjliggjort uppfyllandet av studiens syfte. Vidare beskrivs processen för insamling, tolkning och förståelse av data. Kapitlets inledande del redogör för studiens empiriska utformning, medan den efterföljande delen motiverar studiens urval och avgränsningar.

3.1 Empirisk utformning

3.1.1 En kvalitativ studie

Undersökningar kan utformas enligt två olika huvudinriktningar - kvantitativ och kvalitativ metod (Blaikie, 2010). Denna studie har huvudsakligen utformats enligt en kvalitativ metod, vars huvudsakliga motiv är att generera förståelse kring det problem som undersökaren utreder. I detta fall har syftet varit att förstå hur chefer med hållbarhets- och/eller kommunikativt ansvar implementerar hållbarhet i sin affärsmodell, samt kommunicerar detta såväl internt som externt.

Analysprocessen vid en kvalitativ metod inkluderar insamling, förståelse och tolkning av data (Yin, 1994). Insikterna som genereras av denna data reflekterar den specifika verklighet som undersöks, varför det finns en viss grad av osäkerhet (Denscombe, 2003). Den kvalitativa analysen har tre huvudsakliga fördelar: grundad data, rikedom och tolerans av tvetydighet (Denscombe, 2003).

Studien inkluderar även element av en kvantitativ metod. En av författarna har tidigare arbetat med Svensk Hållbarhetsranking, där den upplevda hållbarheten har mätts för 200 stora och synliga företag och organisationer, bland den svenska allmänheten i form av ett hållbarhetsindex. På så vis föreslås vår kvalitativa studie utgöra ett komplement och ett forskningsbidrag till redan existerande kvantitativa studier om hållbarhet.

3.1.2 Induktion med vissa element av abduktion

Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) brukar studier och förklaringsmodeller skilja mellan deduktion och induktion. Enligt Patel och Tebelius (1987) beskrivs deduktion som bevisandets väg, medan induktion definieras som upptäckandets väg. Deduktion utgår från teori, där en generell regel formas, vilken sedan blir en hypotes som provas i empirin. Induktion utgår från empiri, där forskaren söker finna generella samband utifrån en mängd enskilda fall, vilket kan utgöra grunden till utvecklingen av en ny teori. I denna studie har ansatsen till övervägande del varit induktiv, då forskarna kontinuerligt har befunnit sig nära empirin. Detta induktiva tillvägagångssätt inom forskning beskrivs av Glaser och Strauss (1967), Glaser (1978) och Strauss och Corbin (1990). Till viss mån har det varit nödvändigt att influeras av befintliga teorier, som inhämtats i samband med kandidat-programmets marknadsföringskurser. Därvidlag innehar vår ansats vissa element av abduktion, vilket enligt Alvesson och Sköldberg (1994) är en slags kombination av induktion och deduktion. Vid abduktiva ansatser är utgångspunkten företeelser i empirin. Enligt Alvesson och Sköldberg utgår både induktion och abduktion från teori. Emellertid är abduktion mer närstående deduktion, då abduktiva ansatser inte negligerar befintliga teoretiska ramverk.

Forskarnas utgångspunkt har varit ett förutsättningslöst tillvägagångssätt, där den främsta ambitionen har varit att skapa en djup förståelse för hållbarhet inom svensk modern detaljhandel. En stor mängd empirisk data har således tolkats med ett huvudsakligen hypotetiskt mönster, varefter detta har styrkts med nya iakttagelser.

3.1.3 Hermeneutiska influenser

Denna studie har även vissa inslag av hermeneutik, där tolkning av data påverkas av förförståelse. Enligt Merriam (1994) påverkas en studie av en forskares redan existerande syn på sin omvärld, på så sätt att förförståelsen påverkar insamling, hantering och bearbetning av data. I denna studie har en av författarna arbetat med Svensk Hållbarhetsranking, medan den andra författaren har studerat högskolekurser inom hållbarhet. Dessa erfarenheter har skapat en bred förförståelse för hållbarhet, vilket har påverkat val av forskningsområde och frågeställningar.

Förförståelsen har främst varit en tillgång då den har möjliggjort en urskiljning av värdefull information, liksom en kapacitet att skåda samband på såväl mikro som makronivå. Forskarnas medvetenhet om förförståelse har ökat vikten av ett objektiva tillvägagångssätt och ett öppet sinne. Bryman och Bell (2015) introducerar begreppet *aktionsforskning*, vilket innebär att forskaren kopplar sin studie till den egna verksamheten. Syftet med denna metodik är att skapa en djup förståelse genom att kombinera teori och praktik. En av författarnas arbetslivserfarenhet som analytiker för Svensk Hållbarhetsranking kan i viss mån förklaras av detta begrepp.

3.1.4 Grundad teori

Vid denna studies initiala fas var hållbarhet inom specifikt den svenska detaljhandeln ett relativt nytt område för oss, vilket skapade en förutsättningslös och induktiv ansats. Emellertid var våra medvetanden inte tabula rasa, då vi som studenter på Handelshögskolan i Stockholm innehar mycket god teoretisk kunskap och förförståelse inom marknadsföring. Strauss och Corbin beskriver den tolkning av grundad teori, som vi använder oss av i denna studie. Grundad teori är en av de vanligaste och mest användbara metoderna vid analys av kvalitativ data (Strauss & Corbin, 1990; Denscombe, 2003; Bryman, 2012; Flick, 2014).

De huvudsakliga stegen vid en analysprocess inom grundad teori är datainsamling, kodning, analys, design, teoretisk kategorisering och författande (Flick, 2014). De viktigaste beståndsdelarna av denna metod är analys och tolkning av data, vilka bör tillägnas mer fokus än datainsamlingen (Flick, 2014). Den typ av grundad teori som vi har valt som angreppspunkt kräver transkribering, kodning samt identifiering av mönster och teman (Denzin & Lincoln, 2005). I denna teori är det mest viktigt att identifiera, beskriva och analysera relationer, samband och kopplingar mellan studiens olika dimensioner (Yin, 1994). Därvidlag är syftet med denna metodik att utveckla teori, snarare än att tillämpa och bekräfta existerande teorier (Flick, 2014). Detta har resulterat i utvecklingen av en egen modell - *Hållbarhetstjärnan*, som en slutprodukt av den empiriska forskning vi bedrivit under studiens gång (Denscombe, 2003).

3.1.5 Semistrukturerade intervjuer

Enligt Patton (1990) finns det tre tillvägagångssätt vid insamlandet av kvalitativ data - den informella intervjun, den semistrukturerade intervjun med "intervjuguide" och den standardiserade intervjun. Denna studie innefattar semistrukturerade intervjuer med en intervjuguide, vilken tar upp förutbestämda frågeställningar till diskussion. Frågorna i sig har dock inte varit formulerade i detalj, utan har varit informella och justerade efter respondent och intervjusituation. Att intervjuerna har varit semistrukturerade innebär att de varken har varit helt standardiserade eller helt ostandardiserade. Fyra utav fem intervjuer har skett på huvudkontoret för respektive företag, medan en intervju (med Jonas Carlehed, IKEA) har skett per telefon på respondentens begäran. Samtliga intervjuer har tagit mellan 1-2 timmar vid utförandet och har därefter transkriberats.

En vanlig problematisk åtföljd av kvalitativa, djupgående intervjuer som sker på plats med respondenten, är den effekt som kallas för intervjuareffekt. Intervjuareffekt innebär att det uppstår ett socialt spel mellan intervjuaren och den intervjuade, vilket till varierande grad kan påverka resultatet (Nationalencyklopedin, 2018). Exempelvis kan möjligen intervjuaren ställa ledande frågor, eller påverka svar genom subtila signaler som minspel, kroppsspråk och antydningar om vilka svar som är mer eller mindre bra. Vi har varit medvetna om denna möjliga problematik vid våra intervjuer, varför vi har yrkat stor noggrannhet kring objektivitet. I syfte att underlätta transkriptionsprocessen har samtliga intervjuer spelats in med alla respondenters samtycke. Respondenternas frispråkighet tyder på att inspelningarna inte har haft någon påverkan kring svarandet av känsliga frågor.

I studiens mest initiala fas utvecklade vi en intervjuguide (se bilaga 7). Ambitionen har varit att skapa en öppen och fri dialog, där respondenterna har haft stor frihet i utformningen av sina svar. Detta har möjliggjorts genom att vi har ställt så öppna frågor som möjligt samt givit de intervjuade stort utrymme för att framhäva de aspekter som är mest centrala för det företag de representerar. Intervjun har karaktäriserats som en systematisk form av utfrågning, där vi har ämnat att göra frågorna så lättförståeliga och tydliga som möjligt.

3.1.6 Projektiv teknik

En vanlig problematik vid kvalitativa studier är att intervjuobjektet finner det svårt att yttra sina genuina, ärliga åsikter framför en okänd intervjuledare (Gordon, 1990). En möjlig lösning till detta kan vara att använda sig av en projektiv teknik, vilket är en särskild typ av utredningsprocess som är vanligt förekommande vid djupgående intervjuer (Sarstedt & Mooi, 2014). Projektiv teknik kan bland annat vara användbar då företag finner det svårt att differentiera sig från konkurrenter, och specifikt då affärsområdet är konkurrensutsatt och därigenom kräver märkeslojalitet (Gordon, 1990). Fördelen med denna teknik är att den möjliggör respondenter att delge sina mer undermedvetna attityder gentemot ett varumärke (Hubertz, 2000). Projektiva tekniker är diagnostiska verktyg som kan avslöja konsumenters sanna åsikter och känslor när de inte vill dela med sig av eller kan uttrycka dessa. De kan användas vid formuleringsproblem och vid svårigheter att tala om sina egna känslor och attityder, samt när bortom rationaliseringar. Vanligtvis avslöjas inte syftet med det projektiva inslaget i undersökningen.

Denna teknik användes som ett inslag i den kvantitativa studie (Svensk Hållbarhetsranking, 2017), som en av författarna har varit med och analyserat. I den kvantitativa intervjun har respondenten inledningsvis fått kombinera företagens logotyp med ansiktsfoton av män och kvinnor. Män har fått se foton på män och kvinnor foton på kvinnor. Genom att välja ut ett av totalt tolv ansiktsfoton och koppla det till detaljhandelsföretaget, tillskrivs företaget en varumärkespersonlighet. Varje enskilt foto har tidigare i intervjun mikrovaliderats och kopplats till ett ordpar som beskriver personligheten i ord. Dessa beskrivande ord gör det möjligt att projicera in personligheten i en positioneringskarta (se avsnitt 4.1.3 och bilaga 13).

Efter den inledande fotokopplingen har respondenten, indirekt via fotopersonligheten, associativt fått besvara frågor om olika hållbarhetsområden som därigenom kopplas till detaljhandelsföretaget. För att få en fördjupning av personligheten fick respondenten även associativt koppla ett av tolv foton av ett djur till företaget (se avsnitt 4.1.4 och bilaga 14). Ansiktsfotografierna har i en studie validerats och därefter använts i cirka 100 studier genom åren, vilket ökar deras trovärdighet.

3.1.7 Kodning och analys

Kodningsprocessen innebär en bearbetning av transkriberingar i syfte att identifiera etiketter och teman, vilka har särskild teoretisk relevans och är särskilt framträdande i relation till ämnena (Bryman, 2012). För konventionell kodningspraxis finns tre huvudsakliga tekniker: öppen kodning, axial kodning och selektiv kodning (Neuman, 2006). Vanligtvis - så även i detta fall - inleds processen med öppen kodning, vilket övergår till axial (även kallad teoretisk eller fokuserad) kodning, vilket slutligen mynnar ut i en selektiv kodning (Flick, 2014). På grund av att processen för kodning kräver en kontinuerlig jämförelse mellan begrepp, fenomen och fall, flyttas forskarna fram och tillbaka vid analys och tolkning av data (Flick, 2014). Corbin och Strauss (2008) beskriver detta som att forskaren ständigt rör sig mellan induktiva och deduktiva resonemang under kodningsprocessen. Rent praktiskt innebär detta att forskaren urskiljer mönster medan informationen bearbetas, ur ett deduktivt perspektiv. Därefter kontrolleras korrelationen mellan dessa mönster och en eventuell teori, ur ett mer induktivt perspektiv.

Kodningsprocessen innebär att frågor ställs till den insamlade datan. Exempel på sådana frågeställningar kan vara:

- *Vad säger intervjumaterialet om det vi studerar, och på vilka sätt svarar det till studiens övergripande frågeställningar?*
- *Vilken kategori indikerar denna händelse?*
- *Vilka teman utkristalliserar vi som forskare ur den insamlade datan?*

Den systematiska kodningsprocessen resulterar i att det empiriska materialet i ökande grad omvandlas till en teoretisk struktur, i takt med att yttranden övergår till kodningsbara indikatorer.

I kodningsprocessen för denna studie har metoden för grundad teori implementerats, som följer tre olika steg. Steg 1 består av att upptäcka indikatorer på fenomen. Steg 2 innebär tolkning och förståelse av mönster. Steg 3 handlar slutligen om att generera modeller och teorier, vilket är en komplex process för oerfarna forskare (Corbin & Strauss, 2008). Steg 1 och steg 2 har varit de huvudsakliga nivåer av kodning vilka vi fullföljt under studiens gång, men vi har även gjort en ansats till att koda på även den översta nivån. Efter transkribering av respondenternas utsagor

inleddes kodningsprocessens primära steg - öppen kodning - där målet är klassificering av den företeelse som studeras. Detta görs genom analys av den insamlade datan utefter kombinationer av ord, uttryck eller fristående ord, som är kopplade till koder eller tematiska termer. Det är viktigt att vara medveten om att den öppna kodningen påverkas till en hög grad av forskarens inställning till fenomenen. Kodningsprocessens sekundära steg är den axiala kodningen, där kategorierna relateras sinsemellan, simultant som jämförelser och frågeställande sker så väl deduktivt som induktivt (Strauss & Corbin, 1990). I detta steg sammanfogas de 16 öppna kodningarna till 6 axiala kodningar. Det tredje och finala steget - den selektiva kodningen - är en fortsättning av den axiala kodningen, fast med en högre grad av abstraktion. I detta steg relateras de 6 axiala kodningarna till en övergripande selektiv kodning.

3.2 Urval och avgränsningar

3.2.1 Urval av företag och intervjurespondenter

De företag vi valt att inkludera i denna studie - IKEA, Apoteket, Apoteket Hjärtat och Max Burgers - rankas mycket högt i undersökningen Svensk Hållbarhetsranking 2017, som är Sveriges största kartläggning av upplevd hållbarhet från ett konsumentperspektiv. Undersökningen i sin helhet omfattar 200 företag och organisationer och 25 000 intervjuer, medan delstudien med fokus på detaljhandeln omfattar 35 företag och 3 416 intervjuer. De tillfrågade är ett representativt urval av den svenska allmänheten i ett åldersspann mellan 18-74 år, vilka besvarar totalt 50 frågor om detaljhandeln. En av författarna till denna uppsats har arbetat som analytiker för Svensk Hållbarhetsranking, vilket har möjliggjort tillgång till en databas som inkluderar såväl kvantitativt som kvalitativt material. Utifrån materialet har vi för det första gjort urvalet av företag, och för det andra gjort en inledande kvantitativ tilläggsanalys i resultatkapitlet.

