



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

***“Är man en del av problemet måste man också vara
en del av lösningen”***

- En kvalitativ studie om Max Hamburgares kampanj ‘Green-familjen’

Eric Eskilsson & Patrick Mattisson

Informations- & PR- programmet, HT16

ABSTRACT

Titel:

'Är man en del av problemet måste man också vara en del av lösningen' - En kvalitativ studie om Max Hamburgares kampanj 'Green-familjen'

Författare:

Eric Eskilsson och Patrick Mattisson

Kurs, termin och år:

Medie- och kommunikationsvetenskap GR (C), C-uppsats 15hp, HT16

Antal ord i uppsatsen:

16 061

Problemformulering och syfte:

Svenska konsumenter anser det vara allt viktigare att företag arbetar aktivt med klimatrelaterade hållbarhetsfrågor, och forskning visar på att det finns goda anledningar för företag att ägna sig åt det som kallas för 'Grön marknadskommunikation'. Samtidigt ser författarna av denna studie att det vid forskningsinsatser i ämnet sällan riktas ett kvalitativt fokus mot *avsändaren* av klimatrelaterad marknadskommunikation. Denna studie syftar till att undersöka hur avsändarna av Max Hamburgares kampanj 'Green-familjen' uppfattar denna utifrån teorier relaterade till hållbarhet och kommunikation.

Metod och material:

Studien bygger på sex kvalitativa samtalsintervjuer med respondenter från Max Hamburgare och JMW kommunikation.

Huvudresultat:

Studiens resultat visar att respondenternas upplevelser i hög grad korrelerar med de resonemang som lyfts inom det teoretiska fältet grön marknadskommunikation – både i termer av möjligheter och risker. Studiens respondenter uppfattar att kampanjen bidragit till att både positionera så väl som differentiera Max Hamburgare som företag, och hänvisar främst till att kampanjen legat rätt i tiden. Ytterligare resultat visar att avsändarna uppmärksammar det inflytande varumärkesambassadörer och opinionsledare haft i samband med kampanjen.

Nyckelord:

Marknadskommunikation, grön marknadskommunikation, greenwashing, public relations, tvåstegshypotesen

TACK!

Inledningsvis vill författarna till denna uppsats rikta ett stort tack till de som varit involverade i, och avgörande för, dess genomförande. Först vill vi tacka Thomas Hansen på JMW Kommunikation för den hjälp vi har fått med att förmedla oss vidare till studiens respondenter. Vi vill också tacka samtliga respondenter från JMW Kommunikation och Max Hamburgare för att de tagit sig tid till att bjuda både oss, och dig som läser, på sina perspektiv och tankar. Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Mikolaj Dymek, som under våra många möten hjälpt oss med samtliga frågor vi haft under arbetets gång.

Eric Eskilsson

Patrick Mattisson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1. Introduktion	5
1.2. Max Hamburgare och 'Green-familjen'	6
1.3. Syfte & Frågeställningar	8
1.3.1. Syfte	8
1.3.2. Frågeställningar	8
1.4. Avgränsningar	8
2. STUDIENS TEORETISKA RAMVERK	9
2.1. Tidigare forskning	9
2.2. Att kommunicera budskap till en marknad	10
2.2.1. Att positionera ett erbjudande	11
2.2.2. Att vara unik på en mångsidig marknad	13
2.3. Att kommunicera gröna budskap	13
2.3.1. Risker behäftade med gröna budskap	14
2.4. Företagets relation till konsumenten	15
2.4.1. Ambassadörers och opinionsledares inflytande	16
3. METOD & GENOMFÖRANDE	17
3.1. Metodval	17
3.1.1. Undersökningens urval	18
3.1.2. Undersökningens intervjuguide	18
3.2. Genomförande	19
3.2.1. Intervjusituationen	19
3.2.2. Sammanställning av det insamlade materialet	21
3.2.3. Metodproblem	21
3.3. Studiens validitet och tillförlitlighet	22
3.4. Kritik mot den kvalitativa metoden	22
4. RESULTAT OCH ANALYS	24
4.1. Att kommunicera budskap till en marknad	24
4.1.1. Att positionera ett erbjudande	26
4.1.2. Att vara unik på en mångsidig marknad	29
4.2. Att kommunicera gröna budskap	30
4.2.1. Risker behäftade med gröna budskap	34
4.3. Företagets relation till konsumenten	36
4.3.1. Ambassadörers och opinionsledares inflytande	37
5. SLUTSATS	39
5.1. Slutdiskussion	41
5.2. Framtida forskning	41
6. REFERENSER	43
7. BILAGOR	48
7.1. Bilaga 1: Intervjuguide	48
7.2. Bilaga 2: Respondenter	52

'Är man en del av problemet måste man också vara en del av lösningen'

1. INLEDNING

1.1. Introduktion

Den som i dag ser sig omkring och uppfattar att begrepp som rör hållbarhet allt oftare kommuniceras från företag till konsumenterna har förmodligen helt rätt i den uppfattningen. Hållbarhet har nämligen blivit en allt viktigare fråga för svenska konsumenter. Som svenskar är vi inte bara mest benägna i hela Europa att betala mer för miljövänliga produkter (Eurobarometer 2014, s.34) – enligt Svensk Handels (2015, s.10) undersökning *Hållbar handel är lönsam handel* anser dessutom sju av tio konsumenter att det är “mycket eller ganska viktigt att de företag de handlar av arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor”.

Forskning visar på att det finns flera anledningar till att företag väljer att upprätta det som kallas för ‘gröna’ marknadskommunikationsstrategier – inte enbart på grund av en förväntan om att acceptera och ta ett miljömässigt ansvar (Mourad & Ahmed 2012, s.514), utan också för att det finns bevisade fördelar med att integrera ett hållbart förhållningssätt i bedrivandet av sin verksamhet (ibid, s.516). Således går det att argumentera för att begreppet hållbarhet är en del av en viktig diskurs i samhället som företag har möjlighet att nyttja i utvecklingen av sina verksamheter. Detta bidrar till att insatser gällande hållbar marknadskommunikation blir allt mer nödvändigt för att möta konsumenters ökade behov i frågan (Chen 2010, s.307).

Max Hamburgares kampanj 'Green-familjen' bidrog i januari 2016 till att Max Hamburgare AB vann priset ‘Årets insats inom hållbart varumärkesbyggande’ (Max Hamburgare 2016i). Under festivalen “Way out West” slog Max Hamburgare upp en helt vegetarisk restaurang som en satsning att marknadsföra sitt vegetariska sortiment, och de åstadkom ett nytt försäljningsrekord (Resume 2016). Ytterligare har Max Hamburgare prisats av externa aktörer till ”Årets affärsmodell” (Kuriren 2016) och till Sveriges grönaste varumärke i kategorin snabbmat (Max Hamburgare 2016f). Utifrån ovanstående utmärkelser om Max Hamburgares framgångsrika varumärkesbyggande och genomslag hos 'Green-familjen' finns det goda skäl för andra aktörer som bedriver sin verksamhet inom samma område att inspireras av och intressera sig för ämnet, samt få en större kunskap i hur avsändarna av kampanjen resonerar kring denna.

Vad det vetenskapliga problemet beträffar går det att göra en bedömning att forskning kring grön marknadskommunikation huvudsakligen görs ur ett kvantitativt makroperspektiv, och då oftast med konsumenters uppfattningar och önskemål i fokus. Vidare menar Fuentes (2015) att man ofta stöter empirisk forskning som syftar till att beskriva hur företag ska tillämpa grön marknadskommunikation, och brister på de mer praktiska områdena över hur företag har lyckats realisera detta förhållningssätt (ibid, s.192-193). När detta väl diskuteras, framställs diskussionen dessutom i mycket abstrakta ordalag (ibid, s.193). Mot bakgrund av argumenten som nämns ovan finner vi det intressant att istället rikta ett kvalitativt fokus mot avsändaren av en specifik

kampanj, för att skapa en djupare förståelse kring de uppfattningar som tangerar en erkänt framgångsrik hållbarhetsrelaterad marknadskommunikation. Detta påbjuder även insikter över personliga argument och resonemang som avsändarna upplever legitimerar denna insats, vilket kastar ljus över ett område som inte verkar uppmärksammas i någon högre utsträckning utifrån ett inomvetenskapligt perspektiv.

Således är detta en undersökning som handlar om hur avsändarna bakom Max Hamburgares kampanj "Green-familjen" (Max Hamburgare 2016f) resonerar i samband med att restaurangkedjan lanserade sex vegetariska alternativ på sin meny. Undersökningen kommer att bygga på empiriskt material i form av intervjuer med individer som kan bedömas vara avsändare av kampanjen. Detta material har sedan analyserats utifrån ett teoretiskt ramverk som bland annat bygger på teorier från marknadskommunikationsfältet, men också befintliga dito om grön marknadskommunikation.

1.2. Max Hamburgare och 'Green-familjen'

Max Hamburgerrestauranger AB är ett familjeägt företag som grundades i Gällivare 1968. Mellan 70- och 90-talet expanderade företaget sina verksamheter till att börja driva hotell, bensinstationer, gym, solarier, gourmetkrogar och annat. Med start år 1999 samlas all kompetens de erhållit genom sitt bedrivande av deras tidigare verksamheter för en enhetlig insats om att bedriva en verksamhet kring enbart hamburgare (Max Hamburgare 2016e).

I dagsläget drivs Max Hamburgare av familjen Bergfors, med Richard Bergfors och Christoffer Bergfors som vd respektive vice vd (Max Hamburgare 2016b). Med företagets många års bedrivande och i samband med ett internationellt intresse för konceptet omfattas verksamheten idag av 106 restauranger med drygt 4000 anställda och en omsättning på strax över två miljarder kronor per 2015 (Max Hamburgare 2016a). Detta innebär att Max Hamburgare i dag är Sveriges näst största hamburgerkedja. Internationellt befinner sig fyra restauranger i Norge, och i samband med franchiseverksamhet finns även två restauranger i Danmark och tre restauranger i Förenade Arabemiraten (Max Hamburgare 2016b).

Max Hamburgare lyfter på sin hemsida att kvaliteten i kombination med smak är det som präglar deras mat (Max Hamburgare 2016d). Dessutom är Max Hamburgare ensamma i Sverige om att vara en hamburgerkedja som uteslutande använder sig av svenskt kött och kyckling (ibid). Fokus läggs även hos fisk och sallad som ingår i produktutbudet. Dessa produktkategorier ska enligt kedjan präglas av hög kvalitet men också behäftas med olika hållbarhetsaspekter (ibid). Verksamheten har nämligen sedan många år tillbaka arbetat med hållbarhet på ett medvetet sätt, bland annat i form av klimatkompensation, och 2008 beslutade man att klimatmärka hela sin meny och blev därmed först i världen med denna typen av aktivitet. Vidare beslöt sig Max att utveckla sitt hållbara förhållningssätt och lyckades landa i en 100-procentig klimatkompensation inom produktionskedjan "från det att fröet sås ute på bondens åker till att gästen äter sin

hamburgare ute på restaurangen” (Max Hamburgare 2016c). Max Hamburgare har blivit tilldelade flera priser och utmärkelser för sitt arbete mot en mer hållbar verksamhet. För femte året i rad utsågs de till det mest hållbara varumärket inom restaurangbranschen av Sustainable Brand Index (Max Hamburgare 2015g), en organisation som utför nordens största varumärkesundersökning inom hållbarhet (Sustainable Brand Index, 2016).

Den 21 januari 2016 lanserade Max Hamburgare ett nytt hållbarhetsinitiativ vid namn ”Green-familjen”, som blev den största lanseringen de gjort sett till antalet nya produkter. Produktkedjan lanserades på samtliga restauranger i Sverige, Norge och Danmark (Max Hamburgare 2016f). Namnet ”Green-familjen” har sitt ursprung i ett beslut som tagits fram med hänsyn till de höga krav som behäftas med ordet ”vegetariskt” inom marknadskommunikation (Livsmedelsverket 2011, s.19). Utöver det menar marknadschef Henrik Åkerman (2016) att namnet ska upplevas som inkluderande.

Utbudet i ”Green-familjen” består av sex gröna rätter – fem burgare och en sallad – som mer specifikt består av fem lakto-ovo vegetariska alternativ samt ett veganskt (Åkerman, 2016). Ett av delmålen med kampanjen bestod i att var femte burgare som såldes skulle vara något annat än rött kött i och med 2020 (ibid). Denna målsättning överträffades redan vid lansering, vilket bidrog till att ambitionen numera omformuleras till att var tredje burgare ska vara antingen fisk, kyckling eller vegetarisk/vegansk (Török 2016). En av anledningarna till kampanjens uppkomst är att företaget upplevs ha genomfört många goda insatser för en hållbar utveckling men att prestationerna inte bör betraktas som helt tillräckliga. Därför skulle det vara positivt ur både miljö- och hälsosynpunkt ifall människor konsumerade mindre rött kött (Max Hamburgare 2016h). Eftersom Max Hamburgare är Sveriges snabbast växande hamburgerkedja menar vd Richard Bergfors att det är en självklarhet att erbjuda ett brett sortiment av både vitt och grönt kött (ibid).

Kampanjen har enligt marknadschef Henrik Åkerman i stort sett bara varit PR-driven och kommunicerats externt i förtjänade och Max Hamburgares egna kanaler (Åkerman 2016). I termer av att vara PR-driven har de bjudit in journalister och erkända profiler inom matbranschen för att provsmaka utbudet, vilket ska ha bidragit till att andra börjat prata om kampanjen (ibid).

1.3. Syfte & Frågeställningar

1.3.1. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur avsändarna av kampanjen 'Green-familjen' uppfattar denna utifrån teorier relaterade till hållbarhet och kommunikation.

1.3.2. Frågeställningar

Hur resonerar avsändarna av 'Green-familjen' i termer av marknadskommunikativa strategier?

Hur uppfattar avsändarna av 'Green-familjen' de potentiella möjligheter som är behäftade med att kommunicera hållbarhet?

Hur uppfattar avsändarna av 'Green-familjen' de potentiella risker som är behäftade med att kommunicera hållbarhet?

Vilka påverkansfaktorer upplever avsändarna kan ha bidragit till att ge 'Green-familjen' spridning?

1.4. Avgränsningar

Inom ramen för denna undersökning betraktas respondenterna som företrädare Max Hamburgare och JMW Kommunikation som *avsändare*. Enkelt uttryckt handlar det om att placera företagen Max Hamburgare och JMW Kommunikation i Shannon & Weavers (1949, s.7) grundläggande modell för kommunikation i det fält som just benämns som avsändare.

Här är det också relevant att förtydliga vad som avses med begreppet *hållbarhet*, eftersom det kommer att återkomma ett antal gånger i denna studie. Kotler (2013, s.609) lyfter hållbar marknadskommunikation som ett fält där mer ansvarstagande handlingar från både företag och konsumenter efterfrågas. Vanligtvis brukar begreppet hållbarhet delas upp i tre fält: social, ekonomisk samt klimatrelaterad hållbarhet. I denna studie syftar begreppet till klimatrelaterad hållbarhet.

Ytterligare en avgränsning handlar om att det empiriska material som ligger till underlag för studiens resultat- och analysdel, enbart omfattas av respondenternas svar. Övrigt tillgängligt material som exempelvis annonser, reklam och hemsidor är inte relevant för undersökningens syfte. Den typen av material har enbart använts i författandet av andra delar i uppsatsen som krävts för att kunna delge fakta.

2. STUDIENS TEORETISKA RAMVERK

2.1. Tidigare forskning

I artikeln *'State of Green Marketing Research Over 25 Years'* lyfter Prashant Kumar (2014, s.137-138) professor emeritus William Lazer som upphovsmannen bakom begreppet "Grön marknads kommunikation", eftersom han var tidigt ute med att koppla ihop marknads kommunikationen med behovet att uppmärksamma miljöfrågor. Lazer (1969, s.3) påpekade redan på slutet av 60-talet att marknads kommunikation inte är ett mål i sig, utan att marknads kommunikation skall kunna tillgodose samhällets såväl som företagens mål – bortom transaktioner och finansiella mål. Han menade (eller förutspådde) att marknads kommunikationen skulle utvecklas till att beröra sociala frågor bortom ren ekonomisk vinst och därmed bidrar till att lösa grundläggande problem, inte minst bevarandet av naturresurser (ibid, s.4).

I dag, nästan 50 år senare, finns det flera anledningar till att företag bör välja att upprätta strategier för grön marknads kommunikation – inte enbart på grund av en förväntan (Mourad & Ahmed 2012, s.514), utan också för att det finns bevisade fördelar med att integrera ett hållbart förhållningssätt i bedrivandet av sin verksamhet (ibid, s.516). Således menas det att det något diffusa begreppet *hållbarhet* innebär en stor möjlighet för de företag som vill utveckla sina verksamheter i den riktningen. Men samtidigt som denna relativt okomplicerade bild av grön marknads kommunikation målas upp, lyfts det inom forskningen också utmaningar. Exempelvis Peattie et al. (2009, s.276) menar att det finns så kallade 'skeptiska minoriteter', som helt enkelt inte tror på att klimatet förändras. Författaren (ibid) menar att det kommer bli en stor utmaning att nå den gruppen vid miljörelaterade kommunikationsinsatser.

Vad utmaningarna beträffar är det inte heller alltid garanterat att en avsändares miljörelaterade kommunikation är behäftad med framgång hos mottagarna. I artikeln *'Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign'* beskriver Trapp (2012) hur energibolaget Vattenfall med blandade framgångar genomförde en klimatrelaterad kampanj som skulle sätta bolaget på kartan som en trovärdig ambassadör för klimatfrågor. Kampanjen, som byggde på att bygga bilden av Vattenfall som ett mer hållbart företag, kunde på många sätt bedömas som framgångsrik i termer av spridning och uppmärksamhet – den vann exempelvis andra pris i den prestigefyllda tävlingen 100-wattaren och ansågs vara ett modigt och inspirerande initiativ (Trapp 2012, s.462). Samtidigt visade undersökningar gällande mottagandet av densamma, att Vattenfalls trovärdighet som avsändare ifrågasattes av respondenterna och att bolaget anklagades för att ägna sig åt greenwashing (ibid). Författaren avslutar artikeln med två praktiska förslag kring hur ett företag kan bygga upp en trovärdighet i samband med denna typ

av kampanj: dels genom att kommunicera de affärsmässiga motiven bakom kampanjen, samt att överväga samarbeten med externa organisationer som inte är knutna till staten (ibid, s.463).

Fuentes (2015) belyser en viss typ av kritik om innehållet hos tidigare forskning inom området av grön marknadskommunikation. Kritiken riktar sig mot att det ofta diskuteras hur företag ska tillämpa grön marknadskommunikation, mer än hur den faktiskt tillämpas i praktisk bemärkning (ibid, s.192-193). Vidare menar Fuentes att den tidigare forskning som gjorts hittills rörande de mer praktiska inslagen, illustreras på en mycket abstrakt, linjär och rationell nivå. Sett utifrån ett marknadskommunikativt perspektiv omfattas grön marknadskommunikation i dessa forskningsstudier som en förenklad kombination av olika marknadstekniker och idéer med fokus på miljöfrågor (ibid, s.193).

Rosenberger & Polonsky (2001, s.21) menar att grön marknadskommunikation bör ses som ett förhållningssätt som tillämpas på en helospännande nivå inom en verksamhets bedrivande i termer av både strategiska förfaranden och taktiska tillämpningar. Däremot försöker många företag idag tillämpa hållbarhet i sin verksamhet och förmedla en 'grön image' i förhoppning om att samtidigt gå med vinst. Vissa företag är dock oförmögna att leva upp till denna föreställning och en befogad misstänksamhet från konsumenter blir som efterföljande effekt. Detta på grund av att företagen vill associeras med olika miljöfrågor men varken hörsammas eller utförs på ett särskilt substantiellt sätt hos verksamheten, varken i sitt bedrivande, eller befastande hos dess produkter (ibid). Mer konkret handlar denna misstänksamhet och förvirring från konsumenter om de olika hållbarhetscertifieringar som företag tillämpar hos sina produkter för att försöka legitimeras en önskad status om hållbarhet (Harris 2007, 51).

Ytterligare komplikationer som har gjort sig erkända i relation till att företag har för avsikt att identifiera sig som gröna är att det traditionella sättet att se på marknadskommunikation och dess verktyg anses otillräckliga (Rosenberger & Polonsky 2001, s.21) i det avseende att förhållningssättet inte lyckas omfatta den nödvändiga integrering hos marknadsprocessen av de innebörder som hållbarhet inbegrips av (ibid). Även när aktörer försöker tillämpa miljöfrågor i sina verksamheter, lyckas de sällan med att få till stånd ett långsiktigt och hållbart tillvägagångssätt (ibid).

2.2. Att kommunicera budskap till en marknad

I dag utövar företag sin verksamhet i en värld där konsumenterna får allt svårare att skilja mellan olika produkter och dess egenskaper (Falkheimer 2014, s.93). Vidare ökar också företagens möjligheter att använda sig av olika medier för att kommunicera till sina konsumenter (ibid). Detta kan påstås bidra till att försvåra framkomligheten för ett företags budskap, och därmed också öka intresset för att särskilja sig som varumärke och bevara kundrelationer (ibid). Enkelt uttryckt innefattar begreppet *marknadskommunikation* alla typer av kommunikation mellan företag och konsument, med företagets erbjudande i fokus (Ottesen 2001, s.35). Således sker inte

marknadskommunikationen enbart i marknadsaktiviteter som syftar till planering och implementering från exempelvis en marknadsavdelning, utan även i all typ av kommunikation som sker mellan konsumenter och företagets anställda (ibid, s.17). Det innebär att relationen med konsumenten sträcker sig längre än den situationen som uppstår vid ett köp, exempelvis vid interaktioner som leverans, installation och service (Falkheimer 2014, s.95).

Denna definition går dock att ta ett steg vidare – exempelvis definierar Mårtensson (2009, s.19) marknadskommunikation som *alla kontakter* som 'främst företag har med kundgrupper och andra intressenter för att på något sätt direkt eller indirekt påverka marknads uppfattning om och intresse för deras produkter, tjänster eller idéer samt företagets anseende'. Begreppet intressenter avser i det här fallet både mer specifika sådana som exempelvis kunder, leverantörer och samarbetspartners, men också intressenter i bredare benämning såsom medier och aktivister (ibid). I boken '*Optimal Marknadskommunikation*' erbjuder Dahlén & Lange (2009, s.30) i sin tur en aningen mer specifik definition då de menar att marknadskommunikation handlar om att besvara frågor om vilka man vill nå, vad man vill säga till dem samt hur man ska säga det. Dessa tre frågor går att översätta i termer av identifiering av rätt målgrupp, utformning av rätt budskap samt kommunikation genom rätt kanaler. Författarna (ibid) lyfter också den kreativa revolutionen som en viktig katalysator för hur modern marknadskommunikation skulle komma att utvecklas. Effekterna av detta ser man än i dag – författarna menar att kreativitet spelar en stor roll i alla typer av marknadskommunikationsinsatser.

Vidare menar Mårtensson (2009, s.17-18) att marknadskommunikationen ansvarar för att skapa rätt associationer till ett företags varumärke och därmed skapa mervärde i det som företaget har att erbjuda marknaden. Samtidigt påpekar hon att företag har en viss distans till kommunikation och egentligen inte vet vad de får ut av sina marknadskommunikationssatsningar. Detta trots att kraven på möjligheter att redovisa marknadskommunikationens lönsamhet har ökat i samband med vetenskapen om att den bidrar till att bygga upp stora finansiella värden (ibid).

Kitchen (1999, s.22) beskriver marknadskommunikation som en process där organisationer eftersträvar meningsskapande mellan verksamheten och individer. Verksamheter ses som både *sändare* och *mottagare* i det avseendet att de i egenskap av avsändare har i uppgift att påverka, påminna och informera avsedda marknader som i slutändan kan generera utbyten (ibid). I egenskap av mottagare rättar sig verksamheter till dessa marknader för att formulera nya relevanta budskap, anpassa de redan befintliga för rådande förändringar och vara beredda på uppdykande kommunikationsmöjligheter (ibid).

2.2.1. Att positionera ett erbjudande

I boken *Principles of Marketing* beskriver Kotler att marknadsföringen är den process som tar avstamp i att organisationer skapar värde för konsumenten och etablerar relationer som i sin tur ska ge värde tillbaka till sina respektive organisationer (Kotler et al. 2013, s.29). Denna övergripande process definieras som *The Marketing Process* och består av en femstegsmodell där

andra steget omfattar utvecklingen av en marknadsstrategi med konsumenten som utgångspunkt (ibid). I en mer utvecklad version av denna marknadsstrategi tar bland annat begreppet *positionering* sin plats (Kotler et al. 2013, s.28), som också är en del i att bestämma ett värdeskapande erbjudande (ibid, s.203). En definition som Koschnick (1995, s.434) tillämpar hos begreppet handlar om att en produkt eller tjänst placeras i ett segment av en eller flera marknader på ett sätt där detta erbjudande tydligt särskiljer sig från konkurrerande erbjudanden och bidrar till optimala förutsättningar för ökad försäljning och vinst. Eftersom marknaden ses som heterogen finns inte möjligheten för ett varumärke att ha en inverkan på hela marknaden. Därför behöver erbjudandet placera sig strategiskt i det segment där det troligen är mest framgångsrikt (ibid).

Ries och Trout (2001, s.2) menar att positionering är det första urvalet av idéer som är genomslagskraftiga för att göra sig hörd i ett samhälle överröstat av kommunikation. En produkt är utgångspunkten för positionering och kan enligt Ries och Trout exempelvis utgöras av en handelsvara, tjänst eller organisation (ibid). De väljer att problematisera kring en produkts innebörd och relevans hos begreppet *positionering*, och tar avstånd från att en likvärdig definition mellan *positionering* och *produkt-positionering* skulle vara rimlig (ibid). Detta med anledning till att det inte är en produkt som genomgår en förändring i huvudsak, utan hur en produkt placeras i en potentiell konsuments medvetande (ibid). Utmaningen som normalt sett föreligger är att skapa något nytt som inte redan existerar i konsumentens föreställning, vilket kan ses som nästintill omöjligt (ibid, s.5). Därför bör förhållningssättet kring *positionering* handla om att istället försöka manipulera den befintliga föreställningen konsumenten besitter (ibid). Detta resonemang tar avstamp i en framställning Ries och Trout gör när de beskriver en konsuments medvetande illustrativt av att vara en vattenfylld svamp (ibid, s.7). De menar att medvetandet bara har kapacitet att "suga åt sig" ytterligare information på bekostnad av den som redan finns där, och ändå finns ambitionen från företag att hålla på mer och förekomsten av en besvikelse kring att ens budskap inte hörs (ibid). För att då nå ut till konsumenten och ta plats i dennes medvetande, blir insatsen att förenkla budskapet till den grad att det är tydligt och receptivt ifall avsikten är att skapa ett långsiktigt intryck (ibid, s.7-8).

Uggla (2006, s.12) bidrar med en förklaring i att dela upp begreppet *positionering* genom fyra olika frågeställningar. Dessa frågeställningar kretsar kring *vad*, *vem*, *tillfälle* och *förhållande*. *Vad* har för avsikt att beskriva vilka behov ett erbjudande ska tillfredställa, och vilket löfte som ska uppfyllas av leverantören. *Vem* talar för positioneringens målgrupp som kan exempelvis handla om ålder, kön och värderingar. *Tillfälle* beskriver det sammanhang erbjudandet ska tillhöra, exempelvis huruvida det är till vardags eller på något sätt i ett speciellt avseende. *Förhållande* syftar till var erbjudandet ska placeras i relation till sina viktigaste konkurrenter (ibid). Däremot förändras marknaden och varumärken bör anpassa sig i paritet med de förändringarna (Mårtensson 2009, s.97). Över tid förändras konsumenters önskemål (ibid, s.98), vilket bidrar till relevansen av att

åskådliggöra konsumenternas vardagliga liv och den slutgiltiga kulturen de lever i och hur varumärket kan befästa en position i relation till dessa (ibid).

2.2.2. Att vara unik på en mångsidig marknad

Begreppet *differentiering* beskrevs enligt Shaw som 'att möta mänskliga begär mer noggrant än konkurrenterna' (Dickson & Ginter 1987, s.2). Kotlers (2013) definition av differentiering ingår, precis som positionering, i ett företags mål att skapa värde (för konsumenten) hos sitt erbjudande (ibid, s.221), vilket syftar till hur det värdet ska särskiljas inom det avsedda segmentet erbjudandet ska befinna sig i (ibid).

Shaw nämner olika tänkbara tillvägagångssätt för att differentiera sig. Dessa kännetecknas bland annat av små modifikationer som bidrar till det huvudsakliga användandet och att ny eller mer praktisk paketering tillämpas (Shaw 1912, s.710). Ytterligare kan det handla om att etablera en god uppfattning av positiva egenskaper hos produkten, för att försäkra sig om att konsumenten inte känner sig missnöjd, såsom gott rykte och god kvalitet (ibid). Däremot är det övergripande målet att alltid isolera sig från produkter av liknande natur, genom varumärkesbyggande, som skapar en särskiljande identitet (ibid).

Med hänsyn till ovanstående resonemang, kring hur en produkt skapar sig en särskiljande identitet, menar Chamberlain (1949) att upplevelsen leder till en särskild "preferens" hos konsumenten mellan sig och produkten (ibid). Detta bidrar i sin tur till att konsumenten "paras ihop" med aktören som tillhandahåller produkten, inte genom tur eller slump, utan baserat på just denna preferens (ibid).

2.3. Att kommunicera gröna budskap

Grön marknads kommunikation är ett perspektiv inom marknads kommunikation som tog form i samband med det ökade intresset och oron för miljöns tillstånd i världen (Peattie 1992, s.11). Enligt Peattie handlar grön marknads kommunikation om att identifiera, förutse och tillfredsställa de krav som ställs av konsument och samhälle, på ett lönsamt och hållbart sätt (ibid). Chen's (2009) uppfattning är att det ultimata målet med grön marknads kommunikation är att gå med vinst samtidigt som man tar ett socialt ansvar (ibid, s.517). Ottman (2006) menar att målet bör uppfylla ambitioner om att förbättra miljön och tillfredsställda konsument (ibid, s.24). Begreppet liknar många olika förekommande varianter av marknads kommunikation, (där dessa varianter kännetecknas av företagets komposition i termer av storlek och inriktning) såsom samhällelig, industriell eller not-for-profit marknads kommunikation (Peattie 1992, s.6-11). För att åskådliggöra hur dessa likheter tar sig uttryck, går det att se hur både grön- och samhällelig marknads kommunikation exempelvis tar hänsyn till både konsumenten och samhället (ibid, s.11).

Rios et al. (2006, s.26-27) belyser tre nivåer som syftar till att beskriva konsumentens upplevelse (under förutsättning att konsumenten upplever att varumärket bidrar till miljön), i termer av att

vara 'fördelar' vid köp av hållbara produkter som i huvudsak ska associeras till olika varumärken. Dessa tre nivåer av upplevda fördelar kännetecknas av *funktionell*, *upplevd* och *symbolisk* (ibid). Den *funktionella* nivån handlar om konsumentens upplevelse kring att produkten bidrar till omsorg för miljön. *Upplevda* fördelar syftar till att konsumenten känner sig bidra till samhällets välfärd. De *symboliska* fördelarna handlar om att konsumtionen ska matcha en viss ideologi och ett personligt uttryck som konsumenten bär på. En konsument med höga ekologiska krav kommer enligt författaren avstå från ett köp om produkten i fråga inte kan leva upp till dessa (ibid).