Hållbarhetsindex beräknas genom en sammanvägning av fyra dimensioner och åtta attribut (se bilaga 6) och är mellan 0-100. Studiens parametrar redogörs för nedan:

- **Miljö/Klimat:** Tar ansvar för miljöpåverkan för att motverka klimathotet
- **Samhälle:** Tar samhällsansvar och är etiskt och schysst
- **Långsiktighet:** Långsiktighet i verksamheten och goda framtidsutsikter
- **Öppenhet:** Transparent verksamhet och schyssta arbetsvillkor

I intervjun har respondenten fått bedöma detaljhandelsföretagens prestation avseende de åtta attribut som beskrivits ovan. I form av skalfrågor har respondenten ombetts svara på en sjugradig Likert-skala hur väl olika påståenden om hållbarhet stämmer överens med personens uppfattning om frågan. En 1:a motsvarar "Håller inte alls med", medan en 7:a betyder "Håller helt med". Utifrån svaren på dessa frågor har därefter ett index mellan 0-100 räknats ut. År 2017 var dessa sammanvägda hållbarhetsindex (se bilaga 8) de följande för våra valda företag:

- **IKEA** uppnådde ett index på 75 och blev därigenom utnämnda till Sveriges mest hållbara företag år 2017.
- **Apoteket** uppnådde ett index på 73 och blev därigenom utnämnda till Sveriges tredje mest hållbara företag år 2017.
- **Apoteket Hjärtat** uppnådde ett index på 67 och blev därigenom utnämnt till det femte mest hållbara detaljhandelsföretaget år 2017.
- **Max Burgers** uppnådde ett index på 65, vilket är mycket högt i jämförelse med de närmsta konkurrenterna - McDonalds (52) och Burger King (51). MAX Burgers opererar i en mycket negativt betingad bransch, men har likväl lyckats placera sig i det övre skiktet av svenska detaljhandelsföretag.

Urvalet av intervjurespondenter har varit målinriktat (Bryman, 2012) och fokuserat på nyckelpersoner på de företag vi valt att studera, vilka har varit centrala aktörer bakom företagets framgång inom hållbarhet.

- **Jonas Carlehed**, hållbarhetschef, IKEA Sverige. Jonas rankades även som den 25:e mest mäktiga inom hållbarhet i Sverige år 2018 (Aktuell Hållbarhet, 2018).
- **Anders Rynnel**, Head of Brand and Consumer insights, Apoteket.

- **Therese Hansen**, kvalitets- och miljökoordinator, Apoteket.
- **Kaj Török**, Chief Reputation Officer & Chief Sustainability Officer, Max Burgers. Kaj rankades även som den 52:a mest mäktiga inom hållbarhet i Sverige år 2018 (Aktuell Hållbarhet, 2018).
- **Hanna Flygar**, Acting Environment Director, Apotek Hjärtat.

Uppsatsen syfte och karaktär skapade en naturlig länk till att intervjua hållbarhetsansvariga. Därvidlag är fyra av fem intervjurespondenter hållbarhetsansvariga. En gemensam nämnare för alla intervjurespondenter är att de är beslutsfattare bakom strategiska beslut och innovationsarbete för svenska detaljhandelsföretag som har en mycket hög upplevd hållbarhet bland den svenska allmänheten. Deras bidrag i form av utsagor kring hållbarhet är därmed representativa för studiens syfte om att kartlägga kännetecknen för de svenska detaljhandelsföretag som har en högt upplevd hållbarhet från ett konsumentperspektiv. Dessa kännetecken sammanfattas i den modell vi skapar i kapitlet för resultat och analys, och kan utgöra grunden för ett framtida förbättringsarbete avseende hållbarhet för detaljhandelsföretag.

3.2.2 Avgränsning

Vi har valt att specificera vår studie på detaljhandeln, som har en mycket stor räckvidd. Det sker en oerhört stor mängd köp- och beslutsprocesser inom detaljhandeln varje dag och detaljhandeln utgjorde år 2017 ca 10 % av BNP (Svensk Handel, 2017). Detta innebär att de köp och konsumtionsvanor gemene man har inom detaljhandeln, har potential till en mycket stor påverkan. Vidare har vi valt att avgränsa oss till svenska detaljhandelsföretag. Detta beror på att nio av de tio företag som har högst index i Svensk Hållbarhetsranking har svenskt ursprung (se bilaga 8), det vill säga samtliga med undantag för The Body Shop. Faktum är att svenska företag överlag är i framkant på internationella hållbarhetsrankingar (Svenska Institutet, 2018).

3.2.3 Övriga källor till empirisk data

Utöver empiriska intervjuer och kvantitativ data från Svensk Hållbarhetsranking, så har vi även besökt tre olika seminarier inom temat hållbarhet (se bilaga 9).

4. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras inledningsvis resultat och analys från den kvantitativa studien av de valda företagen. Därefter integrerar vi de huvudsakliga empiriska resultaten som vi har fått i den kvalitativa studien. Presentationen av de kvalitativa resultaten baseras på de kategorier som vi funnit i intervjuerna. Efter presentationen av kategorierna analyseras resultaten.

4.1 Resultat och analys av kvantitativ data

4.1.1 Starka hållbarhetsindex

Som tidigare nämnt, har de företag vi studerat förhållandevis starka hållbarhetsindex i jämförelse med andra detaljhandelsföretag. Dessa index kan analyseras vidare, genom att noggrant undersöka resultat för respektive dimension. Det är konstaterbart att IKEA har starkast delindex av de fyra företagen för parametern Långsiktighet (index = 84), medan Apotek upplevs starkast i parametern Öppenhet (index = 74) av de fyra företagen, se bilaga 11.

4.1.2 Verkar för att skapa en hållbar framtid

Vi har genomfört en korrelationsanalys mellan de frågor som ställdes för Svensk Hållbarhetsranking gentemot attributet “verkar för att skapa en hållbar framtid”. Resultatet av denna analys visar att de åtta attribut som inkluderas i hållbarhetsindex (se bilaga 6) korrelerar till en hög grad med detta övergripande attribut. Vidare är det konstaterbart att de 15 attribut i bilaga 12 har störst potential av samtliga studerade attribut för att påverka det övergripande attributet “*Verkar för att skapa en hållbar framtid*”. Korrelationsspannet är mellan 0,69-0,87, där “*Uppför sig på ett etiskt och rättvist sätt*” har högst korrelation på 0,87. Lägst korrelation av de 15 attributen har attributet “*Har goda framtidsutsikter*” på 0,69, vilket fortfarande är en stark korrelation (se bilaga 12).

4.1.3 Analys av varumärkespersonligheter

I den projektiva analys av varumärkespersonligheter som vi baserat på den kvantitativa datan (Svensk Hållbarhetsranking, 2017) sker en horisontell särskiljning mellan vi-orienterade och jag-orienterade detaljhandelsföretag. Vertikalt sker en särskiljning mellan extroverta och introverta företag (se bilaga 13). I metodkapitlet finns en diskussion kring tillvägagångssättet för denna projektiva analys, där respondenterna har valt ut ansiktsfoton av män och kvinnor som representant för respektive detaljhandelsföretag. Vi-orienterade varumärken är de som genom sin verksamhet skapar ett *shared value* för ett flertal individer, genom ett fokus på värderingar som exempelvis lustkänsla, omtanke, tillhörighet, trygghet och tradition. Jag-orienterade varumärken skapar huvudsakligen fördelar för den egna individen, med fokus på värderingar som kontroll, prestige och prestation. I bilaga 13 har varumärkespersonligheterna för de tio mest hållbara varumärkena inom detaljhandeln (Svensk Hållbarhetsranking, 2017) projicerats in i kartan. Därvidlag kan man dra slutsatsen att 8 av de 10 mest hållbara varumärkena, inklusive samtliga företag vi valt att studera i denna studie, har vi-orienterade varumärkespersonligheter. Det finns också skillnader i den vertikala dimensionen avseende extroverta och introverta varumärkespersonligheter. Extroverta varumärken fokuserar på värderingar som aktivitet och stimulans, medan introverta varumärken fokuserar mer på värderingar som sinnesro, stabilitet och trygghet. Max Burgers upplevs vara ett extrovert varumärke, IKEA upplevs vara neutralt och apotekskedjorna verkar vara något mer introverta (se bilaga 13).

4.1.4 Analys av djur som representanter för de fyra detaljhandelsföretagen

Respondenterna i studien (Svensk Hållbarhetsranking, 2017) fick därtill koppla tolv olika djur till de 35 detaljhandelsföretag som omfattades av studien. Vår analys visar att sex av de tolv djuren särskiljer de fyra företag som vi studerat i denna uppsats, vilket illustreras i bilaga 14. Genomsnittet för samtliga detaljhandelsföretag visas som en streckad linje. Vår analys visar att framför allt Ikea, Apoteket och Apotek Hjärtat kännetecknas av hunden. Därtill kännetecknas Apoteket i exakt lika hög grad av uggan, då 24 % av respondenterna kopplar hunden och uggan till Apoteket. Max Burgers kännetecknas av kon, enligt 18 % av respondenterna. Ikea kännetecknas även av myran och elefanten, enligt 14 % respektive 13 % av respondenterna.

4.1.5 Analys av profilerade dimensioner och attribut

I ett annat steg av studien (Svensk Hållbarhetsranking, 2017) kopplade respondenterna 18 olika värderingar avseende hållbarhet till detaljhandelsföretagen. I bilaga 15 visas de åtta som representerar hållbarhetsindexet för företagen. De hållbarhetsområden som visas i figuren är samma som vi tidigare visat för de fyra detaljhandelsföretagen (se bilaga 6 och bilaga 11). Skillnaden är att vi i denna analys låter respondenterna koppla de åtta komponenterna i indexet till detaljhandelsföretaget. Genomsnittet för samtliga detaljhandelsföretag visas ånyo som en streckad linje. Styrkorna för respektive utvalt företag illustreras i bilaga 15, samt redogörs för nedan:

- **IKEA** påvisar styrkor i parametrarna *“Har goda framtidsutsikter”* (enligt 21 %) och *“Visar långsiktighet i sin verksamhet”* (enligt 15 %). Dessa två attribut omfattas av dimensionen *Långsiktighet* i hållbarhetsindex (se bilaga 11).
- **Max Burgers** påvisar styrkor i *“Har goda framtidsutsikter”* (enligt 16 %), *“Tar ansvar för att motverka klimathotet”* (enligt 16 %), *“Tar ansvar för miljöpåverkan i sin verksamhet”* (enligt 16 %) och *“Tar samhällsansvar i sin verksamhet”* (enligt 16 %). Det är noterbart att Max Burgers profilerar sig starkt inom parametern *“Tar ansvar för att motverka klimathotet”* i relation till genomsnittet för detaljhandelsföretag.
- **Apoteket** påvisar styrkor till *“Uppför sig på ett etiskt och rättvist sätt”* (enligt 18 %), *“Tar ansvar för miljöpåverkan i sin verksamhet”* (enligt 17 %) och *“Tar samhällsansvar i sin verksamhet”* (enligt 16 %).
- **Apoteket Hjärtat** påvisar samma styrkor som föregående apoteksbolag, men till en marginellt lägre procentandel. Apoteket Hjärtat *“Uppför sig på ett etiskt och rättvist sätt”* (enligt 17%), *“Tar ansvar för miljöpåverkan i sin verksamhet”* (enligt 15 %) och *“Tar samhällsansvar i sin verksamhet”* (enligt 14 %).

4.1.6 Analys av profilerade hållbarhetsområden

I en annan del av studien (Svensk Hållbarhetsranking, 2017) kopplade respondenterna 16 hållbarhetsområden till detaljhandelsföretagen, varav resultatet för de fyra utvalda företagen visas i bilaga 16. De hållbarhetsområden som visas i bilagan är de som särskiljer de fyra

företagen från samtliga 35 detaljhandelsföretag som studerats. Precis som tidigare visas genomsnittet för samtliga detaljhandelsföretag som en streckad linje.

Vår analys visar att nio av de 16 hållbarhetsområdena särskiljer de fyra företag som vi studerat i denna uppsats. Specifika resultat för respektive utvalt företag illustreras i bilaga 16 och redogörs för nedan:

- **IKEA** bidrar med att *“Skapa sysselsättning”* (enligt 36 %) och är en *“Schysst arbetsgivare”* (enligt 30 %).
- **Max Burgers** upplevs vara starka inom området *“Motverkar aktivt miljö och klimathotet”* (enligt 24 %) och *“Bidrar positivt till att minska ungdomsarbetslösheten bland ungdomar”* (enligt 18 %).
- **Apoteket** utmärker sig starkt som *“Ledande inom hälsa”* (enligt 45 %) och *“Visar ett aktivt samhällsansvar i sin verksamhet”* (enligt 19 %).
- **Apoteket Hjärtat** påvisar liknande tendenser som föregående apoteksbolag, men till en något lägre procentandel. Apoteket Hjärtat utmärker sig starkt som *“Ledande inom hälsa”* (enligt 41 %) och *“Visar ett aktivt samhällsansvar i sin verksamhet”* (enligt 16%).

4.1.7 Net promoter score

Ytterligare en beaktansvärd aspekt av den kvantitativa studien (Svensk Hållbarhetsranking, 2017) är en slags analys av kundlojalitet, genom en mätning av KPI-måttet Net promoter score (NPS). NPS utvecklades av Reichheld och är ett mått på hur pass troligt det är att en konsument skulle rekommendera varumärket till en vän eller kollega. Kunderna hos respektive detaljhandelsföretag fick besvara följande fråga: *”På en skala från 0-10, hur troligt är det att du skulle rekommendera företaget till en vän eller kollega?”*.

NPS beräknas på följande vis:

NPS = Procentandel **Promoters** (som svarar 9-10) - Procentandel **Detractors** (som svarar 0-6)

Resultaten för de utvalda företagen för denna studie redovisas i bilaga 17. IKEA fick ett NPS på 44, Apoteket på 40, Max Burgers på 14 och Apotek Hjärtat på 10. Ikeas och Apotekets NPS är väldigt starka, vilket tyder på att de har en väldigt stark kundlojalitet.

4.2 Kvalitativ analys

Genom kodningsprocessens alla steg har vi segmenterat empirin i syfte att möjliggöra tolkning av resultatet. Den kärnkategori som blev resultatet av kodningsprocessen var *“Walk the Talk”*. Denna kategori kommer att diskuteras och ge ett svar på studiens övergripande forskningsfråga: *“Vad kännetecknar de svenska detaljhandelsföretag som uppnådde starka resultat i Svensk Hållbarhetsranking år 2017?”* I avsnitten nedan redovisas resultatet för varje steg av kodningsprocessen, inklusive de insiktsfulla yttranden vi urskiljt från vårt empiriska material.

4.2.1 Öppen kodning

Definition av hållbarhet	
In vivo koder	Öppen kodning
“Hållbarhet är en förutsättning för att vi ska vara framgångsrika framöver. Vi vill att hållbarhet ska vara en naturlig del i vad vi gör. Det ska vara integrerat i alla funktioner” (Jonas Carlehed, IKEA). “Vi har förstärkt vår hållbarhetsagenda utifrån agenda 2030. Vi har mappat vår hållbarhetsstrategi People on Planet Positive och vi ser att den stöttar agenda 2030 på ett bra sätt” (Jonas Carlehed, IKEA).	Omfattar alla funktioner i företaget Agenda 2030
“Man kan kalla det för CSR, hållbarhet eller CSV. Men i stort sett så handlar det om att företaget ska bidra till en positiv samhällsutveckling” (Kaj Török, Max Burgers).	Positiv samhällsutveckling
“Generation 1 är Business as usual men man håller på med välgörenhet. Generation 2 skiljer sig då man integrerar hållbarhet i verksamheten. Det handlar mycket om riskminimering. Slutligen i Generation 3 ser man hållbarhet som nya affärsmöjligheter. Det handlar om att skapa disruptiva affärsmodeller” (Kaj Török, Max Burgers).	Tre generationer av hållbarhet
”Hade man frågat oss för tio år sedan hade det bara handlat om transporter, förpackningar och flygresor. Nu har maten kommit in, kunskapen ökar. Konsumenternas har mognat och det innebär att det kontinuerligt sker en förändring över vilka delar inom hållbarhet man ska fokusera på” (Kaj Török, Max Burgers).	Fokusområden
”Vi vill maximera vår positiva inverkan på samhället, människa och miljö. Dels inom vår egen verksamhet, dels i det omgivande samhället. Vi vill också minimera vår negativa påverkan i vår verksamhet och i det omgivande samhället” (Hanna Flygar, Apotek Hjärtat).	Uttalad vision

Figur 1. Öppen kodning Definition av hållbarhet.

Internt hållbarhetsarbete	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>“Först Walk sedan Talk. Historiskt sett har vi varit väldigt måna om enbart Walk” (Jonas Carlehed, IKEA).</i> <i>”Scope 1 är saker och ting som man äger, Scope 2 är köpt energi och Scope 3 är resten. För nästan alla aktörer inom detaljhandeln och konsumentprodukter är möjligheterna inom Scope 1-2 små. Max Burgers har däremot matvärldens bredaste klimatanalys. Genom att fokusera på Scope 3 inom hållbarhet skapar vi en Blå Ocean” (Kaj Török, Max Burgers).</i> <i>”Bakgrunden är att vi byggde hållbarhet utifrån vårt kvalitetsarbete. Produkter som är bra för min hälsa, min kropp, för min familj men som också har ett miljö- och etiskt ansvar” (Anders Rynnel, Apoteket).</i> <i>”Inledningsvis diskuterades om vi skulle använda Svanen och Fairtrade som miljömärkning, men vi beslutade istället att Apoteket skulle vara garanten för alla produkter som säljs på Apoteket. Så vi beslutade att använda modernmärket Apoteket som en övergripande garant för allt vi säljer. Arbetet med Kvalitetskontrollen kan ses som ryggraden i varumärket Apoteket” (Anders Rynnel, Apoteket).</i> <i>“People on Planet Positive är IKEAs hållbarhetsstrategi. Vi vill ha en positiv påverkan på människor och miljö. Denna strategi har funnits sedan 2009. Vi har mappat alla verksamheter och alla aktiviteter så att vi alltid fokuserar på våra tre fokusområden” (Jonas Carlehed, IKEA).</i>	Leva som man lär Scope 1-3 Produktfördelar på många nivåer Kvalitetskontrollen är ryggraden i varumärket Apoteket People on Planet Positive

Figur 2. Öppen kodning Internt hållbarhetsarbete.

Produktfokus	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>“Nästan en tredjedel av vårt ekologiska fotavtryck kommer från kundernas användande av våra produkter. Vi vill området är att vi vill inspirera och göra det möjligt för våra kunder att leva ett mer hållbart liv hemma. Det andra handlar om att vi strävar efter att bli resurs- och energiberoende. Det tredje är slutligen att vi slutligen vill skapa ett bättre liv för människor och samhälle. Detta område handlar om den sociala delen” (Jonas Carlehed, IKEA).</i> <i>”Vi har valt att koppla vårt hållbarhetsarbete till våra produkter, för det är det som konsumenterna har en relation till” (Anders Rynnel, Apoteket).</i> <i>”Det viktigaste av allt är att de gröna burgarna är minst lika bra som de andra burgarna. Det är det viktigaste. Det är den ultimata nudgen. Om den gröna burgaren smakar väldigt gott så varför ska jag då välja en vanlig burgare?” (Kaj Török, Max Burgers).</i>	Produkternas starka påverkan Koppling till produkter Ingen trade-off

Figur 3. Öppen kodning Produktfokus.

Vision och värdegrund	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>“Den stora kraftkällan för oss på IKEA är våra rötter, värderingar och den vision vi har. Utifrån visionen kan vi ösa mycket kunskap och motivation till de val vi gör. Vi har 75 år på nacken som företag. Det är en förutsättning för att vi ska vara framgångsrika framöver. Vi vill att hållbarhet ska vara en naturlig del i vad vi gör. Det ska vara integrerat i alla funktioner” (Jonas Carlehed, IKEA).</i>	Vision som kraftkälla
<i>”Apotekets DNA handlar om hållbarhet och kvalitet i grunden. Det har funnits i Apotekets kärna, våra värderingar och vad vi står för. Vi vill bidra och hjälpa människor att leva ett liv i hälsa. Vår situation bygger också på att vi är ett statligt bolag och statens ambitioner att de statliga bolagen ska bli bäst i Sverige på hållbarhet” (Anders Rynnel, Apoteket).</i>	Ett liv i hälsa
<i>”För att maximera vår positiva inverkan i omvärlden är det viktigt att vi är en rådgivande funktion för att öka folkhälsan. Vi ska ha en riktigt bra egenvård och riktigt bra rådgivning om läkemedel för att öka folkhälsan” (Hanna Flygar, Apotek Hjärtat).</i>	Öka folkhälsan
<i>“Det första området är att vi vill inspirera och göra det möjligt för våra kunder att leva ett mer hållbart liv hemma. Det andra handlar om att vi strävar efter att bli resurs- och energioberoende. Det tredje är slutligen att vi vill skapa ett bättre liv för människor och samhälle. Detta område handlar om den sociala delen” (Jonas Carlehed, IKEA).</i>	Positiv påverkan på människor och miljö
<i>“När vi arbetar utifrån Hållbarhetshjulets områden ser vi att vi får effekt på flera av målen för FN Agenda 2030. Om vi släpper vårt hjul och bara börja kolla på målen så blir det mer generiskt. Vi behöver hålla fast vid något som är Apotekets.” (Therese Hansen, Apoteket)</i>	Egenutvecklad hållbarhetsmodell

Figur 4. Öppen kodning Vision och värdegrund.

Medarbetarnas betydelse	
In vivo koder	Öppen kodning
“Vi brukar säga att vi har Sveriges mest välutbildade säljkår. Vi har pharmaceuter som har cirka sex års akademisk utbildning. De valde att bli det i enlighet med vår vision, att driva ett liv i hälsa. De började, en gång i tiden, att arbeta som pharmaceuter, för att de ville hjälpa människor att må bra” (Anders Rynnel, Apoteket).	Sveriges mest välutbildade medarbetare
”Man brukar säga att Culture eats strategy for breakfast. Det betyder att om man har en hållbarhetsstrategi som inte fungerar med kulturen spelar det ingen roll” (Kaj Török, Max Burgers).	Kulturens starka betydelse
”Många av våra kvalificerade medarbetare på hög nivå har på anställningsintervjuer sagt att en viktig anledning till att de vill hos oss är vårt fokus på hållbarhetsområdet” (Kaj Török, Max Burgers).	Fördel vid rekrytering
”Vi har utvecklat obligatoriska webbutbildningar för alla medarbetare i syfte att de ska kunna vara en positiv kraft och driva den önskvärda förändringen” (Anders Rynnel, Apoteket).	Medarbetarutbildning
”Mångfald är en viktig del av vårt hållbarhetsarbete. Vi är väldigt måna om att anställa olika människor. Vi är kanske den apotekskedja som har flest språk representerade bland vår personal”(Anders Rynnel, Apoteket).	Mångfald

Figur 5. Öppen kodning Medarbetarnas betydelse.

Kundfokus	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>”De flesta har klimatångest idag. Dels har 50 % av svenskarna sagt att det är det de oroar sig mest för, så det finns en samhällsoro för klimat aktivt.” (Kaj Török, Max Burgers)</i>	Klimatångest
<i>”Generellt sett kan man säga att det är 10 % som absolut är villiga att betala ett tydligt prispremium, men du har 95 % som är villiga att betala ett volympremium – helt enkelt om produkten är bättre för världen än jämförbara produkter. Om den ena är bättre för världen så kommer 95 % att uppskatta det, alltså ett volympremium – du kan sälja fler av den.” (Kaj Török, Max Burgers)</i>	Volympremium
<i>“Man kan se att hållbarhetsfrågan blir allt mer en form av hygienekrav som man förväntar sig. [...] Men vi måste hela tiden jobba med att utveckla vårt erbjudande med att finnas på kundens villkor och hänga med i utvecklingen.” (Anders Rynnel, Apoteket)</i>	Finnas på kundens villkor
<i>“Vi kunde se en konsumentgrupp som i allt större utsträckning brydde sig om den egoistiska dimension, där jag ska må bra själv, vad jag stoppar i mig, vad det är för ingredienser och min egen hälsa inkluderat min familjs hälsa utifrån ett hälsoperspektiv” (Anders Rynnel, Apoteket)</i>	Förändrat konsumentbeteende
<i>“Konsumenter har gått in i en fas där de reflekterar mycket över sin konsumtion och vilken effekt den har på planeten och sin egen hälsa” (Jonas Carlehed, IKEA)</i>	Ökad medvetenhet
<i>“Frågor ökar och man undrar vad det är för kemikalier och material i våra produkter, var produkterna kommer från, vad leverantörer och medarbetare har för villkor och så. Det är jätteroligt och det välkomnar vi” (Jonas Carlehed, IKEA)</i>	Uppmuntra frågor

Figur 6. Öppen kodning Kundfokus

Sociala och kommersiella samarbeten	
In vivo koder	Öppen kodning
“Många leverantörer kommer till oss och erbjuder oss exklusiva lanseringsfönster. Det innebär att vi får 1-2 års exklusivitet om produkterna börjar att säljas hos oss. Under denna tid får ingen annan sälja dem. Genom att inledningsvis sälja produkterna hos oss får de tillgång till vår kvalitetsdimension som i sin tur skapar en trovärdighet för deras produkter”(Anders Rynnel, Apoteket).	Leverantörer erbjuder exklusiva lanseringsfönster
“Rädda Barnen, på lika villkor, är ett projekt. Då är det i socioekonomiskt utsatta områden där vi har våra apotek. Då samarbetar vi med Rädda Barnen och utbildar om hälsa, knyter kontakter och försöker hjälpa människorna som bor där samt hjälpa dem att förstå vårdssystemet. (...) Att visa rättigheter och kan vara ett steg på vägen.” (Therese Hansen, Apoteket)	Lokala och sociala projekt
”Vi vill ta ett socialt ansvar och ha en positiv påverkan även utanför IKEA-varuhuset. Det innebär bland annat att vi jobbar med andra partners. Hur kan vi bidra positivt till samhället i Helsingborg, Malmö eller i Stockholm. Exempelvis jobbar vi tillsammans med Rädda Barnen i projektet På lika villkor. Ambitionen med detta projekt är att stötta barn och ungdomar i socialt och ekonomiskt utsatta områden. Vi kan från IKEA bidra med produkter och heminredning, detta har vi exempelvis gjort i Folkets hus i Rosengård” (Jonas Carlehed, IKEA).	Lokala och sociala projekt
”Vi kommunicerar också de större initiativen vi gör med Rädda Barnen, Unicef och HCR” (Jonas Carlehed, IKEA).	Globala samarbeten

Figur 7. Öppen kodning Sociala och kommersiella samarbeten.

Omvärldsfaktorer	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>“Vi ser i våra undersökningar att konsumenterna blir allt kunnigare och har kunskap om hållbarhet. Deras medvetenhet ökar starkt. Den Tipping Point som vi nu ser har vi tidigare sett gällande rökning, flyget och me-too-rörelsen” (Jonas Carlehed, IKEA).</i>	Tipping point
<i>“När vi talade om hållbarhet 2011 och frågade svenska folket om vad hållbarhet var så svarade de hur länge mjölken höll i kylan (Anders Rynnel, Apoteket). ”Nu är det en helt annan situation, hållbarhet har med Paris-avtalet, Obamas stöd med mera blivit politiskt aktuell fråga” (Anders Rynnel, Apoteket).</i>	Förändringar
<i>“Vi deltar i Fossilfritt Sverige som Regeringen har dragit igång, så där har vi intressanta diskussioner och lite nya initiativ som poppar upp hela tiden” (Therese Hansen, Apoteket)</i>	Intressanta diskussioner och nya initiativ
<i>”Det har skett en enorm utveckling inom hållbarhetsområdet. Det finns en ökad medvetenhet bland allmänheten. Man köper allt mer hållbara produkter och man äter mer vegetarisk mat. Hållbarhet är allt mer i fokus. Samtidigt är det väldigt komplext” (Hanna Flygar, Apotek Hjärtat).</i>	Ökad medvetenhet

Figur 8. Öppen kodning Omvärldsfaktorer.

Förändringar och framtidsfokus	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>“Vi har en potential att prata mer om och nå ut starkare kring vår agenda cirkulära IKEA. Det handlar om att vi ska använda hållbara material, främja återvinning och återanvändning bland kunderna. Detta område gäller inte bara IKEA utan det är samhällets stora utmaning att få en cirkulär ekonomi” (Jonas Carlehed, IKEA).</i>	Cirkulär ekonomi
<i>“Vi ser två stora makro-trender i världen. Den ena är hållbarhet och den andra är digitaliseringen. De två trenderna går hand i hand. Digitaliseringen skapar helt nya beteendemönster hos konsumenterna med e-com och hemleveranser med mera” (Jonas Carlehed, IKEA).</i>	Två megatrender
<i>”Drömscenariet är att bli världens bästa burgarkedja. Det går inte att vara världens bästa burgarkedja om man samtidigt inte är bäst på att bidra till en positiv samhällsutveckling. Du kan inte tjäna pengar på ett sätt som pajar världen. Någon sade, det går inte att tjäna pengar på en död planet” (Kaj Török, Max Burgers).</i>	Uttalad framtidsvision
<i>”Vi jobbar för fullt med att ställa om till multi-channel så att vi ska kunna möta kunden där kunden är. Vill man ha en varuhusupplevelse så ska det vara det bästa stället och vill man beställa hemifrån soffan så ska vi möta kunden där. I framtiden kan det bli mer upplevelse i varuhuset även om köpprocessen sker hemifrån” (Jonas Carlehed, IKEA).</i>	Multi-channel
<i>“Apotekets framtidsvision är att hållbarhetsfrågan skulle vara helt inbakad i verksamheten, så att beslutsfattarna skulle tänka på det naturligt.” (Therese Hansen, Apoteket)</i>	Hållbarhetsfrågan inbakad i verksamheten

Figur 9. Öppen kodning Ständiga förändringar och framtidsfokus.