Peattie (1992, s.25-26) menar att det råder oklarheter när det kommer till att stämpla eller identifiera sig som grön, men att innebörden omfattar vissa gemensamma egenskaper. Dessa kännetecknas som en oro för livet på jorden och framtida generationer, en önskan om att utveckla hållbara alternativ för miljön och att bevara den som en del i utvecklingen av att förbättra människans livskvalité på en global nivå med ett långsiktigt perspektiv (ibid).

Vad kan då företag tjäna på att erhålla en grön status i bedrivandet av sin verksamhet? Peattie (1992, s.46-47) redogör för några argument i den frågan. Han menar att konsumenter vill i dagsläget ha just gröna produkter, och misslyckas företag med att vara gröna, kan minskad vinst vara ett faktum. Att vara grön kan öppna upp för nya marknader eftersom miljöproblem skapar lösningsorienterade marknader. Det kan även ge en konkurrenskraftig fördel och de som inte anpassar sig riskerar att hamna efter i den rådande hållbara utvecklingen. Andra argument belyser relevansen kring att spara pengar, potentialen att höja den interna moralen, och att en undermålig prestation i ett hållbart bedrivande av sin verksamhet kan bli kostsamt och på sikt olagligt (ibid, s.47). Även Chen (2009, s.517) menar att det innebär konkurrensmässiga fördelar att nå en grön status, men också att det kan förbättra företagets image och förstärka det inneboende värdet hos produkten (ibid, s.517). För att lyckas med en effektiv grön marknadskommunikation, krävs trovärdighet i sitt bedrivande (Ottman 2006, s.31).

2.3.1. Risker behäftade med gröna budskap

More and more firms are engaging in greenwashing, misleading consumers about their environmental performance or the environmental benefits of a product or service. The skyrocketing incidence in greenwashing can have profound negative effects on consumer and investor confidence in green products.'

– Delmas & Burano (2011, s.64).

Peattie et al. (2009, s.270-271) menar att klimatförändringarna utgör en av de större kommunikativa utmaningarna för företag framöver. Även om det finns många områden som faller inom ramarna för hållbar utveckling, så menar författarna (ibid) att det ändå är klimatförändringarna som står högst upp på agendan inom marknadskommunikationsfältet. Orsaken anses bland annat vara den mediala spridning som klimatfrågan lyckats få, vilket skapat en tydlighet i frågan på ett sätt som andra hållbarhetsfrågor inte lyckats med (ibid). Givet dessa utmaningar så löper alla företag som kommunicerar hållbarhet gentemot sina marknader en risk

att bli anklagade för att ägna sig åt *greenwashing*. Slår man upp begreppet i den engelska ordboken *Dictionary of Marketing* (Oxford Reference 2016) ges följande beskrivning:

'Greenwashing: The practice of overemphasising a company's environmental credentials, often by misinforming the public or understating potentially harmful activities.'

Så långt lyder alltså definitionen av *greenwashing*. Men vad innebär begreppet egentligen, och vad kan aktiviteten innebära för de företag som anklagas för att utöva *greenwashing*? Delmas & Buranos (2011, s.66-67) beskriver i enkelhet den mindre eftersträvaransvärda aktiviteten som ett sätt för företag att vilseleda konsumenter genom två disparata beteenden; positiv kommunikation utåt om företagets miljöprestanda parallellt med undermålig – faktisk – miljöprestanda (ibid).

I slutet på 90-talet beskrev Polonsky et al. (1998, s.290) de allvarliga konsekvenser som detta kommunikativa fenomen kan innebära – de driver ett resonemang som syftar till att missledande grön marknadskommunikation i det långa loppet kan leda till att skada både konsumenter och företag såväl som miljön. Detta eftersom konsumenternas skepticism kan leda till att de i längden medvetet ratar de företag som kommunicerar miljömässiga anspråk (ibid). Detta har förstås potential att utgöra ett stort problem för de företag som vill uppfattas som 'gröna'. För att ytterligare problematisera frågan lyfter Delmas & Buranos (2011, s.71-72) just konsumenterna som en av krafterna som driver *greenwashing*-aktiviteter. Tesen är att externa marknadsfaktorer som konsumenter, investerare och konkurrenter pressar företag till att utge sig för att vara grönare än vad de faktiskt är (ibid).

Detta varningens finger höjs också av Zimmer et al. (1994, s.71), som menar att missbruk av begreppet 'grönt' riskerar att urvattna begreppets betydelse till den grad att det blir meningslöst. Avlonas & Nassos (2014, s.235) går steget längre – han menar att *greenwashing* är det hållbara samhällets fördärv och att den trovärdighet som ett företag byggt upp riskerar att gå förlorad om företaget i fråga ägnar sig åt det (ibid). Tillsammans med Ottmans et al. (2006, s.31) resonemang om produktens trovärdighet som avgörande för en grön marknadskommunikationsinsats – konsumenter som inte kan avgöra huruvida en produkt de facto är miljövänlig eller inte är mer benägna att inta en skeptisk inställning till densamma (ibid) – understryks således vikten av att kunna kommunicera trovärdiga miljöanspråk.

2.4. Företagets relation till konsumenten

Lee Edwards (2010, s.207) menar att utövandet av PR har sitt ursprung i USAs och Englands kommersiella och politiska omgivning på 1800- och 1900-talet. Då kunde det handla om allt från att främja industriernas intressen till att på politisk nivå kontrollera allmän opinion för att behålla status quo (ibid, s.207-208). Ivy Lee, en PR-utövare som arbetade för Pennsylvania Railroads på tidigt 1900-tal (Edwards 2014, s.10) anses ha stått för en viktig milstolpe inom ämnet då han utfärdade sitt dokument '*Declaration of Principles*' till ett antal tidningsredaktörer, vilket i princip var

ett löfte om att tillhandahålla nyheter och information som kan vara av allmänhetens intresse (Russell & Bishop 2009, s.91-92).

Ibland upplevs det som att syftet med PR enbart är att marknadsföra den egna organisationen (Fawkes 2012, s.6). Samma författare påpekar dock att begreppet snarare avser huruvida bilden och upplevelsen publiker har av organisationen överensstämmer med organisationens egen föreställning, oavsett om den uppskattas eller inte (ibid). Begreppet Public Relations förekommer idag i många olika former. Med utgångspunkt i organisationers göromål kring deras relationer och anseende förekommer grenar som bland annat corporate communications, issues management, stakeholder relations med flera (Fawkes 2012, s.6). De bredare definitionerna av Public Relations är dock många och varierande – Grunig & Hunt (1984, s.6-7) konstaterar att det redan i mitten på 70-talet gick att finna över 400 olika definitioner av begreppet. Författarna själva väljer i sin bok *Managing Public Relations* (ibid, s.6) att i all enkelhet definiera begreppet som *'the management of communication between an organization and its publics'*.

Denna mer kortfattade typ av definition kompletteras dock av andra forskare som väljer att inkludera begreppet relationer i sina definitioner. Exempelvis Cutlip et.al. (2006, s.4) definierar begreppet Public Relations på följande sätt: *'Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends.'* Således menar författarna att Public Relations är en ledningsfunktion som bygger relationer mellan en organisation och dess publiker i enlighet med det resonemang Strömbäck (2013, s.75) för, då även han betonar vikten av relationen till en organisations publiker. Broom et al. (2000, s.3-15) lyfter dock i boken *Public Relations as Relationship Management* att det råder en viss brist på definitioner av just begreppet *relationships* och att det på många sätt tas för givet utan att tillskrivas en vidare förklaring – även Ruler & Vercic (2002, s.7-8) lyfter begreppet relationer som ett sådant där åsikter går isär, och som vi är långt ifrån en enhetlig definition av. Ett förslag på vad som kan avses med begreppet relationer kommer från Grunig (1993, s.121-136) som menar att begreppet kan tolkas som *symbolic-* samt *behavioral relationships* – den förstnämnda syftar till ytliga och kortsiktiga aktiviteter och sammanfattas som *kommunikation*, medan den andra syftar till verkliga, långsiktiga aktiviteter, och sammanfattas som *handling*. Samtidigt påpekar författaren (ibid, s.123) att de båda inte ska ses som separerade ifrån varandra, utan snarare hör ihop och bidrar till att skapa en samlad bild av en organisation.

2.4.1. Ambassadörers och opinionsledares inflytande

Hedlund & Johansson (1993, s.181) menar att det uppfattas som lättare att känna förtroende inför levande personer snarare än företag. Av den anledningen kan det vara lämpligt att använda sig av andra människor för att personifiera företaget i fråga och därmed skapa det önskade förtroendet (ibid). Detta stämmer väl överens med Mårtenssons (2009, s.316) resonemang om att en varumärkesambassadör kan vara en person som bär på hög trovärdighet i förhållande till ett

företags erbjudande. Detta i sin tur går att koppla till den teori som går under namnet *tvåstegshypotesen*.

För att beskriva den funktion som opinionsbildare och ambassadörskap kan spela kan nämligen en beskrivning av Lazarfelds tvåstegshypotes vara relevant. Denna modell hade sin uppkomst i samband med den första stora undersökningen om masskommunikationens effekter under den amerikanska valkampanjen 1940, vars resultat visade på misslyckade kopplingar hos direkta effekter över huruvida media i sin roll som avsändare påverkat röstandet och åsikter, vilket i sin tur bidrog till ett antagande om att massmedias position att kommunicera genom *budskap* och *effekt* ansågs som underminerat (McQuail & Windahl 1993, s.62). En förklaring som blev uppenbar gällande bristen på dessa effekter var enligt författarna till studien att ett budskap från olika avsändare går till en opinionsbildare, som i sin tur delar budskapet vidare till mindre aktiva sektioner av populationen (ibid). Detta betraktas som den klassiska definitionen om tvåstegshypotesen, och uppfattningen att interpersonell påverkan var större än massmedias bidrog till ytterligare studier i diverse kontexter, även inom konsumentbeteende. Resultatet blev en mycket inflytelserik teori beträffande den roll som *opinionsledare* och *personligt inflytande* spelar, vilket kom att beskrivas som ett dominerande paradig inom kommunikationsteori och forskning (ibid, s.63). Sammanfattningsvis menar alltså McQuail & Windahl (1993, s.63) att tvåstegshypotesen handlar om en teoretisk modell där en avsändare inte verkar på en socialt isolerad plats utan konkurrerar med andra källor av idéer, kunskap och makt som utgörs av komplexa, sociala nät av relationer.

3. METOD & GENOMFÖRANDE

3.1. Metodval

Eftersom denna studie syftar till att undersöka hur avsändarna av en grön kampanj ser på denna i förhållande till teorier om hållbarhet och kommunikation innebär det att studien faller inom ramarna för beskrivande studier (Esaiasson et.al. 2012, s.36). För att kunna få svar på våra forskningsfrågor har vi valt intervjun som metod, vilken är vanlig vid en kvalitativ ansats (Backman 2008, s.59). Undersökningen innefattar resultat som lyfts ur totalt sex intervjuer med respondenter som är valda utifrån kriteriet av att vara avsändare av kampanjen 'Green-familjen' – vilket innebär att analysenheterna avser individer som är representativa för det fall som undersöks (ibid, s.47). Valet av analysenheter är avhängigt undersökningens övergripande fråga (Esaiasson et al. 2012, s.48), vilket återkommer under rubriken 'Undersökningens urval'.

Metoden i undersökningen går med fördel att beskriva som kvalitativ samtalsintervju av både informant- och respondentkaraktär (Esaiasson et al. 2012, s.252). Informantaspekten går att härleda till att vi i vår undersökning söker kunskap om hur uppfattningarna kring en kampanj sett ut, där våra respondenter agerar som ett slags "vittne" för den uppfattningen (Esaiasson et

al. 2012, s.227-228). Respondentaspekten, i sin tur, handlar om att det är respondenter egna tankar och upplevelser som är relevanta för undersökningen (Esaïasson et al. 2012, s.228), vilket innebar att det blev lämpligt att ställa samma frågor till samtliga respondenter (ibid). I intervjuerna ställs därför ett antal öppna frågor till respektive respondent, med möjlighet att följa upp eller utveckla vissa svar. På så vis är samtalsintervjun extra väl lämpad eftersom den ger möjlighet att fånga upp mindre väntade eller särskilt intressanta svar (Esaïasson et al. 2012, s.251).

3.1.1. Undersökningens urval

Ett sätt att se på empiriskt arbete är att forskaren närmast ses på som en 'producent' av data. Detta betyder att forskaren i fråga behöver göra aktiva val för att skapa det empiriska material som bidrar till att besvara forskningsfrågan (Ahrne & Svensson 2015, s.19-20). Det kan exempelvis handla om hur valet av teori påverkar vad som uppmärksammas i studien, men också om hur formuleringen av intervjufrågor både kan synlig- och osynliggöra vissa svar (ibid, s.20). Ett av de viktigare valen man gör som forskare är givetvis de som rör studiens urval av analysenheter. I studier som använder intervjun som metod handlar det om att välja analysenheter (intervjupersoner) som är representativa för det man vill undersöka (Larsson 2010, s.61). Detta beslut fattas baserat på studiens syfte och vad urvalet bör representera (ibid).

Det urval vi använt oss av i denna studie är strategiskt urval, vilket är vanligt vid studier som bygger på samtalsintervjuer (Esaïasson et al. 2012, s.230). De fall som valts ut genom strategiskt urval behöver inte nödvändigtvis vara representativa för en population i sin helhet (Esaïasson et al. 2012, s.159) – däremot kan man lyfta fram allmängiltiga resonemang som kan bidra till att säga något om även närliggande fall inom en population genom att analytiskt generalisera sina resultat till en specifik teori (ibid).

Det är också viktigt som forskare att göra etiska övervägningar – detta gäller särskilt vid intervjustudier (Esaïasson et al. 2012, s.257). Eftersom en samtalsintervju påminner om ett informellt samtal – Ryen (2004, s.46) beskriver den som ett 'samtal med ett syfte' – så är det ett krav att respondenterna görs medvetna om att de ger svar som används som resultat i en studie (Esaïasson et al. 2012, s.257). I detta fall har det i praktiken handlat om att vi som forskare redan från början i processen varit tydliga med vår agenda, som vi påmint om från första kontakten med respondenterna till själva intervjutillfällena.

3.1.2. Undersökningens intervjuguide

Våra frågor har vi baserat på vår undersöknings teoretiska utgångspunkt för att kunna nå ett resultat som motsvarar det vi avser undersöka. Rent praktiskt innebär det att vi gått igenom studiens teoriavsnitt och formulerat frågor som kan motsvara sagda teoriavsnitt. Esaïasson et al. (2012, s.264) menar att frågorna i en intervju ska vara både korta och lättbegripliga. De bör inte heller innehålla ett akademiskt språk (ibid). Där tillkommer också att vi som forskare i

utformandet av intervjufrågorna haft för avsikt att uppnå det som Esaiasson et al. (ibid) beskriver som goda samtalsintervjuer – nämligen korta frågor och långa svar.

Som uppsatsförfattare är det viktigt att tänka över intervjuens *form* och *innehåll* (Esaiasson et al. 2012, s.264). *Formen* avser att skapa en situation där samtalet blir levande, och *innehållet* handlar om att knyta an frågorna till undersökningens problemställning (ibid). Vårt val av intervjumetod beskrivs bäst inom ramarna för den semistrukturerade intervjun (Denscombe 2009, s.234), där vi som intervjuar förvisso förberett vilka ämnen som ska behandlas och vilka frågor som ska ställas, med en förbehållning att kunna vara flexibel med vilken ordning frågorna ställs i och utrymmet den intervjuade har att kunna ge utvecklade och mer utförliga svar (ibid). Därför har vi i vår intervjuguide också implementerat 'stickord' (Ryen 2004, s.46) i form av eventuella uppföljningsfrågor under de tematiserade huvudfrågorna. Vi har också för avsikt att kunna framkalla spontana svar som ligger till grund i respondenternas egna verklighet, och av den anledningen menar Esaiasson et al. (2012, s.264-265) att det blir viktigt att kunna ställa så kallade deskriptiva frågor om respondenternas egna upplevelser snarare än 'varför'-frågor som mer kan sägas påminna om ett läxförhör (ibid).