Innovation och digitalisering	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>“Sustainability is a key driver for innovation” (Kaj Török, Max Burgers).</i> <i>”Nu känns det som om jag skryter, men vi är bäst i branschen på digitalisering. Nästan 70% av våra beställningar är digitala. Vi har expresskassor, vår app och hemkörning via webbplatser” (Kaj Török, Max Burgers).</i> <i>”Även om vi bottnat i kunskap och kvalitet så jobbar vi med innovation och skapar smarta lösningar som skapar värde för våra kunder. Det sker en ständig utveckling hela tiden” (Anders Rynnel, Apoteket).</i> <i>”Vi ser att digitalisering har stor potential att driva hållbarhet. Det kan förenkla som exempelvis ICA-appen gör, förenkla för folk att göra hållbara val eller sprida vad vi gör genom att like:a oss” (Hanna Flygar, Apotek Hjärtat).</i> <i>”Vi arbetar med att integrera e-handeln med våra 400 fysiska butiker” (Anders Rynnel, Apoteket).</i> <i>”Vi vet att många kunder väljer det digitala apoteket Apotea men det gör de primärt via deras låga pris. Men Apotea har många produkter som vi inte skulle sälja och det är deras problem. Vår styrka gentemot Apotea är vår kunskap om produkterna och vår rådgivning i kombination med att vi kontrollerar alla produkterna som vi säljer” (Anders Rynnel, Apoteket).</i>	Hållbarhet driver innovation Välutvecklad digitalisering Innovation och smarta lösningar Digitalisering har stor potential att driva hållbarhet Mål att integrera e-handeln med butikerna Kvalitetssäkring

Figur 10. Öppen kodning Innovation och digitalisering.

Kommunikation mot intressenterna	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>“Vi kommunicerar med våra medarbetare via vår interntidning, e-post, konferenser och en massa andra mötespunkter. Många företag låter hållbarhetsarbetet begränsas till webbplatsen och hållbarhetsrapporten, men de struntar i att inkludera kundrelationen och kundmötet. Då blir det för abstrakt för medarbetarna men även för gästerna” (Kaj Török, Max Burgers).</i>	Intern kommunikation
<i>”Vi använder ofta sociala kanaler som Instagram, Facebook och i viss mån LinkedIn för att kommunicera hållbarhet. Vi använder också vår kundklubb och hemsidan, men i mindre grad TV-reklam på TV4” (Hanna Flygar, Apotek Hjärtat).</i>	Extern kommunikation
<i>“Sedan har vi haft intressentdialoger under våren, där vi har hämtat in synpunkter om vad vi bör göra på klimatområdet.” (Kaj Török, Max Burgers)</i>	Intressentdialog
<i>”Vi är väldigt transparenta och öppna med hur vi jobbar. Vår ambition är att vara så transparenta som möjligt med den information som vi har” (Anders Rynnel, Apoteket).</i>	Transparens
<i>“Vi försöker att integrera de här frågorna och jag tror att vi har kommit långt. Om man även vill uppfattas som att man gör det, då är det viktigt att kommunicera. Att göra, integrera och kommunicera tror jag är framgångsfaktorer.” (Therese Hansen, Apoteket)</i>	Att göra, integrera och kommunicera
<i>”Jag hoppas att det syns att vi är ärliga med vårt hållbarhetsarbete och att det syns när vi pratar hållbarhet, och att vi lever som vi lär. Vi är på inget sätt framme och vi är väldigt ödmjuka med att vi har mycket kvar att göra” (Jonas Carledhed, IKEA).</i>	Ärliga och ödmjuka

Figur 11. Öppen kodning Kommunikation mot intressenterna.

Rådgivning	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>”Apotekets vision är att hjälpa människor att leva ett liv i hälsa. Ibland kan ett liv i hälsa innebära att man måste motionera eller förändra saker i sin livsstil. Vi jobbar mycket med att förmedla den typen av kunskap. Detta gör vi via rådgivning och dialog med kunden. För att möjliggöra ett liv i hälsa har vi byggt in hållbarhetsdimensionen som en ingrediens i hälsodimensionen. När vi talar om hållbarhet så ingår det i ett liv med hälsa som får människor att må bra” (Anders Rynnel, Apoteket).</i> <i>”Vi har 95.000 kundmöten varje dag. Det är jätteviktigt att vår personal ska vara bäst på kunskap och besitter den kompetens. Vi kontrollerar via Kompetenskontrollen att personalen har den kunskap som krävs om samtliga våra produkter” (Anders Rynnel, Apoteket).</i> <i>“Man kan få rådgivningssamtal som är tillgängliga för alla. Det här är vår personal superduktiga på. Därför är det här egentligen också kärnan i hållbarhetsarbetet. När vi jobbar med det här så väcker vi hälsa i samhället och minskar vårdkostnader” (Therese Hansen, Apoteket).</i>	Hjälpa människor att leva ett liv i hälsa Kompetens-kontrollen Rådgivningssamtal

Figur 12. Öppen kodning Rådgivning.

Hållbar affärsutveckling	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>”Vi jobbar mer och mer med omnikanal-strategier och försöker att kombinera och integrera e-handeln. Apotea har bara ett centrallager men vi har 400 apotek i Sverige som vi kan använda som små lager. Vår största tillväxt sker idag online. Det innebär att vi måste erbjuda alternativa lösningar till de fysiska butikerna” (Anders Rynnel, Apoteket).</i>	400 apotek som små lager
<i>”Det är inte riktigt sant att butikerna håller på att dö. Butiken får snarare en annan roll. Det goda kundmötet blir ännu mer centralt. Vi måste skapa mervärden i form av rådgivning. Vet man vilken produkt man vill ha så kan man lika gärna köpa den online. Det innebär att vår personals roll att ge råd och stöd blir viktigare” (Anders Rynnel, Apoteket).</i>	Butiken är inte död
<i>”Vi jobbar med att utveckla alternativa tjänster. Vi är exempelvis Sveriges största vaccinations-aktör där vi ger vaccinationer ute på apoteken. Ett annat område är våra hörselkontroller” (Anders Rynnel, Apoteket).</i>	Utvecklar alternativa tjänster

Figur 13. Öppen kodning Hållbar affärsutveckling.

Kopplingen till varumärket och affärsmodellen	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>”Jag ser ingen motsats i att tjäna pengar men man måste göra det på ett schysst sätt” (Anders Rynnel, Apoteket).</i> <i>“Hållbarhetsarbetet kan aldrig frikopplas från varumärket, de hänger ihop. I grunden krävs ett starkt varumärke. Det är en förutsättning för allt du gör. Det är därefter en styrka om varumärket är kompatibelt med det ni gör inom hållbarhet, det får inte kännas som om det är två separata områden. Max varumärke handlar om innovation och skoj. Kan vi bedriva vårt hållbarhetsarbete på samma sätt blir det ytterligare ett sätt att visa vilka vi är” (Kaj Török, Max Burgers).</i> <i>”Hållbarhet skapar en hel del fördelar för oss. Det hjälper oss att locka gäster, det hjälper oss att attrahera och behålla medarbetare, det hjälper oss att spara kostnader och det hjälper oss att skapa en riktigt bra företagskultur” (Kaj Török, Max Burgers).</i>	Hållbarhet och varumärke hänger ihop Ger fördelar i form av stödjande beteenden Hållbarhet skapar fördelar

Figur 14. Öppen kodning Kopplingen till varumärket och affären.

Kostnadseffektivitet	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>“Vi vill att alla människor ska kunna leva ett hållbart liv hemma. Därför är det låga priset så viktigt för oss för att vi ska kunna nå ut till de många människorna” (Jonas Carlehed, IKEA).</i>	Det låga prisets betydelse
<i>“Generellt sett så har vi massor av bevis för att hållbarhet är väldigt lönsamt för oss. Gröna burgare kan ibland kosta mer för oss att producera idag. Men inom tio år så kommer de att gå ner i pris ordentligt. Då kommer de gröna burgarna att bli billigare än kött” (Kaj Török, Max Burgers).</i>	Hållbarhet driver lönsamhet
<i>“Du får ju mata en kossa med tio växtbitar för att få ut en köttbit. Då kan man använda en växtbit på en gång till att mata gästen med” (Kaj Török, Max Burgers).</i>	Resurseffektivitet driver lönsamhet

Figur 15. Öppen kodning Kostnadseffektivitet.

Huvudsakliga lärdomar	
In vivo koder	Öppen kodning
<i>“Våra värderingar och vår vision är en kraftkälla som vi kopplar till hållbarhetsarbetet. Hitta den kraftkällan och integrera den i vardagen. Ett annat råd är att gå in på några huvudområden där man ser att man kan bidra positivt till människor och miljö“ (Jonas Carlehed, IKEA).</i>	Vision som kraftkälla
<i>“Ytterligare ett råd är att se hur vissa företag lyckats nå framgång inom ett område. SJ har drivit en mångfaldsagenda, Åhléns pratar om könsrollerna, H&M om cirkulär ekonomi och Apoteket om hälsa“ (Jonas Carlehed, IKEA).</i>	Kultur och identitet
<i>“IKEA är väldigt duktiga. När jag studerar IKEA så inspireras jag av deras kultur och vem de är. Jag tycker också att Apotekets sätt att guida och skapa upplevelser för sina kunder är inspirerande, t.ex använd denna produkt istället, den är bra för dig på grund av följande. Man visar proaktivitet och utbildar kunderna bland annat inom hållbarhet” (Kaj Török, Max Burgers).</i>	Sortiment, kundmöten och medarbetarna
<i>”Vårt arbete med sortimentet och dess kvalitet. Vidare är det våra kundmöten och kunskapen hos personalen som vi är starka på” (Hanna Flygar, Apotek Hjärtat).</i>	Hårda kvalitetskrav
<i>”Vår unikiteten är nog att vi är tuffast med kvalitetskontroll på våra produkter. Det är vår absoluta USP. Vi är nog också den aktör som har djupast kunskap om produkterna som vi säljer” (Anders Rynnel, Apoteket).</i>	Djup kunskap
<i>”Vi ser en förändring från att de progressiva och trendkänsliga driver hållbarhetsfrågan till att det blir mer av ett hygienkrav som man förväntar sig. Vi måste hela tiden finnas på kundens villkor och hänga med i utvecklingen och gärna driva utvecklingen i termer av distribution och så vidare” (Anders Rynnel, Apoteket).</i>	Hållbarhet är hygienfaktor

Figur 16. Öppen kodning Huvudsakliga lärdomar.

4.2.2 Axial kodning

I ett nästa steg genomfördes den *axiala kodningen* där vi utgick från den öppna kodningens resultat. I det andra steget av kodningen jämförde vi och relaterade de funna kategorierna i den öppna kodningen till varandra och fann nya mönster. Den axiala kodningen gav oss möjlighet att få en djupare förståelse av den insamlade datan från intervjuerna.

Öppen kodning	Axial kodning
Definition av hållbarhet	Walk the talk
Internt hållbarhetsarbete	
Produktfokus	
Vision och värdegrund	Vision
Medarbetarnas betydelse	Intressentdialog
Kundfokus	
Sociala och kommersiella samarbeten	
Omvärldsfaktorer	Lyhördhet
Förändringar och framtidsfokus	
Innovation och digitalisering	
Kommunikation mot intressenterna	Kommunikation
Rådgivning	
Hållbar affärsutveckling	Hållbar affärsutveckling
Koppling till varumärket och affärsmodellen	
Kostnadseffektivitet	
Huvudsakliga lärdomar	

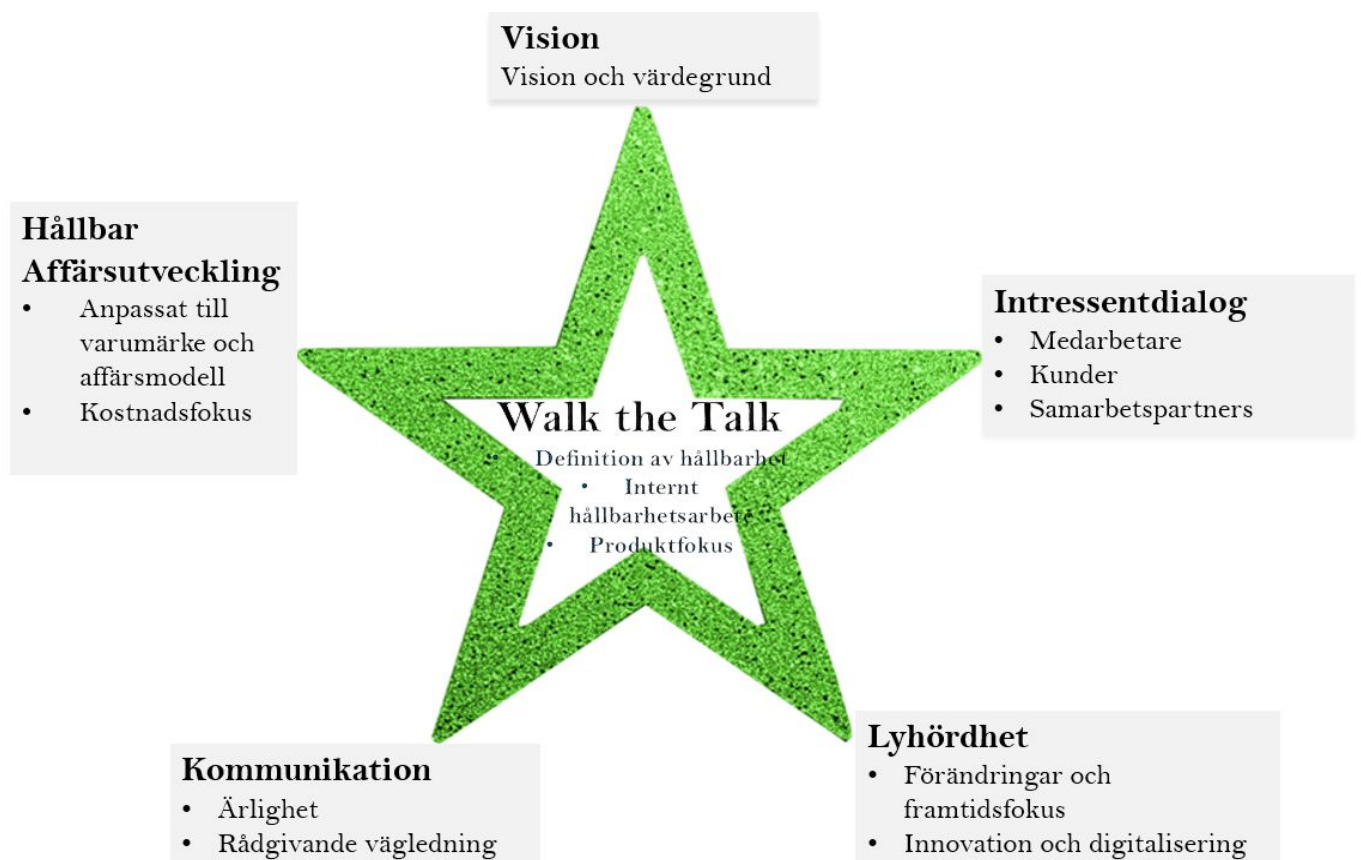
Figur 17. Från Öppen till Axial kodning.