Vår intervjuguide (Bilaga 1) innehåller en kort beskrivning om studiens syfte och upplägg i enlighet med den intervjumodell Esaiasson et al. (2012) redovisar på sidan 266 i boken *Metodpraktikan*. Detta eftersom vi ville skapa en medvetenhet om det ämne vi undersöker. Intervjuguiden inleds med det som kallas för uppvärmningsfrågor – ett mindre antal enkla frågor om bland annat respondentens yrkesbefattning och vad den innebär. Som namnet antyder är syftet med dessa frågor att värma upp genom att skapa kontakt och godast möjliga stämning (Esaiasson et al. 2012, s.265). Därefter går vi in på de tematiska frågorna som ger respondenten möjlighet att utveckla sina upplevelser kring det ämne vi som forskare avser undersöka (ibid).

3.2. Genomförande

3.2.1. Intervjusituationen

Studiens resultat bygger på det material som vi samlat in genom att göra totalt fem samtalsintervjuer och en telefonintervju (läs mer om denna under rubriken 'Metodproblem'), med personer som kan definieras som avsändare av kampanjen 'Green-familjen'. Det var viktigt för oss att få tag på personer både från Max Hamburgare och kommunikationsbyrån JMW – vad Max Hamburgare beträffar så fick vi hjälp via deras pressjour, som kunde se till att vi kunde få kontakt med rätt personer. På JMW hjälpte personalchefen oss att komma i kontakt med rätt personer. För att nå restaurangchefer som var villiga att ställa upp på en intervju i ämnet så ringde vi till Max-restauranger belägna i Stockholm. Målet var att få tag på minst två restaurangchefer i Stockholm, eftersom det var där lejonparten av intervjuerna skulle genomföras. Samtliga respondenter har informerats om att det är en vetenskaplig studie som de

medverkar i, och har således fått möjlighet att ge 'informerat samtycke' (Esaiasson et al. 2012, s.257). Samtliga intervjuer tog ungefär mellan 40-60 minuter att genomföra (se Bilaga 2).

I Metodpraktikan lyfter Esaiasson et al. (2012, s.267-269) ett antal frågor som är relevanta att tänka över inför en intervjusituation. Vid den första kontakten har vi exempelvis varit tydliga med vad syftet med intervjun är, samt informerat om att intervjun ska spelas in. För att respondenterna ska känna sig så bekväma som möjligt har vi som genomfört undersökningen anpassat oss efter respondenternas önskemål om var och hur intervjun genomförts. Esaiasson et al. (2012, s.268) lyfter också provintervjuer som särskilt viktiga för att 'testa' intervjuguiden. Det finns exempelvis en risk att formuleringar som fungerar på papper fungerar mindre bra när de sägs (ibid). Detta undvek vi som genomfört studien genom att hålla i just en provintervju med en respondent som inte fått se frågorna i förväg. På så vis kunde vi själva identifiera vilka frågor som behövde formuleras om eller till och med tas bort innan vi genomförde intervjuer med studiens respondenter.

Innan själva intervjusituationen fick respektive respondent ta del av vår intervjuguide, eftersom vi gjorde bedömningen att respondenternas möjlighet att förbereda sig bäst de ville vägrade tyngre än att riskera att få mindre genomtänkta svar. Under själva intervjuerna närvarade vi båda två, men tog vardera olika roller – en av oss tog rollen som intervjuare och den andre tog rollen som antecknare. I överensstämmelse med Ahrne & Svensson (2015, s.49) var syftet med anteckna att kunna följa upp eventuella spår i intervjun. Den som tog rollen som antecknare kunde också kontrollera att den som intervjuade inte hoppade över frågor eller missade följdfrågor. Denna dynamik informerade vi också respondenterna om vid själva intervjutillfället, för att dessa skulle vara införstådda med hur vi delat upp rollerna.

Under en intervjusituation är det också viktigt att man både ställer vänliga frågor och signalerar att man är intresserad av respondentens perspektiv och erfarenheter (Ahrne & Svensson 2015, s.45). Av den anledningen ansträngde vi oss att uppträda på ett så vänligt och öppet sätt som möjligt. Eftersom vi hade delat upp sinsemellan vem som hade kontakt med vilka, såg vi till att den som hade haft kontakten med respondenten från början också blev den som genomförde intervjun. Tanken med det var att respondenten redan innan själva intervjusituationen kunde uppleva att hen var bekant med den som intervjuade. För att undvika intervjuareffekter, de sätt som intervjuaren kan påverka utfallet av en intervju på (Ahrne & Svensson 2015, s.19), var vi båda noggranna med att inte 'ingripa' under själva intervjun och således riskera att omedvetet påverka svaren (Esaiasson et al. 2012, s.235). Samtidigt fanns det ett fåtal tillfällen i genomförandet av denna undersöknings intervjuer då vi som intervjuare fick kliva in och förklara vissa frågor för våra respondenter – vid de tillfällena var vi givetvis noggranna med att inte sätta ord i munnen på våra respondenter. Men även om alla frågeundersökningar kan sägas vara behäftade med ett slags 'undersökningseffekt', bedöms ändå intervjuareffekter som ett mindre allvarligt problem (ibid, s.235-236).

3.2.2. Sammanställning av det insamlade materialet

Det första vi gjorde var att transkribera de inspelade intervjuerna. Vid transkribering av respektive intervju var vi noggranna med att inte transkribera ordagrant – talspråk skiljer sig överlag från skriven text och utskrivet muntligt tal kan vara osammanhängande och förvirrande till den grad att respondenten vid läsning kan riskera att uppfattas som dum (Ahrne & Svensson 2015, s.51-52). Av den anledningen rekommenderas forskaren att göra språket i intervjun mer likt skriftspråk snarare än talspråk, eftersom det ökar läsbarheten (ibid).

Efter att alla intervjuer var transkriberade granskade vi resultatet av intervjuerna. Detta gjorde vi gemensamt men med en öppen diskussion om våra individuella tolkningar av resultatet. Vi sorterade fram det material som vi tolkade som relevant för studiens frågeställningar, och på så vis skapade vi skärpa i materialet (Ahrne & Svensson 2015, s.231). Det är också viktigt att kunna skapa en självständighet i förhållande till de teorier och den tidigare forskning som vi i vår studie refererar till (ibid). Detta gör vi genom en argumentation som bygger på vårt resultat och som förs i förhållande till den befintliga litteraturen, och det leder till att vi som författare kan bidra med ny kunskap i det valda ämnesområdet (ibid, s.232). Denscombes (2009, s.324-325) matris rörande de huvudsakliga stegen i analys av data har här varit till stort stöd, från iordningställandet till valideringen av data (ibid).

3.2.3. Metodproblem

De flesta undersökningar är på ett eller annat sätt behäftade med metodproblem. Här lyfter vi tre specifika punkter som är värda att lyfta.

Vår ursprungliga ansats fick formuleras om i samband med att respondenterna helt enkelt var för få. Vår ursprungliga ansats handlade om att nå ett resultat baserat enbart på 'upphovsmännen' bakom kampanjen och deras uppfattningar, men när vi förstod att de helt enkelt inte var tillräckligt många till antalet (en av dessa hade också slutat arbeta på Max Hamburgare och hade inte möjlighet att ställa upp på en intervju), så förstod vi att vi var tvungna att ändra fokus på undersökningen. Således formulerade vi om studiens syfte till att handla om avsändarnas perspektiv eftersom det gav oss möjligheten att inkludera restaurangchefer bland våra respondenter.

En av intervjuerna genomfördes över telefon (Bilaga 2). Anledningen till detta var att respondenten i fråga var bortrest under den period då vi var i Stockholm för att genomföra samtalsintervjuer på respektive arbetsplatser. Larsson (2012, s.65-66) menar att samtalsintervjuer kräver ett möte mellan intervjuare och respondent, såvida du inte är ute efter 'mindre komplicerad kunskap'. När respondenten erbjöd sig att ställa upp på en telefonintervju valde vi att genomföra densamma, eftersom respondenten i fråga sitter på en position där vi gjorde bedömningen att det fanns potentiellt intressanta resultat att lyfta.

Forskaroberoendet under intervju situationerna är diskuterbart i samband med förklaring av frågor som ingår i formuläret. Esaiasson et al. (2012, s.25) lyfter forskaroberoendet som ett av de forskningsideal som bör följas. Givetvis gjorde vi som intervjuade vad vi kunde för att förklara frågorna för respondenterna vid behov, men upplevde samtidigt att det var en utmaning i de situationerna att inte göra det på ett sätt som ledde mot den typ av resultat som vi 'ville' höra – och därmed äventyra vårt forskaroberoende. Det här är ett problem som vi är angelägna om att lyfta eftersom öppenhet är ett av kraven på forskaroberoende (Esaiasson et al., s.26).

3.3. Studiens validitet och tillförlitlighet

Esaiasson et al. (2012, s.57) menar att frågan om huruvida man undersöker det man påstår sig undersöka är relevant för en studies validitet. Ett sätt att göra detta på är att se till att de teoretiska definitionerna stämmer överens med de operationella indikatorerna (ibid) – i detta fall alltså om huruvida våra intervjufrågor är förankrade i teori och om de svar vi fått går att härleda till desamma. För att vi ska kunna påstå att vi undersöker det vi påstår oss undersöka, har vi systematiskt utgått från vår studies syfte och teoretiska utgångspunkter vid utformningen av intervjufrågor. Ahrne & Svensson (2015, s.235) understryker vikten av fantasi och kreativitet i den kvalitativa analysen och menar att en metod inte enbart är till för att följas till punkt och pricka utan om att på ett självständigt sätt kunna presentera sin analys i dialog med både teori och empiri. Detta vill vi som författare argumentera för att vi har gjort genom att vi motiverar valet av metod, förklarar utformningen av studiens intervjuguide samt beskrivit hur vi valt att tillämpa det empiriska materialet i förhållande till befintlig teori.

Det är också viktigt att en genomförd studie bär på en tillförlitlighet som bygger på frågan om huruvida det är rimligt att någon annan som genomför vår studie når samma resultat och samma slutsatser (Denscombe 2009, s.381). Samtidigt finns det en kritik mot intervjun som metod, som handlar om att den insamlade datans tendens att vara unik har en ogynnsam effekt på just studiens tillförlitlighet (ibid, s.268-269). Hur tacklas detta? Enkelt uttryckt kan tillförlitlighet – trots allt – uppnås genom att forskningsprocessen görs transparent (ibid, s.381). Ett sätt vi har behandlat denna fråga på är att löpande genom uppsatsen i allmänhet – men i metoddelen i synnerhet – noggrant beskriva samtliga aktiva val och hur dessa har sett ut. Det kan handla om allt från valet av respondenter till hur vi gjort för att arbeta fram vår intervjuguide, och det är genom att tillhandahålla den typen information som vi enligt Denscombe (ibid) möjliggör att en annan forskare skulle kunna nå jämförbara fynd.

3.4. Kritik mot den kvalitativa metoden

Denscombe (2009, s.399) menar att det är svårt att fastställa graden av generalisering vid användningen av kvalitativa metoder. Även om möjligheten finns att i viss mån göra generaliserande anspråk, så är den lättare att ifrågasätta än vid en undersökning som genomförts med en kvantitativ metod (ibid). Samma författare (ibid) lyfter att man inom kvalitativ forskning

bör erkänna att forskarens identitet, bakgrund och egna övertygelser påverkar frambringandet av data såväl som analys av densamma. Även om man beslutar att bedriva forskning genom den induktiva ansatsen, så är det forskaren som valt lämpliga teorier och därmed formulerat motsvarande lämpliga frågor. En annan viktig kritik som lyfts, som också tangerar ovanstående resonemang om forskarens identitet och dennes påverkan på datan, är den om kvalitativa metodens inverkan på en studies tillförlitlighet. Här menas det att tillförlitligheten drabbas av att datan samlas in i ett sammanhang som påverkas av den specifika kontexten och de specifika individer som deltar (Denscombe 2009, s.268-269).

4. RESULTAT OCH ANALYS

4.1. Att kommunicera budskap till en marknad

"Ja, det har blivit svårare – nej, det har blivit lättare."

- Björn Mellstrand, JMW Kommunikation

Citatet ovan kan sägas ringa in det övergripande svaret respondenterna ger på frågan om huruvida det är lättare eller svårare att nå ut med den här typen av kampanj i dag. Med undantag för en av restaurangcheferna, som hänvisar till att viljan att tänka på miljön gjort det lättare, tar ingen av respondenterna på sig att kategoriskt säga att det blivit *enbart* lättare eller *enbart* svårare. Det framgår också att respondenterna hänvisar till digitaliseringen – flertalet av dem menar att digitaliseringen, ihop med sociala medier, spelat en viktig roll i att nå ut med kampanjen.

"Jag tror att allt är mer komplext att nå ut med, eftersom människors vardag är mer komplex. Tittar man exempelvis på hur folks medieanvändning sett ut så har den egentligen varit mer eller mindre flat en massa år, och plötsligt börjar den dra i väg i och med digitaliseringen. Det är fler kanaler med mer reklam, fler budskap och fler val som hela tiden ska tas för alla. Så jag skulle gissa att det är ganska radikalt mycket svårare och jag skulle vilja påstå att du skulle behöva ganska radikalt mycket mer resurser för att få samma effekt som för bara tre, sex eller nio år sedan."

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

"Jag skulle väl säga att det är lättare för att sociala medier har blivit så enormt och det finns så många olika sociala medier; facebook, instagram, twitter, webb-tv, webb-radio och så vidare. Jag tror det är lättare att nå ut nu, mer än någonsin. Men i och med att det blir så mycket måste man också vara selektiv kring var vi ska synas och böras."

- Arvid Norberg, Max Hamburgare

Här går det således att göra en tolkning om att respondenternas svar stämmer tämligen väl överens med Falkheimers (2014, s.93) resonemang om att möjligheterna för företag att använda fler medier för att kommunicera till sina konsumenter har ökat, och att det i sin tur samtidigt lett till att öka utmaningen i att nå fram med sina budskap (ibid). Samtidigt ser vi också hur respondenterna ser på den utmaningen med tillförsikt, och att man haft god möjlighet att bryta igenom bruset så länge budskapet är det rätta. Och i samband med att företagets erbjudande som ligger i fokus i marknadskommunikationen (Ottessen 2001, s.35), gör våra respondenter det tydligt att man överlag ser på digitaliseringen som en stor möjlighet. Men det är inte bara kunder som respondenterna ser som relevanta att nå – här nämns även andra intressenter i enlighet med den betydelse som Mårtensson (2009, s.19) menar att begreppet inhyser. Bland annat lyfter respondenterna andra företag som potentiella intressenter – utöver konsumenter. I de fallen

handlar det främst om att Max Hamburgare ska gå i bräschen för de företag som faktiskt vill göra skillnad. En av respondenterna menar exempelvis att företag har möjligheten att visa vägen där politiken inte räcker till. Vissa av respondenterna menar att det handlar om att kunna visa för andra företag att det går att kombinera hållbarhet med goda resultat.

"En del i kampanjen var en annons som riktade sig direkt mot branschkollegor där de uppmanas att göra samma sak som Max gjort och visa på lönsamheten i det."

- Louise Leo, JMW Kommunikation

"Vi är ju också ute och pratar om kampanjen och berättar för våra konkurrenter att det här kanske är det bästa och mest lönsamma vi någonsin gjort. Det är ju något som vi vill förmedla till alla så att fler följer efter."

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

På frågan om uppfattningar kring huruvida Max Hamburgare eller kedjans kundgrupper varit drivande i hållbarhetsarbetet skiljer sig uppfattningarna åt. Vissa av respondenterna pekar på engagemanget hos ägarna som sträcker sig ett antal år bakåt i tiden, medan andra lyfter att kampanjen är en respons på en förändring av marknadens efterfrågan efter hållbara produkter. Inom marknadskommunikationsfältet talar man om verksamheter som både *sändare* och *mottagare* (Kitchen 1999, s.22) på ett sätt som dels handlar om att i egenskap av sändare påverka och informera en marknad, dels i egenskap av mottagare ta till sig av rådande förändringar och kunna anpassa budskap därefter (ibid). Utifrån våra respondenters svar kan vi förvisso se att uppfattningarna skiljer sig åt, men den samlade bilden säger ändå att det förefaller som att det finns en ömsesidig påverkan mellan Max Hamburgare och företagets marknad i frågan.

"Det är ett samspel – Max har jobbat med den här typen av initiativ men förmodligen var inte konsumenterna riktigt redo för det då på samma sätt som de är nu."

- Louise Leo, JMW Kommunikation

"Jag tror inte det går att särskilja och säga det ena eller det andra. En sån här kampanj är ju drivet i att man ser förändringar i marknaden. Där det finns en ökad efterfrågan efter denna typen av produkter kombinerat med en vilja från företaget att göra skillnad. Så det vi kan säga är att de samverkar, men om vi tittar historiskt på hur Max har agerat så har dem alltid haft vegetariska alternativ och varit väldigt tidiga."

- Björn Mellstrand, JMW kommunikation

Dahlén & Lange (2009, s.30) lyfter identifiering av rätt målgrupp, utformning av rätt budskap och valet av kanaler som avgörande frågor för framgångsrik marknadskommunikation. Även om respondenterna betonar att Max Hamburgare i mångt och mycket är ett massmarknadsföretag, så lyfts 'flexitarianer' [personer som är villiga att dra ner på sin köttkonsumtion] som en viktig och inflytelserik kundgrupp. Här framgår också att man inte har valt sida i termer av vegetarianer mot köttätare, utan istället meddelat att det finns alternativ för alla.

“Vi har inte velat skapa något slags konflikt mellan veganer, vegetarianer och köttätare utan tvärtom har vi velat nå en mellangrupp som vi kallar för 'flexitarianer'. Vi vill liksom inte polarisera på något sätt – andra företag kanske hade velat skapa ett 'krig' mellan 'köttisar' och 'veggisar'. Men vi har tvärtom aktivt valt att absolut inte göra det. Därför har vi ett ganska brett tilltal i det här; vi har inte talat enbart till veganer eller vegetarianer och inte heller direkt talat mot köttätare.”

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

Således kan man se att det finns en ansats att tilltala en bredare kundgrupp samtidigt som våra respondenter uppfattar just 'flexitarianerna' som en väldigt viktig grupp att nå. Kampanjen har också i stort varit PR-driven, och en av respondenterna betonar den påverkan som förvärvda kanaler kan ha på en hållbarhetskampanjs trovärdighet.

“Vi upplever allt mer att köpta utrymmen ofta bär på en lägre trovärdighet när det gäller ju hållbarhetsbudskap. Man är extra kritisk när man tänker sig hållbarhetsbudskap, man tänker ”ska ett företag rädda världen? Det låter inte sannolikt!”. Om tidningar, bloggare och andra skriver om det så kan det bidra till att höja trovärdigheten.”

- Kaj Török, Max Hamburgare

I det stora hela bedöms också kampanjen av respondenterna som mycket framgångsrik. Dels vittnar restaurangcheferna om den ökade tillströmningen både under och efter lansering, men det framgår också att framgången har varit högst mätbar – samtliga övriga respondenter hänvisar till siffror om både exempelvis försäljning och varumärkesperception som alla rört sig i en positiv riktning i samband med kampanjen. Detta står i bjärt kontrast till att det bedöms som svårt att se vad företag får ut av sina marknadskommunikationsinsatser (Mårtensson, 2009, s.17-18). Samtidigt har kraven på att kunna redovisa detsamma ökat (ibid) – vilket alltså gått att göra i det här fallet. En av respondenterna menar till och med att kampanjen lär komma att utgöra ett skolboksexempel i framtida marknadskommunikationslitteratur.

4.1.1. Att positionera ett erbjudande

Koschnick (1995, s.434) menar att ett företags erbjudande bör tydligt särskilja sig från sina konkurrenter. När avsändarna fick svara på frågan om huruvida 'Green-familjen' bidrar till detta talades det mycket om det breda utbudet som kampanjen erbjuder. I termer av konkurrerande utbud hörs utsagor som understryker vikten av dess storlek i kombination med alternativen som ska passa alla. Med “alla” avses vegetarianer, veganer, 'flexitarianer', och de som helt enkelt bara vill äta mindre kött. Det finns även uppfattningar som tydligt visar hur avsändarna upplever hur Max Hamburgares erbjudande står i relation till företagets konkurrenter.

“Detta blir ett sätt för Max att visa att man är för alla, även dem som vill välja vegetariskt eller veganskt, eller de som är flexitarianer. Där har inte konkurrenterna kommit lika långt.”

- Björn Mellstrand, JMW Kommunikation

“Nu finns det ju alternativ på de flesta snabbmatskedjorna men det finns inte samma typ av bredd i utbudet. En tolkning kan bli om man tänker på det generellt: “...och det ska ju finnas något vegetariskt också..”, gällande just vegetariska utbud hos andra.”

- Louise Leo, JMW Kommunikation

Dessa utsagor erbjuder i sin tur en utvecklande förklaring som Kaj Török delger när han väljer att beskriva Max Hamburgares förhållningssätt att särskilja sig:

“Med ett framåtriktat, visionärt och innovativt hållbarhetsarbete där vi tänker på hälsa och klimat samtidigt, bevisar vi att myten om snabbmat inte behöver vara sann.”

- Kaj Török, Max Hamburgare

Däremot kan det vara svårt att nå ut till alla typer av konsumenter, och enligt Koschnick (1995, s.434) kan inte ett varumärke ha en inverkan på hela marknaden. En av respondenterna upplevde vid lansering en rädsla om att kampanjen skulle uppfattas som hyckleri – att det skulle vara motsägelsefullt i att bidra till miljön samtidigt som majoriteten av utbudet består av rött kött. Det rådde även spridda uppfattningar om att vegetarianer, veganer och de som äter kött skulle kunna känna sig provocerade av kampanjen. I det stora hela var upplevelsen hos samtliga respondenter att det fanns en svårighet i att kunna säga något om kampanjens räckvidd till grupper som inte berörts av den.

I kombination av att många respondenter tidigare upplevt att kampanjen har till stor del anpassats för “alla” - och det perspektiv Koschnick lyfter om att ett varumärke inte kan ha en inverkan på hela marknaden (ibid) - står de båda påstående i motsatt förhållande till varandra. Ries och Trout (2001, s.2) menar att en produkt ska ta plats i en konsuments medvetande när det gäller att särskilja sig. Utifrån vad respondenterna svarat i frågan, handlar dessa utsagor till stor del om det återkommande svaret kring ett “brett utbud”. Storleken på utbudet i kombination med egenskaper som “snabbmat”, “hållbarhet” och “miljö” är andra faktorer som lyfts. En av respondenterna påbjuder en motivering till sin upplevelse om varför Max Hamburgare kan i detta fallet ses som en problemlösare.

“Dels att man löser problem; om jag är vegetarian och jag vill ha god mat snabbt, då jag går till Max. Jag tror att det är hållbarhet och rikt utbud av klimatsmarta vegetariska produkter som gör att fler konsumenter väljer Max.”

- Björn Mellstrand, JMW Kommunikation

Således kan en tolkning göras om att Max Hamburgare potentiellt sett bidragit till en plats i konsumenters medvetande - genom sitt breda utbud - vilket då kan betraktas som en del i hur de särskiljer sig från konkurrenter.

När respondenterna svarar på varför de tror kampanjen genererat stor uppmärksamhet vid lansering, menar många att trenden om 'flexitarianism' var en avgörande faktor. Utbudets karaktär i termer av storlek och bredd i kombination med de delmål om att bidra till hållbar utveckling, omnämns även bland flertalet av dem. Även om dessa uppfattningar kan vara svåra att legitimera som ett svar på Ries och Trout's (2001, s.2) perspektiv om utmaningen i ett nyskapande erbjudande, så bidrar en av respondenterna till ett relevant perspektiv i den frågan.

"Vad serverar en hamburgerrestaurang? Jo, kött. Om man då tar bilden av hamburgerrestaurangen, är det ju liksom så att köttet är där. Att en hamburgerrestaurang då tittar på att man inte ska servera kött, då är det en ganska kraftig avvikelse."

- Björn Mellstrand, JMW Kommunikation

En koppling kan göras mellan ovanstående citat och om perspektivet Ries och Trout (2001, s.2) redogör för när de påstår att utmaningen föreligger i att skapa något nytt som inte redan existerar i en konsumentens föreställning. Där tolkningen då skulle vara att konsumenter har en föreställning om att hamburgerrestauranger serverar kött, och i termer av att "skapa något nytt", syftar denna "avvikelse" till att servera något annat än kött, vilket då kan ses som ett uttryck för att "skapa något nytt".

Ries och Trout (ibid) föreslår att företag ska försöka förändra den *befintliga* föreställning en konsument har istället för att ge sig i kast med att försöka skapa en ny. En av respondenterna bidrar med sin uppfattning i huruvida 'Green-familjen' kan ha bidragit till att förändra en sådan föreställning konsumenter har om Max Hamburgare:

"Kontrasteffekten blir mycket större när vi lanserar en mängd erbjudanden, eftersom kampanjen både blir större och modigare. Vi hade kunnat lägga in ett erbjudande, men det hade inte varit en lika seriös och trovärdig satsning. Här blir det istället en känsla av: "Max satsar, och är det någon som kan vego så är det Max". Då blir det ju en ledarposition som vi intar."

- Kaj Török, Max Hamburgare

Många av respondenterna uppfattar att det råder en trend i att vara 'flexitarian' och att allt fler konsumenter vill konsumera mer hållbart. Det är en uppfattning som handlar om de förändrade omständigheter som råder på marknaden som kampanjen kunnat dra fördel av. Detta kan tolkas korrelera utifrån det Mårtensson (2009, s.97) säger om att konsumenters önskemål förändras över tid och det är väsentligt att åskådliggöra deras vardagliga liv och kulturen de ingår i, för att varumärket sedan ska hitta en plats där. Exempel återfinns i de två följande citat, som erbjuder

uppfattningar om just konsumenters eventuella "vardagliga liv" som kan vara av värde att ta hänsyn till i sammanhanget.

"Jag är inte säker på att det är alla som har råd att konsumera hållbart. För i dag har ju många av de produkter som är ekologiska eller närodlade en prisbild som utesluter många konsumenter. Det finns en risk i att det blir en klassfråga huruvida man kan leva hållbart eller inte."

- Björn Mellstrand, JMW Kommunikation

"Dels finns det en ökad medvetenhet om hur rött kött påverkar både klimat och hälsa. Sen finns det i allmänhet en ökad diskussion kring köttet, och det är frågor som är väldigt aktuella."

- Louise Leo, JMW Kommunikation

4.1.2. Att vara unik på en mångsidig marknad

Baserat på respondenternas utsagor i termer av att möta konsumenters behov mer noggrant än sina konkurrenter (Dickson & Ginter 1987, s.2) går det att göra en bedömning att Max Hamburgare uppnått dessa kriterier genom kampanjens utbud.

"Det är ett brett utbud av klimatsmarta vegetariska hållbara produkter som smakar bra och som du kan få snabb tillgång till. Ingen konkurrent på den svenska marknaden kan erbjuda det i dag."

- Björn Mellstrand, JMW Kommunikation

"Ja, eftersom det är en sådan bredd i utbudet. Det är liksom inte det vegetariska "sammetsalternativet", som också sällan smakar bra."

- Louise Leo, JMW Kommunikation

"Det är en skillnad i utbudet och att de gillar oss bättre. Det fanns dessutom ingen annan stor aktör som hade testat något liknande som denna kampanjen."

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

Ytterligare handlar det om att olika positiva egenskaper ska associeras hos produkten för att den ska upplevas som unik, vilket kännetecknas av exempelvis gott rykte (Shaw 1912, s.710). Detta uppfattas stämma väl överens med samtliga respondenters utsagor, där detta rykte tagit form med hjälp av en kombination av smak, pris och tillgänglighet.

"Hade det varit burgare som inte var riktigt goda, då hade man inte köpt dem. Hade burgarna tagit dubbelt så lång tid att göra eller varit dyrare, då hade det inte funkat. Nu gör det ju det, i och med att vi gör det vi alltid gör – goda produkter som är precis lika snabba och tillgängliga som vanligt, som dessutom är hållbara."

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

"Oavsett rationella budskap om att man ska rädda världen och så vidare så måste smaken vara där, det är den man kommer att prata mest om."

- Kaj Török, Max Hamburgare

Således går det göra en bedömning att det som respondenterna uppfattar vara det centrala för hur kampanjen särskilt sig och är unik i relation till sina konkurrenter, ligger i dess breda utbud och smakupplevelsen vilket sin tur kan tolkas ha skapat en preferens mellan konsument och företaget. Detta menar Chamberlain (1949) är en potentiell effekt av processen i att skapa en särskiljande identitet, och kan således vara relevant i fallet 'Green-familjen'.

4.2. Att kommunicera gröna budskap

I det resonemang som syftar till att beskriva kampanjens mål präglas respondenternas utsagor huvudsakligen kring kampanjens förhoppning om att bidra till lägre köttkonsumtion, och att lanseringen överhuvudtaget skulle ske. Flera av respondenterna förklarar att ett uttalat och långsiktigt delmål i sitt hållbarhetsarbete syftar till att kampanjen skulle påverka köttkonsumtionen till den grad att var femte produkt skulle vara icke-rött kött i och med 2020, vilket de lyckades överträffa redan samma dag som lanseringen ägde rum.

På ett mer övergripande plan handlar målet med kampanjen om att lansera och sälja en produktlinje som förser gäster med ett potentiellt hållbart alternativ - som oavsett om man är vegetarian, vegan eller äter kött - passar alla. En tolkning utifrån ovanstående resonemang skulle medföra en likställning kring några av de egenskaper Ottman (2006, s.24) och Chen (2009, s.517) upplever som elementära gällande målen att kommunicera hållbarhet – nämligen att erhålla vinst i samband med försäljning, uppfylla ambitioner om en förbättrad miljö och tillfredsställa konsumenter. Egenskaperna om att uppfylla ambitioner om förbättrad miljö kan kännas igen i det resonemang respondenterna för i samband med målet om minskad köttkonsumtion, eftersom det kan betraktas som ett hållbarhetsinitiativ. När Ottman (2006, s.24) och Chen (2009, s.517) och påstår att målet med denna typ av kommunikation handlar om att erhålla vinst och tillfredsställa konsumenter (ibid), finns en tydlig korrelation mellan detta påstående och uppfattning om en förhoppning i att sälja, och att utbudet i 'Green-familjen' ska ha ett alternativ för alla som känns tillfredsställande.

En av respondenterna lyfter målet med kampanjen som en del i att framtidssäkra Max Hamburgare för eventuella problem som kan uppstå i samband med den ökade klimatoron, vilket kan bidra till att lagmässiga regler såsom skatter och annat träder i kraft. Vilket kan anses vara relevant i relation till det Peattie (1992, s.46-47) påstår om att en undermålig prestation inom hållbarhet kan bli kostsamt och på sikt olagligt.