4.2.3 Selektiv kodning

Det sista steget i vår analys var att identifiera den centrala kategori som integrerar alla de övriga kategorierna. Denna analys benämner Strauss och Corbin för *selektiv kodning*. I detta steg väljer vi en kärnkategori som vi använder som bas i vår analys, till vilken vi relaterar kategorierna och identifierar samband. *Walk the Talk* är både en axial kodning och den selektiva kodningen, som simultant både är grundläggande för och byggs upp av ytterligare fem axiala kodningar i en två-väga påverkan. Den modell som vi har utvecklat beskrivs i nästa avsnitt.

4.3 Walk the Talk - Hållbarhetsstjärnan

I syfte att uppnå stjärnstatus inom hållbarhet på den svenska detaljhandeln måste företag både walk - leverera hållbarhet, samtidigt som de kan talk - kommunicera hållbarhet på ett effektivt sätt. Bakom detta begrepp ligger ytterligare fem koder, som företag och företagsledare som aspirerar på att bli ledande inom hållbarhet på detaljhandelsmarknaden bör ta i beaktning.



Figur 18. Walk the Talk - Hållbarhetsstjärnan. På engelska, The Sustainability Star. Utvecklad av Apéria och Falk.

Walk the Talk

Walk the Talk är inte bara den övergripande målsättningen och det önskade tillståndet för ett effektivt hållbarhetsarbete, utan även en grundläggande drivkraft bakom hållbarhetsstjärnans övriga fem dimensioner. Företag måste *Walk the Talk* i samtliga områden i modellen, varför begreppet följaktligen har placerats i modellens mitt.

- **Definition av hållbarhet**

Ett initialt steg för etablering av en effektiv hållbarhetsstrategi är att skapa en stark definition av vad hållbarhet betyder för den egna verksamheten. De hållbarhetsområden som fokuseras mest på kan variera beroende på verksamhetens natur och aktuella omvärldsfaktorer. Överlag är det centrala budskapet i definitionen att skapa en positiv inverkan på samhälle, människa och miljö, samtidigt som den negativa inverkan minimeras.

Definitionen bör även kommuniceras såväl internt som externt på ett lättförståeligt sätt, i syfte att integrera hållbarhet i samtliga av företagets funktioner. I praktiken kan hållbarhetsdefinitionen kommuniceras via exempelvis en egenutvecklad, skräddarsydd hållbarhetsmodell, eller genom anpassning av hållbarhetsagendan till aktuella konventioner – exempelvis FN Agenda 2030.

Det är vidare centralt att anamma ett generation 3 tänk, där hållbarhet ses som nya affärsmöjligheter snarare än välgörenhetsprojekt (generation 1) eller riskminimering (generation 2). Därigenom skapas disruptiva affärsmodeller.

- **Internt hållbarhetsarbete**

Då många företag granskas kontinuerligt måste det som kommuniceras stämma överens med verkligheten. Därför är det av stor betydelse att företags hållbarhetsarbete inte endast är någonting som marknadsförs till allmänheten utan något som man faktiskt arbetar med på ett ärligt och gediget sätt. Vidare är det viktigt att säkerställa de interna processerna och leva som man lär för att driva ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Det kan handla om att våga ta ett stort ansvar, inkludera hållbarhetsarbetet i varumärkets ryggrad eller arbeta med samtliga delar i värdekedjan, "scope 1-3". Det kan också vara viktigt att integrera hållbarhet i hela produktsortimentet, snarare än enbart för enskilda produkter och kollektioner. Detta gör att hållbarhet upplevs på varumärkes-nivå snarare än enbart projektnivå.

- **Produktfokus**

Produkterna har en stark påverkan på konsumenterna eftersom det är dem konsumenterna har en relation till. Därutöver kommer en stor del av företagens ekologiska fotavtryck från konsumentens användande av produkter. Därför bör företag inspirera konsumenter att använda hållbara produkter och leva ett hållbart liv. Om hållbara produkter har samma egenskaper och pris som mindre hållbara produkter finns det ingen anledning att inte välja de hållbara.

1. Vision

En mycket stark, genuin och grundläggande vision och värdegrund kan användas som en kraftkälla till ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Detta inkluderar företags rötter, kärna, värderingsgrund och framtidsambitioner. Vilken är företags *raison d'être* – det vill säga vad är syftet med verksamhetens existens? Utifrån visionen kan man utmynna mycket kunskap och motivation till beslutsfattning. Varje företag bör hitta sin egen kraftkälla och integrera den i vardagen.

2. Intressentdialog

- **Medarbetare**

Att medarbetare, på både höga och låga nivåer, arbetar i enlighet med företags visioner anses vara ett kännetecken för hållbart arbete. Detta kan vara viktigt att tänka på redan vid rekrytering. För ett lyckat hållbarhetsarbete bör också företags hållbarhetsstrategi stämma överens med företagskulturen. I detaljhandeln är det inte sällan som personalen är de allra viktigaste varumärkesambassadörerna då många kundmöten sker dagligen. Mångfald bland medarbetarna, att vara måna om anställda samt bedriva obligatoriska hållbarhetsutbildningar för hela personalen är exempel på positiva krafter som kan driva förändring.

- **Kunder**

Då kunder är den intressentgrupp som har den primära makten över företags affärsmässiga framgångar, är det essentiellt att lyssna till deras behov, önskemål och krav, vilka påverkas till en hög grad av samhällsliga trender och förändringar. En nära kunddialog kan möjliggöra en djup kundförståelse, där särskild beaktning bör tas till konsumentbeteende. Faktum är att hållbara

produkter i relation till ordinära produkter sällan innehåller något prispremium, då enbart en minoritet är villiga att betala ett högre pris för en hållbar produkt. Hållbara produkter innehåller ofta i stället ett volympremium, där majoriteten väljer ett hållbart alternativ framför ett ordinärt alternativ, om priset är detsamma.

- **Samarbetspartners**

Det finns mycket företag själva kan göra på hållbarhetsområdet men ibland kan det även vara framgångsrikt att samarbeta med partners för att uppnå sina mål. Lokala och sociala projekt kan bedrivas med hjälp av välgörenhetsorganisationer för att exempelvis stötta barn och ungdomar i socialt och ekonomiskt utsatta områden. Större initiativ kan även kommuniceras med globala organisationer. Vidare kan man samarbeta med leverantörer och skapa win-win situationer med till exempel lanseringsfönster.

3. Lyhördhet

- **Förändringar och framtidsfokus**

Det är viktigt för företag att kunna anpassa sig till förändringar och fokusera på framtiden. Cirkulär ekonomi är en stor utmaning för samhället samtidigt som tillfället existerar två megatrender i världen; hållbarhet och digitalisering. Digitaliseringen skapar helt nya beteendemönster hos konsumenterna som man måste rätta sig efter samtidigt som man bör ta en positiv samhällsutveckling i beaktning.

- **Innovation och digitalisering**

Hållbarhet driver innovation och smarta lösningar vilket kan skapa värde för konsumenterna. Vice versa har också digitalisering stor potential att driva hållbarhet. Det kan bland annat förenkla för konsumenter att göra hållbara val samt göra så att hållbarhetsarbete och frågor gällande hållbarhet får större spridning.

4. Kommunikation

- **Ärlighet**

Det är betydelsefullt för företags hållbarhetsarbete att kunna vara ärliga, öppna och transparenta med sina fel och brister, och därmed inte hävda att man genomför dessa åtgärder med excellens.

Förmågan att kunna identifiera, analysera och elaborera kring sina tillkortakommanden är grunden till ett framgångsrikt strategiarbete kring förbättring. Att i motsats till detta förneka svagheter skapar en upplevd oärlighet, vilket i sin tur skadar den upplevda hållbarheten.

- **Rådgivande vägledning**

Företag kan agera rådgivare i sina miljöer, där de vägleder kunderna till att göra hållbara val. På så vis möjliggör man för konsumenten att det ska vara lätt att göra rätt. Detta kan ske genom kunnig och välutbildad personal som rådgiver och vägleder kunderna genom hela köpprocessen, samt presenterar specifikt hållbara produktutbud. Man kan även märka produkter som är extra bra för miljö och samhälle, vilket gör det enklare för kunden att göra bra val.

5. Hållbar affärsutveckling

Omvärlden förändras och så gör även konsumenternas beteende, förväntningar och efterfrågan. Stor del av detaljhandelns tillväxt sker idag online. Företag bör arbeta med att utveckla alternativa tjänster för att kunna erbjuda nya lösningar. Mervärden kan skapas i form av gott kundmöte och rådgivning - både online och i fysisk butik.

- **Utifrån varumärke och affärsmodell**

Det behöver inte finnas en motsats i att gå med vinst och att göra det på ett hållbart sätt. Hållbarhet kan skapa en hel del fördelar såsom en god företagskultur, kostnadsbesparingar samt attrahera såväl gäster som medarbetare. Hållbarhet och varumärke hänger ihop. Företag bör därför avhålla sig ifrån att arbeta och kommunicera dem som två separata sektioner.

- **Kostnadseffektivitet**

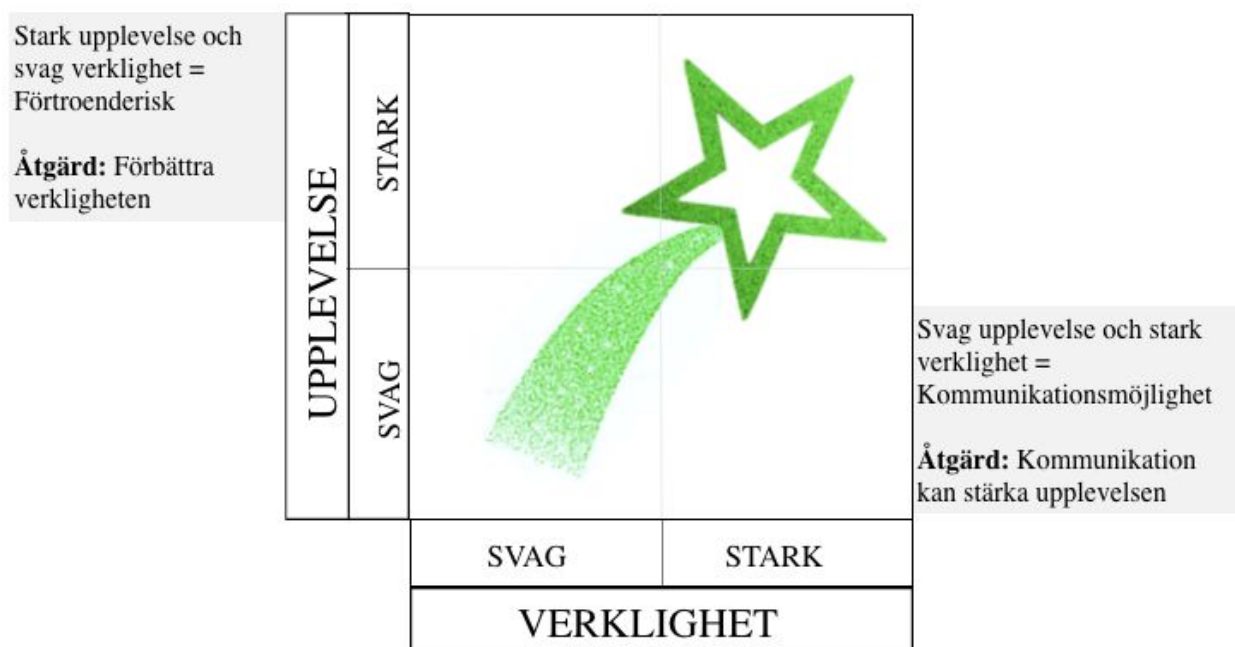
Lågt pris är betydelsefullt för att kunna nå ut till majoriteten. Det kan vara svårt att få konsumenter att välja hållbara produkter ifall dessa erhåller ett högre pris. Hållbara produkter behöver dock inte alltid kosta mer att producera. Det är viktigt för företag att utreda detta och undersöka om man kan erbjuda mer hållbara produkter till samma pris som inte lika hållbara produkter.

5. Diskussion

I detta kapitel diskuteras stjärnmodellens två-dimensionella funktion och studiens forskningsbidrag. Vidare framförs kritik till studiens och den framtagna modellens trovärdighet och begränsningar.

5.1 Hållbarhetsstjärnans två dimensioner

För de företag vars ambition är att öka sin upplevda hållbarhet från ett konsumentperspektiv rekommenderar vi att integrera *Hållbarhetsstjärnan* på varje nivå av sin verksamhets värdekedja och affärsenhet. Genom att göra vår modell till en central och genomsyrande del av företagets affärsmodell, kan företag som aspirerar på att positionera sig som ledande inom hållbarhet inom detaljhandeln närma sig sitt mål. Framgångsreceptet bakom en starkt upplevd hållbarhet är att *Walk the Talk* - både leverera och kommunicera hållbarhet på ett effektivt sätt. Att ta båda dimensionerna i beaktning - såväl upplevelse som verklighet - är centralt för att säkerställa en bestående hållbar positionering. Faktum är, att om ett företag är framgångsrikt gällande enbart en av dessa dimensioner, skapar det problematik. Ett företag som är effektiva vid kommunikation av hållbarhet men egentligen inte är hållbara i sina processer, riskerar att hela varumärket skadas vid ett avslöjande. Ett företag som är hållbart i verkligheten men inte lyckas kommunicera detta tillräckligt väl, står inför kommunikationsmöjligheter. Figur 19 visar en komplementmodell till den huvudmodell vi har utvecklat, som illustrerar dess två dimensioner - upplevelse och verklighet. Genom att *Walk the Talk* kan företag skapa både en stark verklighet och en stark upplevelse, och därigenom bli en stjärna inom hållbarhet.



Figur 19. Hållbarhetsstjärnans två dimensioner. Utvecklad av Apéria och Falk, 2018.

5.2 Forskningsbidrag

Denna studie har undersökt vad som kännetecknar de svenska detaljhandelsföretag som uppnådde starka resultat i Svensk Hållbarhetsranking år 2017. Den huvudsakligt kvalitativa studien med inslag av kvantitativ analys har resulterat i en egenutvecklad framgångsmodell för högt upplevd hållbarhet från ett konsumentperspektiv för företag inom den svenska detaljhandeln - *Hållbarhetsstjärnan*. Modellen presenterar en övergripande målsättning och önskat tillstånd, vid namn *Walk the Talk*. Detta tillstånd uppnås vid realiseringen av ytterligare fem dimensioner och tio subattribut.

Framgångsmodellens tvådimensionella aspekt förklaras av modellen *Hållbarhetsstjärnans två dimensioner*. Medan huvudmodellen är utvecklad utifrån och inspirerad av varumärken som är marknadsledande inom specifikt den svenska detaljhandeln, illustrerar komplementmodellen mer det tvådimensionella begreppet *Walk the Talk* inom hållbarhet, där både verklighet och upplevelse tas i beaktning.

Hållbarhetsstjärnan har en rad olika möjliga användningsområden som modell inom hållbar marknadsföring. Den kan bland annat användas för utredning av hur hållbara aktörer är samt identifikation av förbättringsområden. Detta kan appliceras på ett flertal industrier och marknader.