Det kan finnas skäl till att resonera utifrån Rios et al. (2006, s.26-27) beskrivning av en konsuments upplevda fördelar vid köp av hållbara produkter, i en analys av flertalet svar från respondenterna på samma tema. Rios et al. (2006) påstår nämligen att de upplevda fördelarna

kan klassificeras utifrån tre nivåer som handlar om att bidra till: miljön; samhällets välfärd; och ett personligt uttryck som matchar konsumentens ideologi (ibid). Utifrån vad flertalet av respondenterna däremot säger är att smaken är det väsentliga – och att det skulle isåfall vara den centralt upplevda fördelen i hur de resonerar när de köper av utbudet hos 'Green-familjen'. Till följd argumenterar en respondent för att Max Hamburgare underlättat för konsumenten i att välja klimatsmarta produkter, just av den anledningen att de smakar lika bra som icke-klimatsmarta produkter, vilket i sin tur motiverar till att vilja bidra. Detta urval av respondenter som anser att smaken är det är det mest väsentliga, anser samtidigt att det existerar ett intresse för att bidra till en bättre miljö.

“Sen tror jag också att mer transformativa delar spelar en stor roll – att det du äter säger något om dig själv.”

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

Ovanstående citat bidrar till ett annat perspektiv som lyfts och kan tolkas vara synonym i hög grad till den *symboliska* fördelen, som syftar till att en konsument upplever en fördel i att den gynnar dess personliga uttryck (Rios et al. 2006, s.26-27). I diskussionen om huruvida Max Hamburgare uppfattas vara ett 'grönt' företag, råder det ingen samstämmighet mellan restaurangcheferna och övriga respondenter. Den gemensamma uppfattningen hos restaurangcheferna handlar om de hållbara insatser Max Hamburgare implementerat och kan beskrivas med följande citat:

“I allra största grad tror jag vi vill det. Jag vet inte exakt när det var, men när vi började klimatmärka våra menyer och kompensera för alla våra utsläpp, vilket är jätteviktigt för Max. Vi har den ambitionen, genom Green-familjen, klimatkompensationen, svenskt kött, lokalproducerad mjölk.”

- Arvid Norgren, Max Hamburgare

Övriga respondenter resonerade annorlunda till den grad att det är mer komplext och att den uppfattningen inte är entydig i att definiera sig som ett 'grönt' företag. De menar nämligen att Max Hamburgare bör betraktas som ett företag med ett uppdrag som sträcker sig något längre än ovanstående vittnesmål.

“Vi använder inte riktigt den terminologin. Vi vill snarare kalla oss för ett ansvarstagande företag. Det är mer så vi pratar om det – vi ska ta ansvar för vår personal, för våra gäster och det sambälle vi lever i. Vi har ju valt att gå ganska mycket på miljö- och klimatudelen. Man kan vara ansvarstagande på många sätt. Jag tror därför inte att vi har en ambition att kallas för 'gröna' på det sättet, eftersom vi vill vara mer generellt ansvarstagande och progressiva. Sedan har ju givetvis den 'gröna' – eller klimatudelen – som blivit en väldigt viktig del, men vi vill inte riktigt stanna där.”

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

Detta kan tolkas stämma väl överens med Peatties (1992) resonemang om att det inte råder någon entydig förklaring om vad som bör uppfattas som grönt (ibid, s.25-26). Däremot går det

att göra en tolkning att ovanstående utsagor påminner om de gemensamma egenskaper om att ett 'grönt' företag har en önskan att utveckla hållbara alternativ för miljön, och att det är potentiellt en del i att förbättra människans livskvalité på en global nivå med ett långsiktigt perspektiv (ibid). Således framgår det att kriterierna för vad som anses vara ett 'grönt' företag återfinns, trots att respondenterna inte nödvändigtvis håller med om begreppet som epitet. Peattie (1992) uttrycker möjligheterna med att nå nya marknader i samband med att vara 'grön', eftersom miljöproblem kan skapa lösningsorienterade marknader (ibid, s.47). Respondenterna menar dock att det snarare specifikt handlar om nya kundgrupper som Max Hamburgare har potential att nå. Genomgående i svaren är det fokus på både befintliga kundgrupper i termer av vegetarianer och veganer men också av nya kundgrupper är den stora andelen 'flexitarianer'. En av respondenterna resonerar kring "flexitarianen" som en person som tänker på vad den äter, vilket låter synonymt med det andra respondenter säger när de beskriver konsumenterna som mer medvetna idag än förut. En annan respondent benämner "flexitarianen" och 'flexitarianism' som den största marknaden och kundgruppen. Som uppskattar den till en ytterst stor majoritet av Sveriges befolkning beroende på hur man mäter, och utifrån definitionen att en sådan person äter grönt ibland och inte uteslutande bara kött.

"Människor blir mer medvetna och mer eftertänksamma när de gör sina val vid inköp av kläder, mat och annat, och det tror jag bidrar till att det går att nå nya marknader."

- Arvid Norgren, Max Hamburgare

"Vi fattar alla, om man är medveten om den påverkan som köttet har på klimatet, att det kommer ha en positiv effekt på klimatet om vi väljer bort köttet. Så däri ligger styrkan – jag kan göra skillnad genom vad jag äter, och Max underlättar för mig att göra den skillnaden."

- Björn Mellstrand, JMW Kommunikation

Utifrån att "miljöproblem skapar lösningsorienterade marknader" (Peattie 1992, s.47), kan en tolkning vara att respondenterna förutsätter att konsumenter besitter en viss typ av medvetenhet som speglar deras val och att de vill bidra till något - vare sig det är miljö, hälsa eller annat.

Det råder olika uppfattningar kring om konkurrensmässiga fördelar i att vara 'grön', men två av respondenterna upplever att de små insatserna som Max Hamburgare genomfört under alla dessa år av hållbart arbete, har bidragit till att förstärka verksamheten på insidan. Detta kan tolkas stå i paritet med det Peattie (1992) påstår om en potentiellt förhöjd intern moral i samband med att uppfattas som 'grön' (ibid, s.47).

"Det har inte haft så stor inverkan på vårt rykte externt, men internt så tror jag det har varit jätteviktigt, för att få en extra stolthet."

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

Peattie (1992, s.47) nämner även fördelen att spara in på pengar, vilket en av respondenterna belyser i ett resonemang som rör bättre möjligheter kring rekrytering och engagemang. Inte bara att det blivit enklare att rekrytera men också få medarbetare att stanna längre och känna sig engagerade. Utifrån dessa tre egenskaper påtalar respondenten de enorma summor som går att tjäna in på, som är en stor fördel i att jobba med hållbarhet, men samtidigt svår att räkna på.

"Dels att man har ett erbjudande som passar alla oavsett preferens - köttätare, vegetarian, flexitarian, med flera. Sedan också att konsumenter förväntar sig att företag ska ta ett ansvar för miljö, samhälle och medborgare."

- Louise Leo, JMW Kommunikation

Ovanstående citat är relevant utifrån Peattie's resonemang om att företag riskerar att hamna efter i den rådande hållbara utvecklingen, ifall de inte anpassar sig (ibid 1992, s.47). En rimlig ansats skulle då vara att Max Hamburgare har gjort en anpassning genom sin kampanj ('Green-familjen') och försett många kundgrupper med ett alternativ, och samtidigt levt upp till en förväntan som ligger i linje med den utveckling som råder inom hållbarhet. Inom samma område som berör konkurrensmässiga fördelar genom att uppfattas som 'grön' (ibid), lyfter restaurangcheferna vikten av att arbeta med miljö och hållbarhet eftersom det är en aktuell trend.

För att fördjupa sig i detta ämne, påtalar en av respondenterna hur Max Hamburgare har kommit närmare konsumenters ambitioner att bidra till hållbarhet. Detta genom att integrera hållbarhet i deras produkter vid ett köp, och inte bara de insatser och åtgärder som Max Hamburgare utför i sin verksamhet, som att exempelvis klimatkompensera genom att plantera träd på andra sidan jorden. Nedanstående citat ger då en motivering till vilken effekt kampanjen upplevs ha genererat i detta avseende, och samtidigt en tolkning i resonemanget om konkurrensmässiga fördelar, styrker att ett 'grönt' tema hos kampanjen bidrog till att de kom "nära" gästen:

"Där hittar vi plötsligt ett hållbarhetsinitiativ som var nära verksamheten (det var hamburgarna) och nära gästen (deras liv). Jag tror det var därför den har gått så bra, för att det är hållbarhetsarbete som är relevant för en individ, och oron tror jag ofta är global, men agerandet ofta är ego-baserat."

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

När respondenterna fick diskutera huruvida kampanjen ansågs vara en trovärdig insats, svarade samtliga att så var fallet, och flera återkommande egenskaper om varför, var tydliga i deras resonemang. Överlag handlade dessa egenskaper främst om kampanjens breda utbud, som skulle signalera utåt att Max Hamburgare gör en ordentlig insats i att nyansera sitt övriga utbud. I samband med att det är en större kampanj, legitimeras den av alla års arbete av hållbarhet som Max Hamburgare ägnat sig åt. Ytterligare säger många respondenter att Max Hamburgare levt upp till sitt konsumentlöfte i att leverera "Sveriges godaste hamburgare", i det avseende att de inte gjort avkall på smakupplevelsen. Mycket tyder då på att Max Hamburgare har resonerat kring och har en god förståelse om kampanjens trovärdighet, som Ottman (2006, s.31) anser vara fundamental egenskap för att lyckas med en effektiv grön marknadskommunikation. En tolkning

skulle vara, baserat på tidigare utsagor, att Max Hamburgare har förstått att trovärdighet är relevant för denna typen av kampanjer och varit viktig för kampanjens framgångar.

4.2.1. Risker behäftade med gröna budskap

"Om du inte walk-the-walk så får du inte talk-the-talk."

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

Marknadschefen Henrik Åkermans perspektiv kring de risker som finns förenade med att kommunicera ut hållbarhetsinitiativ återfinns i övriga respondenters uppfattningar i ämnet. Här diskuteras frågan bland annat i termer av att väcka den björn som sover, och att Max Hamburgares fallhöjd blir väldigt mycket högre med den position man lyckats uppnå genom sin hållbarhetskommunikation.

"Om vi på Max gör något som uppfattas som fel så kanske vi faller hårdare eftersom vår profil är så pass mycket högre i frågan."

- Kaj Török, Max Hamburgare

Konsumenternas inflytande lyfts också här som en viktig faktor – en av studiens respondenter menar att hållbarhetskommunikation leder till att konsumenter förutsätter att företaget i fråga ska göra rätt på alla plan, medan en annan påpekar att just konsumenter är oerhört snabba på att upptäcka om ett hållbarhetsinitiativ inte är genuint, vilket enligt Polonsky et al. (1998, s.290) riskerar att i längden skapa en skepticism gentemot företag som genomför – och kommunicerar – hållbarhetsinitiativ. Med andra ord handlar det om att kunna leva upp till ett löfte gentemot en av de grupper, i det här fallet konsumenter, som enligt Delmas & Buranos (2011, s.71-72) bidrar till att driva företag till att kommunicera klimatinsatser som man i verkligheten inte lever upp till. Zimmer et al. (1994, s.71) lyfter också att begreppet hållbart riskerar att vattnas ur i fall det missbrukas i alltför stor utsträckning, och detta är studiens respondenter väl medvetna och rörande överens kring, om än på lite olika sätt. En av respondenterna identifierar dock inte detta som negativt utan istället som önskvärt, eftersom det i så fall skulle betyda att det normaliserats.

Ett par av respondenterna menar – i linje med Avlonas & Nassos (2014, s.235) resonemang om att greenwashing kan rasera den trovärdighet ett företag byggt upp, och Ottmans et al. (2006, s.31) dito om vikten av produktens trovärdighet som avgörande för hållbara marknadskommunikationsinsatser – att det gäller att kommunicera trovärdiga miljöanspråk. Sättet detta kan göras på går främst att härleda till erbjudandet i sig – om inte erbjudandet, med tillhörande budskap, uppfattas som trovärdigt så blir inte kommunikationen det heller.

"Jag tycker att man ser ett ökat antal kampanjer som rullar ut där antingen använder sig av klimatfrågan eller andra politiskt laddade frågor som är kopplade till samhället. Men det betyder inte att jag tycker att det är positivt, om inte affären påverkas. Är det påklistrat så kommer det inte att fungera."

- Louise Leo, JMW Kommunikation

"Om du kommunicerar gröna budskap utan trovärdighet, där du bara kommunicerar gröna budskap utan att verkligen leva eller agera på ett hållbart sätt, så kommer du inte heller att upplevas som trovärdig. Då kommer du kanske lyckas initialt att få uppmärksamhet men sen kommer du falla ganska hårt."

- Björn Mellstrand, JMW Kommunikation

Majoriteten av studiens respondenter menar i enlighet med Peattie et al. (2009, s.270-271) också att klimatfrågan är en avgörande fråga för både nutida och framtida marknadskommunikation, och att frågan överlag ligger högt upp på agendan. En av respondenterna menar att restaurangbranschen i dag på sätt och vis är lyckligt lottad, eftersom köttet står för en stor andel av branschens klimatavtryck – på så vis är det relativt enkelt att göra förändringar i sin produkt på ett sätt som ger tydliga resultat. Samma respondent tycker sig se ökade ambitioner hos andra företag när det gäller hållbarhetsfrågor. En annan respondent betonar att det kan vara viktigt att göra konsumenterna medvetna om 'läskigheten' i klimatförändringen, och att denna 'läskighet' kan användas för att ytterligare stärka känslan av att Max Hamburgare erbjuder en lösning på ett allvarligt problem. Även marknadschefen driver den tes som handlar om att man kan, och bör, genomföra en omställning inom det egna företaget snarare än att jobba med externa insatser.

"Jag tror också att det vi ser nu är ett paradigmskifte – tidigare har hållbarhetsarbete till stor del handlat om insatser som gjordes utanför verksamheten, "vi planterar ett träd där" och så vidare. Nu är det istället väldigt många som kollar på "vad sjutton är det vi gör i affären?" Det är där man kan göra stor förändring."

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

På samma sätt som ovan återfinns uppfattningar om att det är just i den egna affären som förändring behöver ske, om hållbarhetskommunikation över huvud taget ska kunna bedrivas och motiveras.

"Om det bara handlar om kommunikation så tror jag inte att man kommer att lyckas. Det måste finnas en grund i affären. Annars blir det inte trovärdigt."

- Louise Leo, JMW Kommunikation

Respondenterna gör tydligt att en av 'Green-familjens' förtjänster också ligger i att kunna kommunicera närhet i termer av att du som konsument har möjlighet att faktiskt äta och dricka hållbart. En av restaurangcheferna lyfter dock utmaningen i att kunna förankra frågan i verkligheten, och få folk att på allvar inse vidden av problemet – medan en annan samtidigt menar att det kan uppstå en känsla av hopplöshet om problemet målas upp som för stort. Med andra ord går det att argumentera för att klimatfrågan i sin helhet kanske inte alls är lika tydlig

som Peattie et al. (2009, s.270-271) menar att den är – åtminstone inte ur ett marknadskommunikativt perspektiv.

Mot bakgrund av ovanstående stycken går det således att argumentera för att respondenternas medvetenhet kring det mindre önskvärda fenomenet *Greenwashing*, som av Delmas & Buranos (2011, s.66-67) definieras som positiv kommunikation utåt om företagets miljöprestanda parallellt med undermålig faktiskt sådan, som tämligen god – majoriteten av respondenterna identifierar på olika sätt diverse risker som följer med klimatrelaterade kommunikationsinsatser. Men respondenterna har också uppfattningar kring hur utmaningen skall tacklas; här hänvisar respondenterna till det engagemang som Max Hamburgare arbetat med över en längre tid. En av respondenterna pratar exempelvis om hur kampanjen har handlat om att bli en del av en kontext som handlar om ett mer historiskt gediget hållbarhetsarbete.

“Med 'Green-familjen' så öppnar man ett skyltfönster, som visar att ”så här tänker vi, så här resonerar vi, så här är vi som företag”. Så det som tidigare inte syntes på utsidan blir helt plötsligt synligt. Så man visar upp sig och säger ”det här är vårt DNA – vi tänker hållbart och är ett hållbart företag”. Och det gör att man är så mycket mer trovärdig, än om man bara lanserade utbudet och inte nämnde historien av att vilja göra skillnad.”

- Björn Mellstrand, JMW Kommunikation

På så vis går det, utifrån våra respondenters uppfattningar, att argumentera för att just Max Hamburgare, med 'Green-familjen', har lyckats få till det långsiktiga förhållningssätt som Rosenberger & Polonsky (2001, s.21) bedömer som viktigt.

4.3. Företagets relation till konsumenten

Samtliga respondenters uppfattning om att Max Hamburgare vill uppfattas som att de bidrar till en hållbar utveckling, och inte bara kommunicerar det, korrelerar väl med Grunigs (1993, s.121-136) perspektiv på relationer, i den kontext att de etableras antingen via *kommunikation* eller *handling*. Även om samtliga respondenter påstår att Max Hamburgare bör främst uppfattas som ett företag som *handlar*, mer än *kommunicerar*, finns det resonemang som lyfter hur dessa egenskaper förhåller sig till varandra och andra avgörande faktorer.

“För vår del är det mer att ”få det gjort”, för konsumenterna är det mer som att folk gillar ett företag som står för någonting, och agerar därefter.”

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

“Jag jämför det väldigt mycket med hållbarhetskommunikation som annars handlar om ambitioner – ”Vi vill det här” säger man, men det händer inget, och det finns inga resultat. Men här har vi resultaten direkt på menyn, du kan köpa dig till hållbarhet som konsument.“

- Kaj Török, Max Hamburgare

“Jag tror i och med att man faktiskt levererar gröna burgare och har jobbat så hårt med att nå ut med kampanjen, tror jag det uppfattas som att man genuint vill bidra till en förändring och få någonting gjort. Framgången bygger ju på att människor uppskattar produkterna. Hade produkterna inte uppskattats hade det varit dött – då hade man inte upplevts som trovärdig.”

- Björn Mellstrand, JMW Kommunikation

Således går det att konstatera att respondenterna ser det som att man vill *kommunicera* ut sitt *handlande* och därmed inte separera de båda. De ovanstående citaten åskådliggör på vilket sätt dessa två egenskaper bidragit till att skapa en samlad bild av Max Hamburgare, vilket ligger i linje med perspektivet Grunig bidrar med i tolkningen av ett företags relationer till publiker (1993, s.121-136). Även om Grunig lyfter perspektivet utifrån att *kommunikation* och *handling* är behäftade med termerna “kortsiktighet” och “långsiktighet” (ibid), kompenserar respondenternas svar med andra typer av perspektiv som argumenterar varför verksamheten bör uppfattas enligt gällande egenskaper.

4.3.1. Ambassadörers och opinionsledares inflytande

I respondenternas svar framgår det att de också tillskriver andra, externa, individer som viktiga för den uppmärksamhet och det resultat som kampanjen genererat. Här menar de att man på olika sätt nått personer som i sin tur varit inflytelserika när det gäller att kommunicera kampanjen utåt och dessutom ge den legitimitet. Bland annat nämner respondenterna att kampanjen i stor grad varit PR-driven, och att man inte har använt sig av köpta kanaler i större utsträckning – vilket då skulle ha bidragit till att ytterligare stärka kampanjens trovärdighet.

“Vi upplever allt mer att köpta utrymmen ofta bär på en lägre trovärdighet när det gäller ju hållbarhetsbudskap. Man är extra kritisk när man ser företag kommunicera hållbarhetsbudskap – man tänker ”ska ett företag rädda världen? Det låter inte sannolikt!”. Om tidningar, bloggare och andra skriver om det så kan det bidra till att höja trovärdigheten.“

- Kaj Török, Max Hamburgare

“Kampanjen var PR-driven i det avseendet att vi hade provsmakningar med både journalister och erkända profiler i matbranschen för att lansera själva produkterna. Efter det tog det fart, framför allt i sociala medier. Vi har inte tidigare varit med om något liknande – till exempel så fick Veckans Affärer, som var först med att skriva om kampanjen, 20 000 likes på nyheten om vår vegetariska lansering. Det tycker jag är ganska talande.

Veckans Affärer kanske inte direkt är kända för att vara ett grönt media så när kampanjen fick sån snurr hos dom så förstod vi att kampanjen 'totalboomade'."

- Henrik Åkerman, Max Hamburgare

Ovanstående stämmer väl överens med Hedlund & Johanssons (1993, s.181) resonemang om att det kan vara lättare att skapa en trovärdighet genom att låta individer bli avsändare av ett budskap, snarare än att företaget i fråga blir det (ibid). Vidare framgår också att respondenterna identifierar journalisterna och matbranschprofilerna – som alltså fick provsmaka produkterna i förväg – som potentiella varumärkesambassadörer, som enligt Mårtensson (2009, s.316) bär på en hög trovärdighet i förhållande till produkten som skall lanseras. Sett till den spridning som kampanjen fick väldigt tidigt, kan detta tillvägagångssätt i det här fallet förmodligen bedömas som tämligen framgångsrikt.

Men det är inte enbart dessa externa påverkare som beskrivs av respondenterna som viktiga för den framgång Max Hamburgare skördat tack vare 'Green-familjen' – man beskriver, eller möjligtvis spekulerar, också på en mer konkret nivå hur det finns ett antagande om att kundgruppen flexi- och vegetarianer varit avgörande för att nå en exponentiell spridning av sitt budskap. Här vittnar bland annat en av restaurangcheferna om hur han hört från gäster att de blivit rekommenderade av vänner att pröva utbudet i 'Green-familjen'. En annan respondent menar att den transformativa effekt som klimatsmarta produkter kan ha, bidrar till att man motiveras att sprida budskapet vidare, eftersom man då hävdar en viss status i en fråga som ligger rätt i tiden. Det betyder att respondenterna uppfattar enskilda konsumenter som viktiga budbärare av kampanjen.

"Redan sen 2006 började vi fundera: "kan det vara så att vegetarianer och veganer går i grupp till Max?". Om en var vegan eller vegetarian, kommer den då vara extra inflytelserik i var hela gruppen beslutar att gå? Det är inget vi har statistik på, varken då eller nu, men det är inget konstigt att tänka sig att de har större inflytande på resterande medlemmar generellt sett."

- Kaj Török, Max Hamburgare

"I familjer där det finns exempelvis en flexitarian eller en vegetarian, så har Max i det avseendet inte varit en problemlösare tidigare. Idag när man har ett erbjudande som kan svara till den typen av grupper, så kan man bredda sig och erbjuda något till alla."

- Björn Mellstrand, JMW Kommunikation

Här framgår att studiens respondenter likt McQuail & Windahl (1993, s.62) identifierar opinionsbildares förmåga att dela ett budskap vidare till eventuellt mer latent individer. Således kan man dra slutsatsen att studiens respondenter identifierar tvåstegshypotesen som ett viktigt – om inte avgörande – element i de framgångar som 'Green-familjen' skördat. Desto svårare är det dock att argumentera för att respondenterna identifierar huruvida det här handlar om ett komplext nät av relationer på samma sätt som McQuail & Windahl (1993, s.63) gör, men det

framgår tydligt att studiens respondenter inte enbart tillskriver Max Hamburgare som den enda med förmåga att sprida kampanjens budskap vidare.

5. SLUTSATS

Respondenternas uppfattningar om de marknadskommunikativa strategier som rör Max Hamburgare, handlar till stor del om att särskilja sig genom kampanjens breda utbud och en upplevd förmåga att kunna erbjuda något för alla. I relation till sina konkurrenter råder det en uppfattning hos respondenterna att detta bör ses som ytterst väsentligt för Max Hamburgare i att skapa en särskild position. Det signalerar att de står till tjänst för alla och vill att deras hållbarhetsarbete ska uppfattas som framåtriktat, visionärt och innovativt.

Vad de marknadskommunikativa strategierna beträffar i att särskilja verksamheten och sitt erbjudande, syftar teorin bland annat till att beskriva hur ett 'varumärke inte kan ha en påverkan på en hel marknad' (Koschnick 1995, s.434). Max Hamburgare anser däremot att 'Green-familjen' inte låter sig tyglas av en sådan begränsning och vill istället erbjuda något för alla. Utöver det breda utbud som 'Green-familjen' tillhandahåller menar respondenterna att det finns andra viktiga egenskaper som bidrar till att förstärka deras position och de associationer som de vill att konsumenter ska förknippa dem med. Dessa kännetecknas huvudsakligen av att förknippas med snabbmat som är hållbar och miljövänlig, vilket därmed ska bevisa att myten om snabbmat som 'sunkig' inte behöver vara sann.

Kampanjen betraktas - utifrån de möjligheter som är behäftade med grön marknadskommunikation - som ett initiativ för att framtidssäkra Max Hamburgare i takt med det ökade klimathotet. Upplevelsen är att det kan på sikt bidra till juridiska restriktioner såsom skatter och annat, som företag måste rätta sig efter. Respondenterna anser att intresset för klimatsmarta produkter har ökat. I samband med detta åskådliggörs en transformativ del hos konsumenten, vilket handlar om personligt uttryck i termer av att kosten säger något om personen ifråga. Gällande trenden och intresset för hållbarhet har Max Hamburgare gjort det enklare för konsumenten att välja klimatsmarta produkter och samtidigt skapat en produkt som smakar bra och är lättillgänglig. Kommunikationen av kampanjen har enligt respondenterna lyckats nå de befintliga målgrupper hos Max Hamburgare men också 'flexitarianen', som identifieras som en viktig kundgrupp, eftersom den uppfattas utgöra en väldigt stor del av den svenska befolkningen. Det råder enligt respondenterna en medvetenhet hos 'flexitarianer' om köttets klimatpåverkan, vilket anses vara en stor möjlighet för Max Hamburgares ambitioner om att fortsätta kommunicera hållbarhet.

Argument om konsumenters förväntan på ansvarstagande om miljö och samhälle hos företag i dagsläget är förtjänstfullt för Max Hamburgare utifrån respondenternas uppfattningar om företaget. Samtidigt lyfts produkten som ett initiativ där konsumenten kan påverka den hållbara utvecklingen genom enbart konsumtionen av sortimentet hos 'Green-familjen'. Den

närhetsprincip som omnämns handlar alltså om en direkt påverkan för miljön, i motsats till andra insatser vilket kan handla om en klimatkompensation på andra sidan jorden.

Däremot kan det finnas risker förenade med att kommunicera hållbarhet. Avsändarna hos kampanjen anser att miljöprofilen som Max Hamburgare erhållit genom sina år av hållbart bedrivande, har bidragit till en ökad fallhöjd och känsligheten för att göra fel. Denna fallhöjd kännetecknas av att Max Hamburgare vid ett eventuellt misstag riskerar att dömas hårdare än andra företag som inte arbetar med hållbar utveckling i lika hög utsträckning som Max Hamburgare gör. Därmed är det viktigt att förankra den klimatrelaterade marknadskommunikationen i faktiskt handling, eftersom fler företag väljer att integrera intresset för hållbarhet i sina verksamheter.

Utöver det breda sortimentet och den goda smaken, har en del i framgången legat i dess förmåga att generera uppmärksamhet genom inflytelserika personer och därmed skapat legitimitet för kampanjen. Respondenterna uppfattar det att avgörande har varit trovärdigheten som är förenad med en PR-driven kampanj. Detta i termer av att bloggare, tidningar och andra personer som skrivit om kampanjen, är upplevelsen blir därmed att köpta utrymmen bär på lägre trovärdighet, än om andra pratar om kampanjen. För att anspela på tidigare resonemang kring en ”transformativ del”, lyfter även respondenterna en upplevelse om att konsumenter kan besitta en förmåga om att föra vidare ett budskap om hållbarhet till andra. Detta eftersom klimatsmarta produkter kan ha den inverkan på konsumenter, och hållbarhet betraktas vara aktuellt och rätt i tiden. Ytterligare nämns upplevelser om att konsumenter rekommenderar 'Green-familjen' till vänner och bekanta, och blir således viktiga budbärare av kampanjen.

På en övergripande nivå korrelerar studiens resultat på många sätt med den tidigare forskning som författarna valt att lyfta. Bland annat i uppfattningen om att grön marknadskommunikation bör integreras genom hela organisationen (Rosenberger & Polonsky 2001, s.21) - vilket överensstämmer med de uppfattningar som råder hos Max Hamburgare gällande deras förhållningssätt. Tidigare forskning belyser även trovärdigheten som en central egenskap i liknande kontext som 'Green-familjen' (Trapp 2012, s.463), vilket avsändarna av denna kampanj tydligt bevisat förstått vikten av. Studien bidrar däremot med en inblick som åskådliggör i högre utsträckning de praktiska inslagen inom grön marknadskommunikation, vilket Fuentes (2015, s.192-193) varit kritisk till gällande dagens forskning inom samma område.

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur avsändarna av kampanjen 'Green-familjen' uppfattar denna utifrån teorier relaterade till hållbarhet och kommunikation, och mot bakgrund av ovanstående kan författarna till denna studie argumentera för att detta syfte har uppnåtts. Här är det också viktigt att påminna om att det inte ligger i författarnas intresse att studien ska kunna göra ett generaliseringsanspråk inom detta ämne – däremot går det att påstå att den betraktas bidra med djupare förståelse i vissa specifika avseenden för andra aktörer som verkar inom samma bransch.

5.1. Slutdiskussion

Av allt att döma har 'Green-familjen' bidragit till att ta Max Hamburgare på en varumärkesresa som många marknadschefer gladeligen skulle lägga stora mängder av både tid och resurser på att få göra. Av den anledningen går det att misstänka att vi på den svenska marknaden framöver kommer få se fler offensiva marknadskommunikationsinsatser där man likt Max Hamburgare med 'Green-familjen' meddelar att förändringens tid står för dörren och att företagen därmed blir den aktör som tar ansvar i en fråga där politik och lagstiftning sviker.

Men även om man i detta fall kan prata om faktorer som timing, inflytelserika opinionsbildare och värdedrivna konsumenter så finns det en annan viktig aspekt som i sammanhanget kan vara relevant att lyfta. Vad händer med företagen om politik och lagstiftning kommer ikapp i frågan? Exempelvis kan en ökad skatt på kött innebära ett hårt slag för de vars produkter först och främst baseras på råvaran. I en verklighet där det i första hand är ekonomerna som styr showen blir det därför ett naturligt steg för företag att, med eller utan konsumenternas 'medgivande', ställa om till en mer klimatneutral verksamhet. Låt oss därför göra ett tankeexperiment och anta att man helt enkelt ställer om till en mer klimatneutral verksamhet och kommunicerar ut densamma enbart för att ge sitt företag ett försprång in i en framtida marknad och därmed säkra sin verksamhet, och att det också blir tolkningen hos de konsumenter som nås av företagets marknadskommunikation. Vad skulle det innebära för ett företags förtroendekapital?

Det är givetvis svårt att avgöra huruvida gemene konsument bryr sig om motiven bakom ett företags omställning till en mer klimatomfattigt hållbar verksamhet – åtminstone så länge effekterna i form av lägre klimatpåverkan finns där. Desto viktigare är däremot att företagen inte gör sig själva, sina konsumenter och sin omvärld en otjänst genom att i sin marknadskommunikation överdriva effekten av diverse klimatsatsningar. Man behöver förhoppningsvis inte vara kommunikatör, varken på avsändar- eller mottagarsidan, för att förstå att kommunikation som inte förankras i handling bara blir tomma ord.

5.2. Framtida forskning

Ett resultat som inte faller inom ramarna för denna studies ansats, men som ändå är intressant att lyfta, rör respondenternas delgivande av att Max Hamburgares nuvarande hållbarhetsprofil bidragit till att underlätta vid rekryteringsprocesser såväl som att sänka personalomsättning. Employer branding är ett område som många företag lägger stora resurser på, och Max Hamburgare är inget undantag. Av den anledningen vore det intressant att närmare undersöka hur en eventuell koppling mellan hållbarhetskommunikation som en framgångsrik metod för employer branding skulle kunna se ut. Detta eftersom en sådan koppling, om den existerar, skulle utgöra ytterligare ett incitament för företag att se över möjligheterna till att förändra sina verksamheter till att bli mer hållbara och att kommunicera denna förändring externt.