5.3 Kritik och begränsningar

De likheter vi identifierat i företagens arbete och kommunikation av hållbarhet har legat till grund för *Hållbarhetsstjärnans* olika dimensioner och subattribut. Detta gör den mycket trovärdig utifrån de företag som undersökts. Däremot hade modellen varit ännu mer trovärdig om ett större antal intervjuer hade utförts. Med detta sagt, skall ändå nämnas att vi ansträngt oss för att få intervjua nyckelpersoner på fler aktuella detaljhandelsföretag som verkar inom andra områden än möbel, snabbmat och apotek. Exempelvis kläddetaljister och aktörer inom dagligvaruhandeln hade varit intressanta att undersöka för att kunna basera vår modell på ett högre antal intervjuer och en större bredd av detaljhandelsföretag.

Vår ambition med intervjuerna har som tidigare nämnts varit att få respondenterna att berätta fritt utifrån öppna frågor. Vi utgår från att den informationen vi fått ta del av stämmer överens med företagens verklighet. Dock ska det tas i beaktning att intervjurespondenterna är duktiga värtaliga kommunikatörer som med hjälp av retorik och språkliga redskap möjligtvis skulle kunna förstärka positiva element och undereliminera negativa element.

Vidare har vi undersökt företag som upplevs hållbara på den svenska marknaden. Därför vet vi inte om företag som upplevs hållbara på andra marknader arbetar på liknande sätt som de framgångsrika företagen i Sverige, då det bland annat kan finnas kulturella skillnader. Av den orsaken kan det vara svårt att säga om *Hållbarhetsstjärnan* lika användbar på företag som verkar på andra marknader.

6. Slutsats och förslag på vidare forskning

I det sista kapitlet besvaras studiens huvudsakliga forskningsfråga. Till sist ges förslag på vidare forskning inom området.

6.1 Slutsats

Denna studies syfte har varit att undersöka de huvudsakliga kännetecken och gemensamma nämnare för de svenska detaljhandelsföretag som har påvisat en högt upplevd hållbarhet i svenska hållbarhetsundersökningar år 2017. Därvidlag har ambitionen under forskningsprocessens gång varit att kontinuerligt besvara studiens huvudsakliga forskningsfråga: *“Vad kännetecknar de svenska detaljhandelsföretag som uppnådde starka resultat i Svensk Hållbarhetsranking år 2017?”*.

Som svar på studiens huvudsakliga forskningsfråga, är det konstaterbart att varumärken inom den svenska detaljhandeln med en högt upplevd hållbarhet har lyckats *Walk the Talk*, genom att...

1. Utveckla en stark **vision & värdegrund**, som kan användas som en kraftkälla för ett effektivt och långsiktigt hållbarhetsarbete.
2. Föra en nära, kontinuerlig och öppen **intressentdialog** med medarbetare, kunder och samarbetspartners om hållbarhetsfrågan.
3. Inneha en uppmärksam **lyhördhet** inför förändringar och framtidsfokus, innovation och digitalisering.
4. Bedriva en **kommunikation**, vilken karaktäriseras av ärlighet och rådgivande vägledning.
5. Driva en **hållbar affärsutveckling** utifrån varumärket, affärsmodell och kostnadseffektivitet.

6.2 Förslag på vidare forskning

Det som framförallt har gynnat vårt syfte har varit att utreda vad de deltagande företagen gör bra, snarare än vad de möjligtvis gör mindre bra (fastän även detta har inkluderats i intervjuguiden). Vidare upplevs de företag som deltagit i denna studie vara ärliga, transparenta och ödmjuka i sitt delgivande av information. Emellertid, skulle det vid en annan studie vara intressant att utreda de utmaningar och problem företagen och industrin står inför och kanske inte själva är medvetna om, vilket skulle kunna göras genom att studera verklighetsdimensionen av *Hållbarhetsstjärnans två dimensioner* (se figur 19) på ett ännu djupare plan. Hur pass hållbar är respektive företags verklighet - *egentligen*? Denna kritiska ansats skulle även kunna realiseras för samtliga företag som omfattas av Svensk Hållbarhetsranking. Hur pass väl stämmer respektive företags hållbarhetsindex överens med verkligheten? Denna konstruktiva syn skulle mynna ut i identifiering av utvecklingsmöjligheter. Ett första steg till förbättring är medvetenhet om problem. Vidare är det essentiellt även för framgångsrika företag att ständigt utveckla och effektivisera sitt hållbarhetsarbete.

I rapporten *Det stora detaljhandelsskiftet* (Svensk Handel, 2016) utreds ytterligare en megatrend inom detaljhandeln - digitalisering och e-handel. I den förutspås en framtid där 20-30 % av detaljhandelns försäljning sker på internet år 2025. I syfte att göra detaljhandelsföretagen rustade för den stegrande digitaliseringen, så kallade butiksdöden och e-handelns utmaningar och möjligheter, bör stort fokus riktas mot detta för framtida forskning inom detaljhandeln. Särskilt intressant vore en studie kring på vilka vis digitalisering driver hållbarhet - och vice versa.

Den ökade försäljningen på internet resulterar i sin tur i fler transporter till enskilda kunder, vilket skapar ytterligare en utmaning för miljön. Följaktligen uppstår behov av framtida studier, vilka bör fokusera på transporter som är miljövänliga och effektiva avseende koldioxidutsläpp.

Hållbarhet är ett ämne som är högaktuellt för samtliga företag, branscher och samhällen. Följaktligen behövs branschspecifika studier för samtliga branscher. När forskningen når en tidpunkt då en stor mängd studier existerar på såväl mikro som makronivå, vore det ytterst intressant att utföra en metaanalys.

7. Referenser

7.1 Intervjuer

Carlehed, J., 2018. *Telefonintervju med Jonas Carlehed, hållbarhetschef IKEA Sverige*. (2018-02-22)

Flygar, H., *Fysisk intervju med Hanna Flygar, Acting Environment Director, Apoteket Hjärtat*. Apoteket Hjärtats huvudkontor i Solna. (2018-04-25)

Hansen, T., *Fysisk intervju med Therese Hansen, Kvalitets- och miljökoordinator Apoteket*. Apotekets huvudkontor i Solna. (2018-04-10)

Rynnel, A., *Fysisk intervju med Anders Rynnel, Head of Brand and Consumer insights, Apoteket*. Apotekets huvudkontor i Solna. (2018-03-02)

Török, K., *Fysisk intervju med Kaj Török, Chief Reputation Officer & Chief Sustainability Officer, MAX Burgers*. MAX Burgers huvudkontor, Östermalm. (2018-03-16)

7.2 Böcker

Alvesson, M., Skoldberg, K., (1994) *Tolkning och Reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund Studentlitteratur.

Blaikie, N., (2010). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. Cambridge: Polity.

Bryman, A., (2012). *Social research methods*. Oxford University Press, New York.

Bryman, A., Bell, E., (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press.

Corbin, J., Strauss, A., (2008). *Basics of Qualitative Research*. Sage Publications, Inc.

Denscombe, M., (2003). *The good Research Guide for small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education, England.

Denzin, N., Lincoln, Y., (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, London.

Flick, U., (2014). *An introduction to qualitative research*, 5th ed. London: Sage.

Glaser, B., Strauss, A., (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. San Francisco: The Sociology Press, University of California.

Glaser, B., (1978). *Theoretical Sensitivity. Advances in the Methodology of Grounded Theory*. San Francisco: The Sociology Press, University of California.

Gordon, W., (1990) *Goodthinking - A Guide to Qualitative Research*, NTC Publications, Henley-on-Thames: Admap.

Mackey, J., Sisodia R., (2013) *Conscious Capitalism: Liberting the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review Press.

Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994.

Neuman, W.L., (2006), *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*, 6th edition, New York: Pearson.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2010) *Business Model Generation: A handbook for Visionaries; Game Changers; and Challengers*. Wiley.

Patel, R., Tebelius, U., (1987) *Grundbok i Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Patton, M., (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, Calif.: Sage.

Sarstedt, M., Mooi, E., (2014), *A Concise Guide to Market Research: The process, Data and Method Using IBM SPSS Statistics*. Springer, New York.

Strauss, A., Corbin, J., (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif.: Sage.

Ulwick, A., (2018) *Jobs To Be Done: Theory to Practice*. Strategyn.

Yin, R., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Calif, Sage.

7.3 Artiklar

Aaker, D, Managing Brand Equity – Capitalitalizing on the Value of a Brand Name. New York. Free Press, 1991.

Baden-Fuller, C., Morgan, M., (2010), Business Models as Models. Long Range Planning 43, 156-171.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E., (2011) How to Design a Winning Business Model. Harvard Business Review, Spotlight on business model innovation, 1-9.

Christensen, C.M., Cook, S., Hall, T., (2005) Marketing Malpractice: The Cause and the Cure. Harvard Business Review.

Ehrenberg, A., Barnard, N., Scriven, J., (1997), Differentiation or Salience. Journal of Advertising Research. November, 7-14.

Feldwick, P., (1996), Do we really need Brand Equity? Journal of Brand Management 4(1), 9-28.

Grewal, D., Roggeven, A., Sisodia, R., Nordfält, J., (2017), Enhancing Customer Engagement Through Conciousness. Journal of Retailing 93, 55-64.

Hubertz, I., (2000). The Brand on the Couch: The Essence of the Brand and how it can be Measured. Zeitschrift für Marktforschung und Marketing (translated reprint), Planung & analyse 2, 2000.

Keller, K., (1993), Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57(1), 1-22.

Keller, K., (2001), Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands (Report No. 01-107). Working paper Marketing Science Institute.

Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R., (2009), Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation, Harvard Business Review, September, 2-9.

Porter, M., Kramer, M., (2011), Creating Shared Value, Harvard Business Review, Januari-februari.

7.4 Databaser

Apéria, S., (2017), Svensk Hållbarhetsranking Detaljhandeln (internt material). Nordic Brand Positions AB.

7.5 Webb

Aktuell Hållbarhet (2018), *101 mäktiga i Hållbarhetssverige*

<https://www.aktuellhallbarhet.se/101-maktiga-hallbarhetssverige-hela-listan/>

Hämtad: maj 2018

Apoteket (2017), Års- och hållbarhetsredovisning

<https://www.apoteket.se/globalassets/om-apoteket/pdf/ekonomiska-rapporter/2017/apoteket-ahr-2017.pdf>

Hämtad: april 2018

Elkington J., (2004), *Enter the triple bottom line*

<http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

Hämtad: februari 2018

LOHAS Sweden (2017)

<https://www.lohas.se/>

Hämtad: mars 2018

Nationalencyklopedin (2018)

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/intervjuareffekt>

Hämtad: mars 2018

NICE Satmetrix (2018), *Net Promoter Score*

www.satmetrix.com/nps-score-model

Hämtad: maj 2018

Nordic Brand Positions (2018)

<http://www.nordicbrand.org/se/index.html>

Hämtad: mars 2018

RobecoSAM (2018)

<http://www.sustainability-indices.com>

Hämtad: mars 2018

Svenska Dagbladet (2013), *80 procent av Sveriges unga har klimatångest*

<https://www.svd.se/80-procent-av-sveriges-unga-har-klimatangest>

Hämtad: april 2018

Svenska FN-förbundet (2017), *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling*

<https://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn-2/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda2030-och-de-globala-malen/>

Hämtad: mars 2018

Svensk Handel (2016), *Det stora detaljhandelsskiftet*

http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/det_stora_detaljhandelsskiftet_svenskhandel_20170120.pdf

Hämtad: april 2018

Svensk Handel (2017), *Nyckeltal för detaljhandeln*

<http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/fiansiella-nyckeltal/nyckeltal-for-detaljhandeln-2017.pdf>

Hämtad: april 2018

Svenska Institutet (2018)

<https://sweden.se/business/csr-in-sweden/>

Hämtad: mars 2018

Sveriges konsumenter (2018), *Hållbar konsumtion*

<http://www.sverigeskonsumenter.se/vad-vi-gor/hallbar-konsumtion/>

Hämtat: februari 2018

Sveriges Riksdag (2016), *Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy*

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och_H401CU2

Hämtad: februari 2018

Sveriges Riksdag (2017), Årsredovisningslagen (1995:1554)

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554_sfs-1995-1554

Hämtad: februari 2018

Reputation Institute (2018)

www.reputationinstitute.com

Hämtad: april 2018

United Nations Development Programme UNDP (2017), *Vad betyder hållbar utveckling?*

<http://www.globalamalen.se/fragor-och-svar/vad-betyder-hallbar-utveckling/>

Hämtad: mars 2018

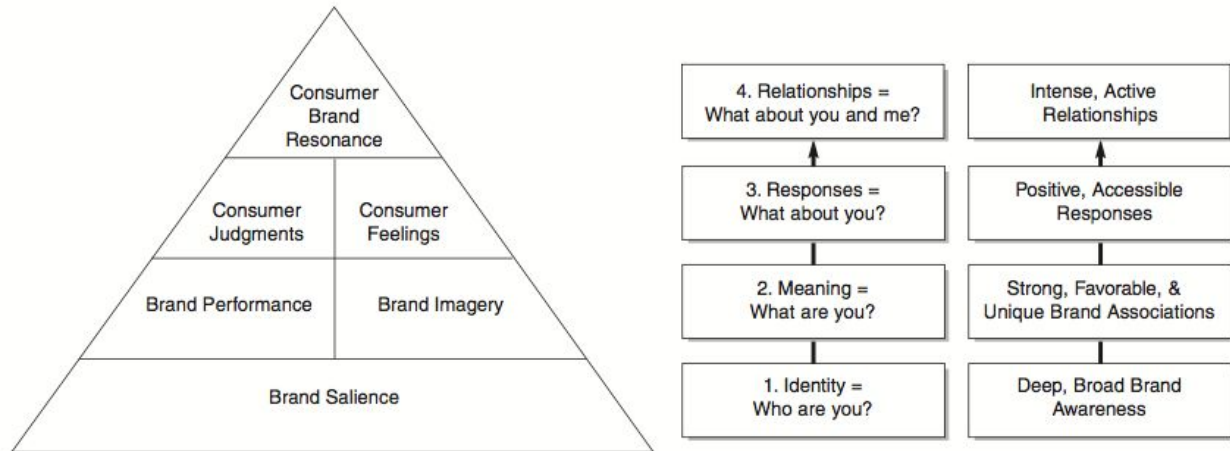
Världsnaturfonden WWF (2018)

<http://www.wwf.se/wwfs-arbete/1232877-wwfs-arbete>

Hämtad: februari 2018

8. Bilagor

Bilaga 1.



Kundbaserat varumärkeskapital (Keller, 2001, s. 7).

Bilaga 2.

STAGE 1 Viewing Compliance as Opportunity	STAGE 2 Making Value Chains Sustainable	STAGE 3 Designing Sustainable Products and Services	STAGE 4 Developing New Business Models	STAGE 5 Creating Next-Practice Platforms
CENTRAL CHALLENGE To ensure that compliance with norms becomes an opportunity for innovation. COMPETENCIES NEEDED » The ability to anticipate and shape regulations. » The skill to work with other companies, including rivals, to implement creative solutions. INNOVATION OPPORTUNITY » Using compliance to induce the company and its partners to experiment with sustainable technologies, materials, and processes.	CENTRAL CHALLENGE To increase efficiencies throughout the value chain. COMPETENCIES NEEDED » Expertise in techniques such as carbon management and life-cycle assessment. » The ability to redesign operations to use less energy and water, produce fewer emissions, and generate less waste. » The capacity to ensure that suppliers and retailers make their operations eco-friendly. INNOVATION OPPORTUNITIES » Developing sustainable sources of raw materials and components. » Increasing the use of clean energy sources such as wind and solar power. » Finding innovative uses for returned products.	CENTRAL CHALLENGE To develop sustainable offerings or redesign existing ones to become eco-friendly. COMPETENCIES NEEDED » The skills to know which products or services are most unfriendly to the environment. » The ability to generate real public support for sustainable offerings and not be considered as "greenwashing." » The management know-how to scale both supplies of green materials and the manufacture of products. INNOVATION OPPORTUNITIES » Applying techniques such as biomimicry in product development. » Developing compact and eco-friendly packaging.	CENTRAL CHALLENGE To find novel ways of delivering and capturing value, which will change the basis of competition. COMPETENCIES NEEDED » The capacity to understand what consumers want and to figure out different ways to meet those demands. » The ability to understand how partners can enhance the value of offerings. INNOVATION OPPORTUNITIES » Developing new delivery technologies that change value-chain relationships in significant ways. » Creating monetization models that relate to services rather than products. » Devising business models that combine digital and physical infrastructures.	CENTRAL CHALLENGE To question through the sustainability lens the dominant logic behind business today. COMPETENCIES REQUIRED » Knowledge of how renewable and nonrenewable resources affect business ecosystems and industries. » The expertise to synthesize business models, technologies, and regulations in different industries. INNOVATION OPPORTUNITIES » Building business platforms that will enable customers and suppliers to manage energy in radically different ways. » Developing products that won't need water in categories traditionally associated with it, such as cleaning products. » Designing technologies that will allow industries to use the energy produced as a by-product.

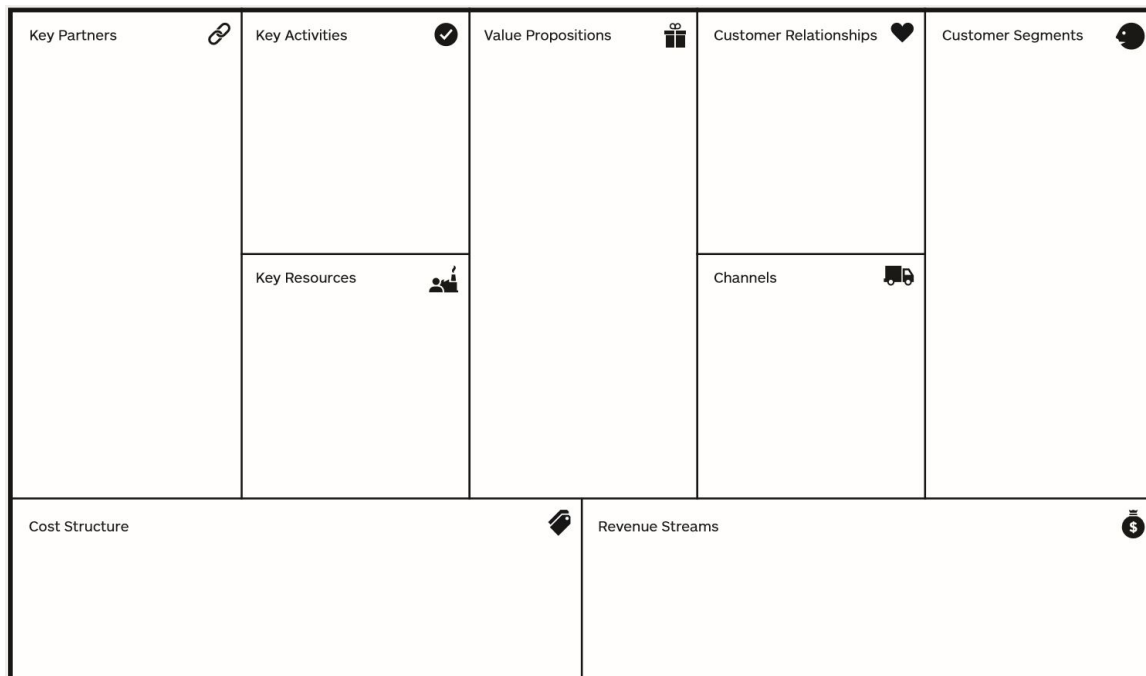
Hållbarhetsutmaningar, kompetenser och möjligheter (Nidumolu, Prahalad och Rangaswami, 2009, s.5-6).

Bilaga 3.



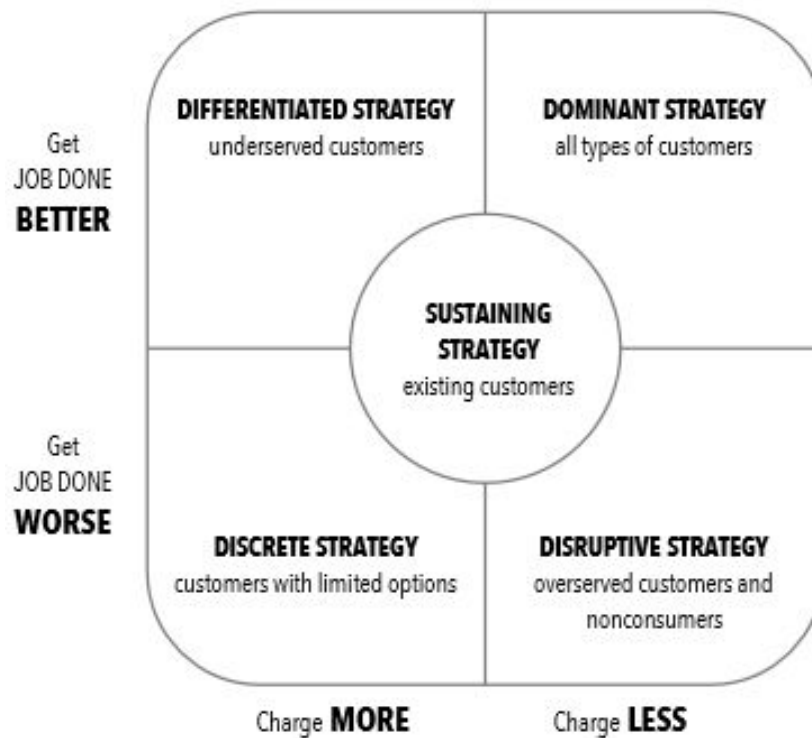
Hur kundens engagemang kan förstärkas genom en högre grad av medvetenhet (Grewal, Roggeveen, Sisodia och Nordfält, 2017, s.56).

Bilaga 4.



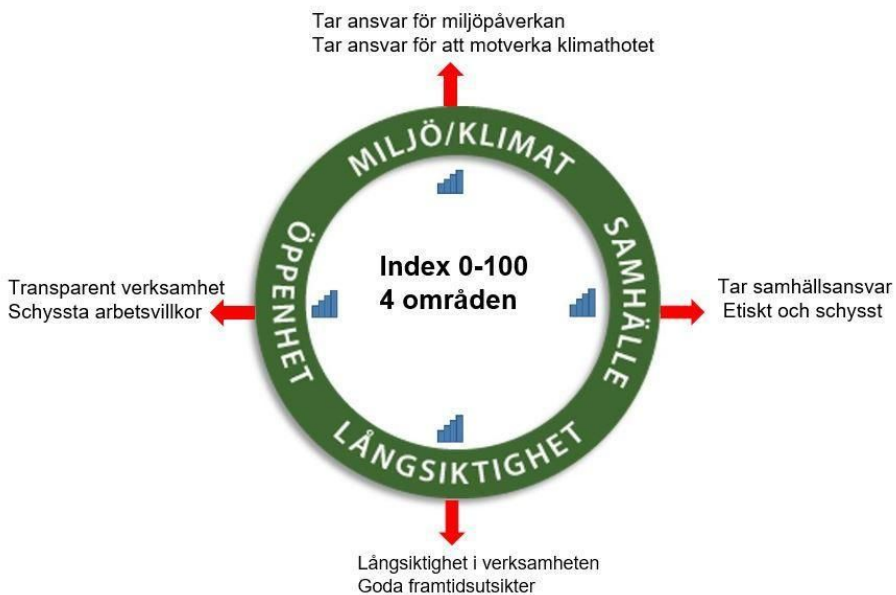
Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Bilaga 5.



Jobs-to-be-done Growth Strategy Matrix (Ulwick, 2018, s. 67).

Bilaga 6.



Hållbarhetsindexets fyra områden och åtta attribut (Svensk Hållbarhetsranking, 2017).

Bilaga 7. Intervjuguide

1. Berätta kort om dig och själv och din bakgrund inom XXX
2. Hur definierar ni hållbarhet inom XXX?
 - *Hur tror ni att er definition av hållbarhet skiljer sig från andra detaljhandelsföretag?*
 - *Har definitionen av hållbarhets förändrats de senaste åren, exempelvis till följd av FN Agenda 2030?*
3. Vilka hållbarhetsaktiviteter och projekt gör ni inom XXX?
 - *Prioriterar ni långsiktiga, djupare eller kortsiktiga och mer häpnadsväckande hållbarhetsprojekt?*
4. Hur kommunicerar ni era hållbarhetsaktiviteter till era kunder och till allmänheten?
5. Vilka är de huvudsakliga orsakerna till att svenska folket uppfattar er så hållbara?
6. Finns det några hållbara områden som ni uppfattas som extra framgångsrika på?
7. Finns det några hållbara områden som ni är framgångsrika inom, men inte uppfattas som lika hållbara som ni är?
 - *Vilka gemensamma nämnare har XXX hållbarhetsarbete med andra framgångsrika aktörer och vad gör XXX unikt?*
8. Vilka huvudsakliga lärdomar kan ni bistå andra detaljhandelsaktörer med? På vilka sätt kan XXX vara en förebild inom hållbarhet?
 - *Vilka gemensamma nämnare har XXX hållbarhetsarbete med andra framgångsrika aktörer och vad gör XXX unikt?*
9. Det finns många andra svenska detaljhandelsföretag som är väldigt framgångsrika inom hållbarhet och kommunikation. Vad tror ni att ni kan lära er av dem? Vilka är förebilder?
10. På vilka sätt inspirerar ni era kunder till att leva mer hållbart?
 - *Hur bidrar XXX aktivt till att minska konsumtionen bland de svenska konsumenterna från 4*

jordglobar till 1 jordglob?

- Hur gör XXX det bekvämt för sina kunder att agera rätt och hållbart?

11. Hur skapar XXX ett emotionellt värde till produkterna som erbjuds kunder?

12. Vilka triggers och drivers gällande hållbarhet finns för kunder på den svenska marknaden?

13. Hur har synen på hållbarhet förändrats de senaste 5-10 åren på den svenska marknaden?

14. Hur har hållbarhetsarbetet inom XXX förändrats de senaste 5-10 åren? Finns det någon korrelation med förändrade kundattityder?

15. Vad kommer att ske inom hållbarhetsområdet på XXX de kommande 10 åren?

- Vilken är er vision för framtiden, hur skulle den ultimata hållbarhetsstrategin se ut?

16. Hur bidrar XXX till uppnåendet av FN Agenda 2030? Vilka mål är mest centrala för verksamheten?

17. En vedertagen koppling är att hållbara produkter kostar mer för producenten att tillverka.

- Hur säkerställer ni ekonomisk vinst och att det blir lönsamt för er att arbeta med hållbarhet?

- Hur pass villiga upplever ni att kunder är till att betala ett högre pris för en mer hållbar produkt?

18. Vad finns det för trade-off mellan hög försäljning och en cirkulär delningsekonomi?

19. Vilka utmaningar finns generellt för XXX inom hållbarhetsområdet?

Utmaningar inom: Miljö och klimat

Utmaningar inom: Samhälle och socialt

- Hur tar XXX socialt ansvar för människor och samhällen i Sverige?

Utmaningar inom: Arbetsmiljö (medarbetare och underleverantörer)

- Hur arbetar ni med mångfald bland medarbetarna och inom kommunikationen?

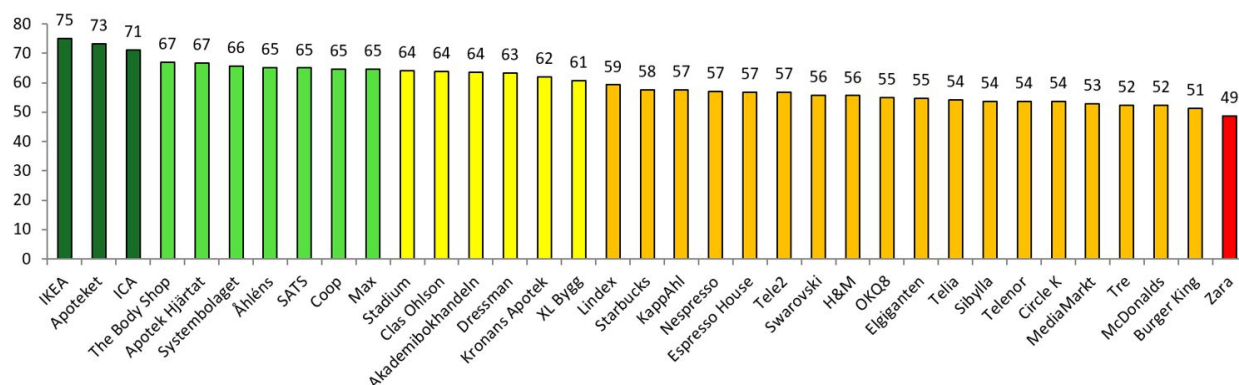
Utmaningar inom det ekonomiska området.

20. Hur ser ni på digitalisering och hållbarhet?

- Hur ser ni på sambandet mellan digitalisering och hållbarhet?

- Hur använder ni digitala lösningar inom XXX? På vilket sätt är dessa lösningar hållbara?

Bilaga 8.



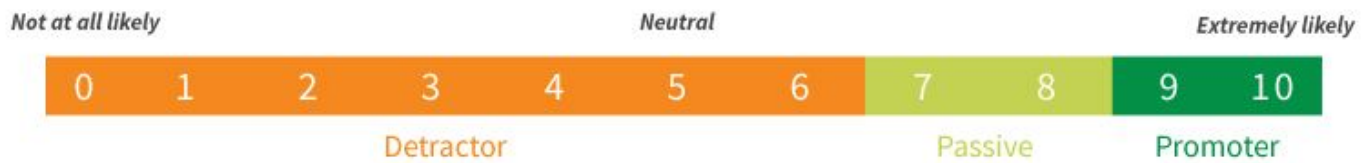
Hållbarhetsindex för företag på den svenska detaljhandelsmarknaden (Svensk Hållbarhetsranking, 2017).

Bilaga 9.