Hur eventuella problemformuleringar och frågeställningar skulle se ut i ämnet lämnar författarna av denna studie därhän, men vi ser goda möjligheter att med både kvantitativ såväl som kvalitativ ansats bidra till att skapa en djupare förståelse i förhållandet mellan hållbarhetskommunikation och employer branding, både från arbetsgivares så väl som arbetstagares perspektiv.

6. REFERENSER

- Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber
- Avlonas, Nikos & Nassos, George P. (2014). *Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage*. John Wiley & Sons
- Backman, Jarl (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2., uppdaterade [och utök.]. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Broom, Glen M., Casey, Shawna & Ritchey, James (2000). Concept and Theory of Organization-Public Relationships. I Ledingham, John A. & Bruning, Stephen D. (red.) *Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum
- Chamberlin, Edward Hastings (1949). *The theory of monopolistic competition: a reorientation of the theory of value*. 6. ed. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press
- Chen, Y. (2010). The Drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction and, Green Trust. *Journal of business ethics*. 93(2), ss.307-319
- Cutlip, Scott M., Center, Allen H. & Broom, Glen M. (2006). *Effective public relations*. 9. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall
- Dahlén, Micael & Lange, Fredrik (2009). *Optimal marknadskommunikation*. 2. uppdaterade uppl. Malmö: Liber
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*. 54(1), ss.64–87.
- Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Dickson, Peter R. & Ginter, James L. (1987). Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. 51(2), ss.1-10
- Edwards, Lee (2010). "Race" in Public Relations. I Heath, Robert L. (red.) *The SAGE handbook of public relations*. 2. ed. London: SAGE
- Edwards, Lee (2014). The context of Public Relations. I Tench, Ralph & Yeomans, Liz (red.). *Exploring public relations*. 3. ed. Harlow: Pearson Education
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (red.) (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

- Eurobarometer (2014). Attitudes of European citizens towards the environment. *Special Eurobarometer 416*. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_416_en.pdf [2016-10-18]
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Fawkes, Johanna (2012). What is public relations? I Theaker, Alison (red.) *The public relations handbook*. 4th ed. Abingdon, Oxon: Routledge
- Fuentes, C. (2015). How Green Marketing Works: Practices, materialities and images. *Scandinavian Journal of Management*. 31(2), ss.192-205
- Grunig, James E. (1993). Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships. *Public Relations Review*. 19(2), ss.121-139
- Grunig, James E. & Hunt, Todd (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston
- Harris, Susan M. (2007) Does sustainability sell? Market responses to sustainability certification. *Management of Environmental Quality: An International Journal*. 18(1), ss.50-60
- Hedlund, Stefan & Johannesson, Kurt (1993). *Marknadsretorik: en bok om reklam och konsten att övertyga*. Stockholm: SIFU (Stift. Institutet för företagsutveckling)
- Kitchen, Philip J. (1999). *Marketing communications: principles and practice*. London: International Thomson Business Press
- Koschnick, Wolfgang J. (1995). *Dictionary of marketing*. Aldershot: Gower
- Kotler, Philip (2013). *Principles of marketing*. 6. European ed. Harlow: Pearson Press: E-bok
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2013). *Principles of marketing*. 15. ed. Boston: Pearson Prentice Hall
- Kumar, Prashant. (2016). State of green marketing research over 25 years (1990-2014): Literature survey and classification. *Marketing Intelligence and Planning*. 34(1), ss.137-158
- Larsson, Larsåke (2010). Intervjuer. I Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, Larsåke (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 4., [bearb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Lazer, W. (1969). Marketing's changing social relationships. *Journal of Marketing*. 33(1), ss.3-9
- Livsmedelsverket (2011). *Vägledning till Livsmedelsverkets föreskrifter (LIVSFS 2004:27) om märkning och presentation av livsmedel*.
https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/produktion-handel-kontroll/vagledning-ar-kontroll-handbocker/vagledning_markning.pdf [2016-12-27]

- Max Hamburgare (2016a). *Max Hamburgerrestauranger AB*.
<http://www.max.se/sv/Om-Max/Foretaget/> [Hämtad: 2016-12-06]
- Max Hamburgare (2016b). *Utvecklingen*. <http://www.max.se/sv/Om-Max/Utvecklingen/>
[Hämtad: 2016-12-06]
- Max Hamburgare (2016c). *Klimat och Miljö*. <http://www.max.se/sv/Ansvar/Klimatochmiljo/>
[Hämtad: 2016-12-06]
- Max Hamburgare (2016d). *Vår mat*. <http://www.max.se/sv/Maten/var-mat/> [Hämtad:
2016-12-06]
- Max Hamburgare (2016e). *Historia*. <http://www.max.se/sv/Om-Max/Historia/> [Hämtad:
2016-12-06]
- Max Hamburgare (2016-01-18f). *Max "Green-family" är här - fem nya goda och klimatsmarta vegorätter*.
<https://www.max.se/sv/Om-Max/Presscenter/Max-Green-familj-ar-har-Fem-nya-goda-och-klimatsmarta-vegoratter/?page=2> [Hämtad: 2016-12-06]
- Max Hamburgare (2015-03-23g). *Max branschledande på hållbarhet - för femte året i rad*.
<https://www.max.se/sv/Om-Max/Presscenter/Max-branschledande-pa-hallbarhet---for-femte-aret-i-rad/?page=0> [Hämtad: 2016-12-06]
- Max Hamburgare (2015-12-07h). *Max ställer om menyn till mer vegetariskt*.
<https://www.max.se/sv/Om-Max/Presscenter/Max-staller-om-menyn-till-mer-vegetariskt/?page=2>
[Hämtad: 2016-12-06]
- Max Hamburgare (2016-04-07i). *Max prisas för vegoburgare*.
<https://www.max.se/sv/Om-Max/Presscenter/Max-prisas-for-vegoburgare/?page=2>
[Hämtad: 2016-11-25]
- McQuail, Denis & Windahl, Swen (1993). *Communication models for the study of mass communications*.
2. ed. London: Longman
- Mourad, M. & Ahmed, Y. (2012). Perception of green brand in an emerging innovative market.
European Journal of Innovation Management. 15(4), ss.514-537
- Mårtenson, Rita (2009). *Marknadskommunikation: kunden, varumärket, lönsambeten*. 3. [omarb. och
utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Norrbottnenskuriren (2016). *Ny succé för hamburgerkedjan Max*.
<http://www.kuriren.nu/nyheter/ny-succ-for-hamburgerkedjan-max-9041820.aspx> [2016-12-03]
- Ottesen, Otto (2001). *Marketing communication management*. 1 ed. København: Handelshøjskolens
forlag
- Ottman, J.; Stafford, E.; Hartman, C. (2006). Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to
Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products. *Science and Policy for
Sustainable Development*. 48(5), ss.22-36

- Oxford Reference (2016). *Greenwashing*.
<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780198736424.001.0001/acref-9780198736424-e-0795?rskey=lyvLR0&result=1> [2016-11-26]
- Peattie, K. (1992). *Green marketing*. London: M+E
- Peattie, K., Peattie S. & Ponting, C. (2009). Climate change: a social and commercial marketing communications challenge. *Euromed Journal of Business*. 4(3), ss.270-286
- Polonsky, Michael J.; Bailey, J.; Baker, H.; Basche, C.; Jepson, C. & Neath, Lenore (1998). Communicating Environmental Information. *Journal of Business Ethics*. 17(3), ss.281-294
- Rios, F., Martinez, T., Fuentes Moreno F. & Canadas Soriano, P (2006). Improving attitudes toward brands with environmental associations: an experimental approach. *Journal of Consumer Marketing*. 23(1) ss.26-33
- Rosenberger, Philip J. & Polonsky, Michael Jay. (2001) Reevaluating Green Marketing: A Strategic Approach. *Business Horizon*. 44(5), ss.21-30
- Ruler, Betteke van & Vercic, Dejan (2002). *The Bled manifesto on public relations*. Ljubljana: Pristop
- Russell, Karen Miller & Bishop, Carl (2009). Understanding Ivy Lee's declaration of principles: U.S. newspaper and magazine coverage of publicity and press agency, 1865-1904. *Public Relations Review*. 35(2), ss.91-101
- Ryen, Anne (2004). *Kvalitativ intervjy: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Shannon, Claude Elwood & Weaver, Warren (1998[1949]). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press
- Shaw, A.W. (1912). Some Problems in Market Distribution. *The Quarterly Journal of Economics*. 26(4), ss.703-765
- Sustainable Brand Index (2016). *What & Why*. <http://www.sb-index.com/new-page-2/> [Hämtad: 2016-12-06]
- Sustainable Brand Index (2016). *Winners 2016*. <http://www.sb-index.com/winners/> [2016-11-25]
- Svensk Handel (2015). Hållbar handel är lönsam handel – Svensk Handels hållbarhetsundersökning 2015.
<http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/hallbarhetsundersokning-2015.pdf> [Hämtad: 2016-10-18]
- Strömbäck, Jesper (2011). Strategisk politisk kommunikation. I Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (red.) *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Trapp, Leila N. (2012). Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign. *Public Relations Review*. 38(3), ss.458-465

Török, Kaj; Informations- och hållbarhetschef på Max Hamburgerrestauranger AB. 2016. Intervju 5 december.

Uggla, Henrik (2006). *Positionering: teori, trend & strategi*. 1. uppl. Malmö: Liber

Zimmer, M., Stafford, T., and Stafford, M. (1994). Green issues: Dimensions of environmental concern. *Journal of Business Research*. 30(1), ss.63-74

Åkerman, Henrik; Marknadschef på Max Hamburgerrestauranger AB. 2016. Intervju 2 december.

7. BILAGOR

7.1. Bilaga 1: Intervjuguide

Syftet med denna intervju är att få höra dina uppfattningar och tankar kring kampanjen 'Green-familjen'. Frågorna ställs inom ramarna för vissa teman enligt nedan. Vissa av frågorna är öppna, medan andra frågor är ja/nej-frågor med möjlighet till att utveckla svaren. Vi vill gärna spela in intervjun, har vi din tillåtelse att göra det?

Inledande frågor

Vad är ditt namn och vilken är din befattning?

Vilken är din roll i företaget du jobbar på?

Hur länge har du haft den rollen?

Hur ser en vanlig dag ut?

Att kommunicera budskap till en marknad

I en värld av allt fler kanaler och plattformar: tror du att det är lättare eller svårare att nå ut med en sådan här kampanj i dag jämfört med förut?

- Varför?

Vilka konsumenter tänker du att man vill nå med den här typen av kampanj?

- Vad vill man ha sagt?

- Hur har det kommunicerats ut?

Finns det fler grupper – utöver konsumenter – som är relevanta att nå ut till i samband med kampanjen?

- Om ja, vilka är de i så fall och varför är de relevanta att nå?

Går det att bedöma kampanjen 'Green-familjen' som framgångsrik?

- Om ja, hur gör du den bedömningen?

Det var kanske allt annat än självklart att Max skulle lansera inte mindre än sex vegetariska alternativ på sin meny. Skulle du påstå att det är Max som påverkat sina konsumenter eller är det konsumenterna som har påverkat Max?

Vilka attityder hos konsumenterna tror du att det är som gör att en kampanj som 'Green-familjen' fungerar?

Att kommunicera gröna budskap

Vi lever i en värld där allt fler känner ett ökat intresse – och en allt större oro – för miljöns tillstånd och detta innebär att företag har mycket att vinna på att kommunicera gröna budskap.

Vad tänker du att målet med kampanjen 'Green-familjen' är?

Hur tror du kunder som vill bidra till en hållbar utveckling, resonerar vid köp av utbudet hos 'Green-familjen'?

Skulle du påstå att Max har en ambition att uppfattas som ett grönt företag?

- Om ja, på vilket sätt?

Tror du att det går att nå nya marknader genom att uppfattas som ett 'grönt' företag?

- Om ja, vilka marknader är det?

Tror du att det finns konkurrensmässiga fördelar med att uppfattas som ett 'grönt' företag?

- Om ja, vilka är dessa fördelar?

Vad tror du det är som gör 'Green-familjen' till en trovärdig kampanj?

Företagets relation till konsumenten

Tror du 'Green-familjen' främst uppfattas som att Max vill ha något sagt, eller få något gjort?

Att skapa värde för konsumenten

Bidrar 'Green-familjen' till att särskilja Max från sina konkurrenter?

- Om ja: på vilket sätt?

Tror du att det finns eventuella kundgrupper som den här kampanjen inte har kunnat nå?

- Om ja: vilka är de i så fall, och av vilken anledning tror du att kampanjen inte kan nå dem?

På vilket sätt tror du kampanjen kan bidra till att kunden väljer Max erbjudande före andras?

Vegoburgaren är ingen nyhet – samtidigt lyckades 'Green-familjen' generera stor uppmärksamhet när den kom. Varför tror du att 'Green-familjen' lyckades få så stor uppmärksamhet vid lansering?

Tror du att 'Green-familjen' bidrar till att förändra den befintliga uppfattningen som konsumenterna har om Max?

- Om ja, på vilket sätt?

Vad hoppas du konsumenten känner efter att ha provat utbudet i 'Green-familjen'?

Upplever du att marknaden har förändrats på ett sätt som bereder plats för kampanjen 'Green-familjen'?

- Om ja, hur har den förändringen sett ut?

Att vara unik på en mångsidig marknad

Upplever du att 'Green-familjen' erbjuder något unikt i jämförelse med konkurrerande erbjudanden?

- Om ja, vad är det i så fall?

Skulle du påstå att det utbud som ingår i 'Green-familjen' bär på ett gott rykte?

- Om ja: hur ser det ryktet ut i så fall?

Vad betyder namnet 'Green-familjen' för dig? □□ Vad tror du namnet 'Green-familjen' betyder för Max konsumenter?

Utmaningar och risker med gröna budskap

Tror du att både nutida och framtida marknadsföring kommer behöva anpassa sig till de pågående klimatförändringarna? Om ja: vad är den utmaningen i så fall?

Hur högt upp på 'agendan' tror du klimatfrågan står för marknadsförare överlag?

Tror du att det finns risker förenade med att kommunicera hållbarhet på det här sättet?

- Om ja: vilka är de, och finns det sätt att tackla dessa på?

Går det att få en uppfattning om huruvida Max tillfredsställer konsumenters hållbarhetsbehov?

Har du någon uppfattning om huruvida den här kampanjen gett motsatt effekt hos – alltså till och med avskräckt – vissa konsumenter?

'Hållbarhet' är ju ett budskap som de flesta upplever kommuniceras ut flitigt på marknaden i dag.

Tror du att det finns en risk att begreppet 'urvattnas'?

- Om ja, hur kan man motverka det?

Avslutande frågor

Har du något du vill tillägga?

Stort tack för din medverkan! / Patrick Mattisson & Eric Eskilsson

7.2. Bilaga 2: Respondenter

Namn	Befattning	Företag	Längd på intervju	Intervjuform
Henrik Åkerman	Marknadschef	Max Hamburgare AB	40:09	Samtalsintervju
Kaj Török	Hållbarhets- och Informationschef	Max Hamburgare AB	1:03:21	Samtalsintervju
Jonas Hassgren	Biträdande Restaurangchef	Max Hamburgare AB	35:34	Samtalsintervju
Arvid Norberg	Restaurangchef	Max Hamburgare AB	45:03	Samtalsintervju
Björn Mellstrand	Head of Strategy & grundare	JMW Kommunikation	55:48	Samtalsintervju
Louise Leo	VD & partner	JMW Kommunikation	30:13	Telefonintervju

'Är man en del av problemet måste man också vara en del av lösningen'