- **Seminariet för Svensk Hållbarhetsranking** den 30 november 2017. På detta seminarium presenterades vinnarna av 2017 års studie, vilken omfattade ca 200 stora företag inom en rad olika industrier i Sverige. Det offentliggjordes att IKEA tog hem förstaplaceringen, Scania placerades som plats två och Apoteket som plats tre. Därtill presenterade Jonas Carlehed IKEAs hållbarhetsarbete, benämnt enligt begreppet “Det cirkulära IKEA”.
- **MAX Burgers Hållbarhetsseminarium** den 8 mars 2018. Vid lanseringen av sin nya vegetariska och veganska produktlinje i mars 2018, bjöd MAX Burgers in ledande influencers och beslutshavare inom hållbarhet till ett hållbarhetsseminarium, där matkonsumtion relaterades till aktuella konventioner såsom FN Agenda 2030, WWF One Planet Plate, etc. Därtill deltog bland annat Mattias Goldmann, vd för Fores och den elfte mest mäktiga inom hållbarhet 2018 (Aktuell Hållbarhet, 2018), Miljöpartiets fd språkrör Maria Wetterstrand samt Anna Richert, expert på matfrågor på WWF.
- **SNS Seminarium - “Hur beter sig den digitaliserade kunden?”** den 17 april 2018. På detta seminarium presenterade Sara Rosengren, forskare vid Center for Retailing vid Handelshögskolan i Stockholm, sin forskning om digitalisering inom detaljhandeln. Därtill deltog Mikael Lenneryd, Chef Digitalt & Kundlojalitet för Apoteket och Peter Muld, Chief Digital Officer, ICA-gruppen.

Bilaga 10.

Net Promoter Score Defined



$$\% \text{ PROMOTERS} - \% \text{ DETRACTORS} = \text{NPS (NET PROMOTER SCORE)}$$

Illustration av skalan för Net Promoter Score (NPS), inklusive Promoter, Passive och Detractor (NICE Satmetrix, 2018).

Bilaga 11.



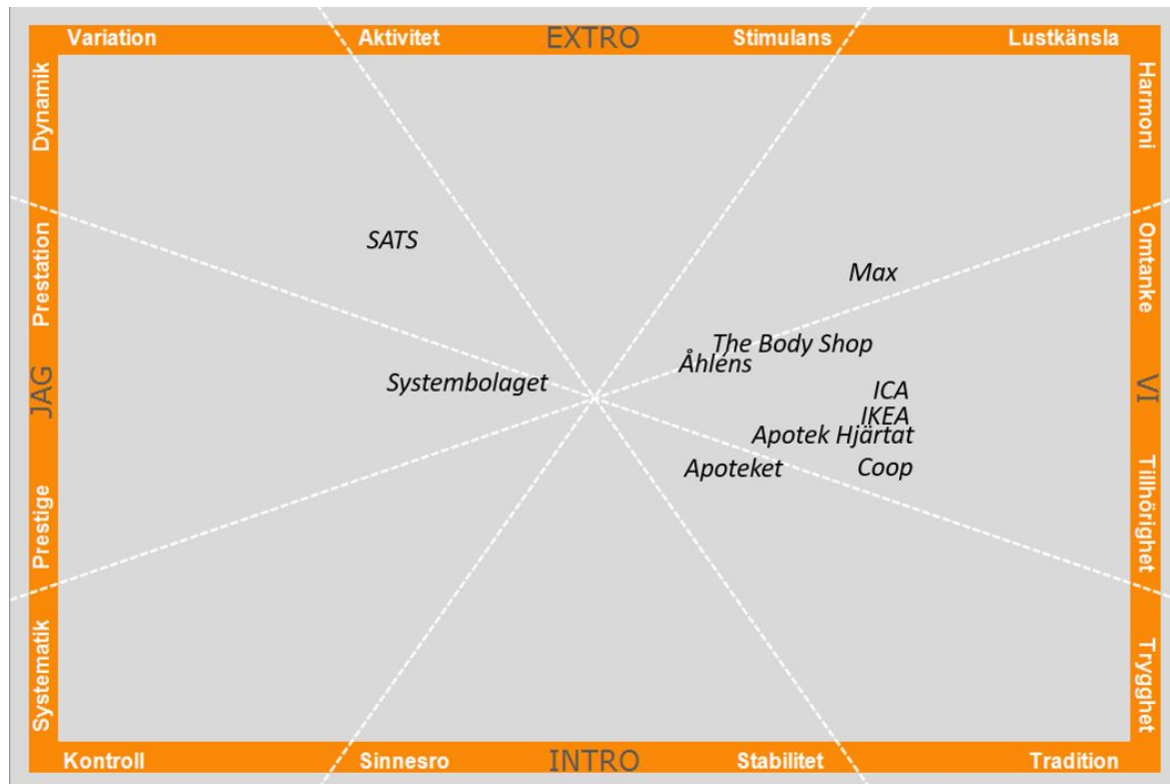
De fyra studerade detaljhandelsföretagens resultat avseende hållbarhetsindex mellan 0-100 (Svensk Hållbarhetsranking, 2017)

Bilaga 12.

Korrelation mot "Verkar för att skapa en hållbar framtid" - Bas 3,416 intervjuer, allmänheten 18-74 år, Svensk Hållbarhetsranking 2017
1. Uppför sig på ett etiskt och rättvist sätt
2. Kommunikerar med en tydlig röst när det handlar om miljö och hållbarhet
3. Tar ansvar för miljöpåverkan i sin verksamhet
4. Välkomnar en dialog med utomsläende beträffande företagets verksamhet
5. Uppvisar långsiktighet i sin verksamhet
6. Tar samhällsansvar i sin verksamhet
7. Kanns arliga och äkta i det de säger och gör
8. Bryr sig om medarbetarnas hälsa och välmående
9. Är en pionjär/leder utvecklingen inom hållbarhetsområdet
10. Tar ansvar för att motverka <u>klimatet</u>
11. Erbjuder schyssta arbetsvillkor
12. Erbjuder rättvisemärkta/etiska producerade produkter
13. Sponsrar/stödjer goda ändamål
14. Visar öppenhet och transparens i verksamheten
15. Har goda framtidsutsikter

Författarnas korrelationsanalys som visar de 15 attribut som har starkast korrelation mot "Verkar för att skapa en hållbar framtid". Denna redovisning gäller samtliga 35 detaljhandelsföretag som ingick i studien. Data från Svensk Hållbarhetsranking, 2017.

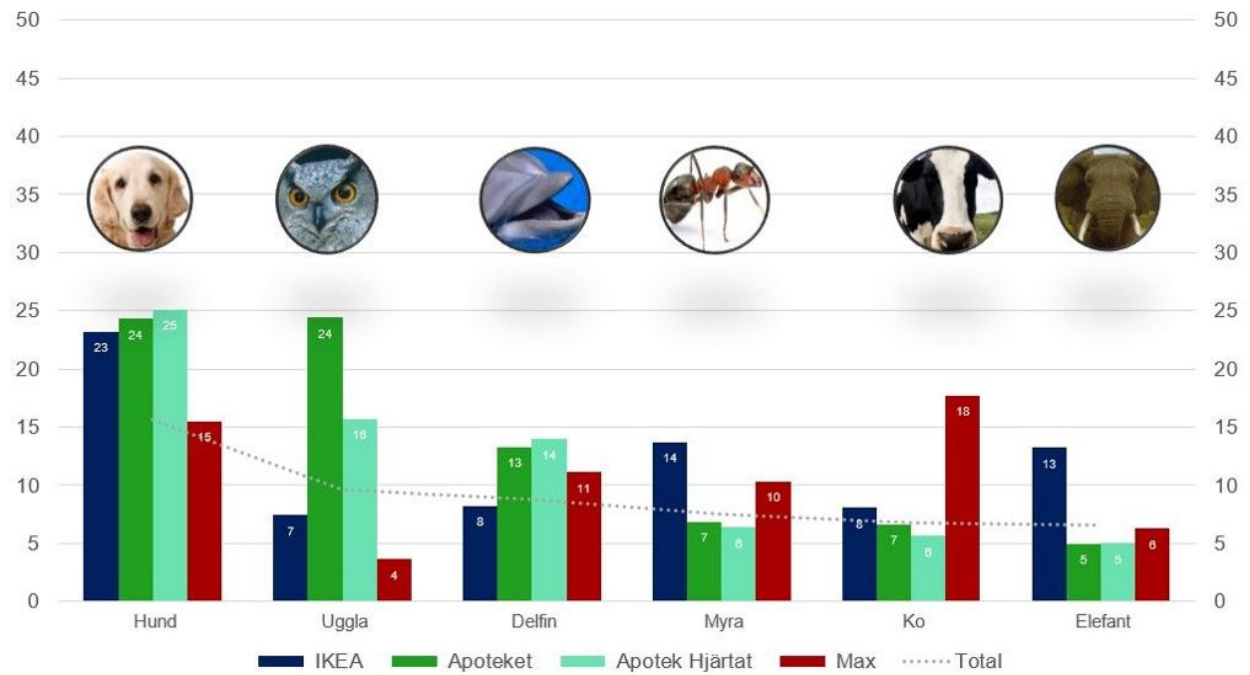
Bilaga 13.



Varumärkespersonligheter för de tio detaljhandelsföretagen med högst hållbarhetsindex.

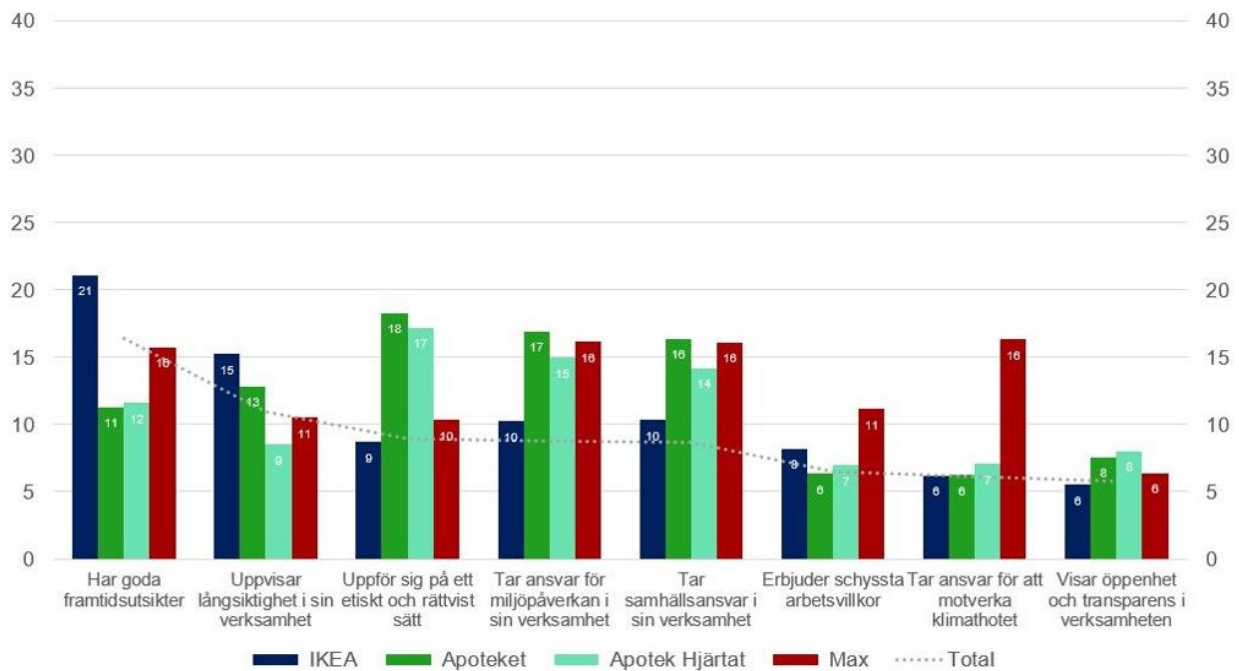
(Svensk Hållbarhetsranking, 2017).

Bilaga 14.



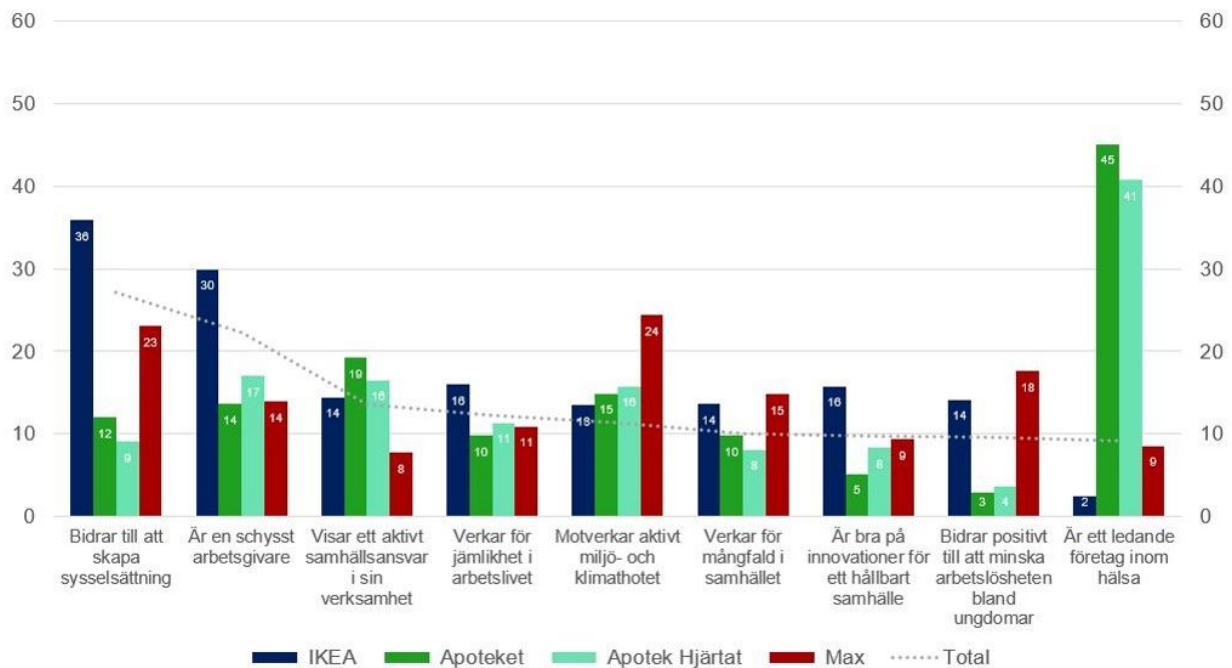
Författarnas associativa analys av de sex djur som profilerar de fyra företagen. Data från Svensk Hållbarhetsranking, 2017.

Bilaga 15.



Författarnas associativa analys av hållbarhetsindexets komponenter i relation till de fyra företagen. Data från Svensk Hållbarhetsranking, 2017.

Bilaga 16.



Författarnas associativa analys av de nio hållbarhetsområden som profilerar de fyra företagen. Data från Svensk Hållbarhetsranking, 2017.

Bilaga 17.

Detaljhandels-företag	Promoters % (9-10)	Detractors % minus (0-6)	NPS
Ikea	56	12	44
Apoteket	53	13	40
Max Burgers	41	27	14
Apotek Hjärtat	38	28	10

Författarnas analys av Net Promoter Score för de fyra detaljhandelsföretagen. Data från Svensk Hållbarhetsranking, 2017.