



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

VT22

Warwashing

Om företags legitimitetsskapande i krig

Författare:

Johansson, Matilda: 990115-5664

Melin, Vendela: 980316-0101

Möller, Filippa: 980630-0043

Handledare:

Svensson, Peter

Förord

I detta förord vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Peter Svensson som genom vägledning och stöd gjort denna uppsats möjlig. Våra handledningar har bidragit med värdefulla insikter och bra diskussioner som fört uppsatsen framåt.

Lund, 31 maj 2022

Matilda Johansson

Vendela Melin

Filippa Möller

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Warwashing
Seminariedatum:	2022-06-03
Ämne/kurs:	FEKH29, Företagsekonomi: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 HP
Författare:	Matilda Johansson, Vendela Melin, Filippa Möller
Handledare:	Peter Svensson
Fem nyckelord:	CPA, Legitimitet, Kriget i Ukraina, Crisis management, Digital kommunikation
Syfte:	Denna studie syftar till att undersöka hur företag kommunicerat inom ramen för Rysslands invasion av Ukraina för att skapa sig legitimitet. Uppsatsens syfte är att djupdyka i hur företag, sedan invasionen bröt ut, agerat och kommunicerat sitt ställningstagande i invasionen.
Forskningsfråga:	<i>Hur skapar företag legitimitet genom sin kommunikation under kriget mellan Ryssland och Ukraina?</i>
Metod:	Studien har en kvalitativ metod med en induktiv ansats. Uppsatsen är en dokumentstudie som är uppbyggd likt en fallstudie där data samlats in från tre utvalda företags kommunikationskanaler.
Teoretiskt perspektiv:	I studien används framförallt legitimitetsteorin, utvecklad av O'Donovan (2000), som behandlar företags agerande i den sociala kontexten och hur de bygger upp en stark legitimitet. Vidare används även den institutionella teorin av DiMaggio och Powell (1983) som behandlar isomorfism och hur enheter drivs till att efterlikna varandra i en viss miljö.
Empiri:	Studiens empiri består av data från respektive företags hemsidor, sociala medier och offentliga uttalanden. De studerade företagen skiljer sig både i bransch och kommunikationsstrategi.
Slutsats:	I slutsatsavsnittet identifieras tre olika typer av strategier för att bygga legitimitet med hjälp av sitt ställningstagande i konflikten mellan Ryssland och Ukraina. Med hänsyn till tidigare relation med Ryssland har respektive företag agerat på olika sätt inom studiens teman: frekvens, kanaler och värdeord. Gemensamt är att alla tre strategier tydligt går att koppla till fenomenet <i>warwashing</i> .

Abstract

Title:	Warwashing
Seminar date:	2022-06-03
Course:	FEKH29, Business Administration: Degree Project in Marketing, Undergraduate Level, 15 credits
Authors:	Matilda Johansson, Vendela Melin, Filippa Möller
Advisor:	Peter Svensson
Key words:	CPA, Legitimacy, Russia-Ukraine war, Crisis management, Digital communications
Purpose:	This study aims to examine how companies have communicated in order to obtain legitimacy within the context of Russia's invasion of Ukraine. It further aims to examine how companies have communicated their chosen position in the invasion.
Research Question:	<i>How do companies obtain legitimacy through their communication during the Russia-Ukraine war?</i>
Methodology:	The thesis uses a qualitative method with an inductive approach. This essay is a document study which is structured similar to a case study, where the data has been collected from three selected companies' communication channels.
Theoretical perspectives:	The theoretical framework used is theory of legitimacy, developed by O'Donovan (2000), which focuses on companies' actions in a social context and how they build a strong legitimacy. Furthermore, the institutional theory of DiMaggio and Powell (1983), which deals with isomorphism, is also applied.
Empirical foundation:	The empirical data consists of material from the companies' websites, social media and public statements. The companies' which have been studied differ in industry, as well as chosen communication strategy.
Conclusions:	The conclusion drawn is that companies act and communicate in different ways to obtain legitimacy in the context of the Russia-Ukraine war. All three companies are using frequency, different communications channels and values in order to gain legitimacy in this conflict, linked to the <i>warwashing</i> phenomenon.

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problematisering.....	8
1.3 Syfte och forskningsfrågor.....	10
1.4 Tidigare forskning.....	10
1.4.1 <i>Corporate political advocacy</i>	11
1.4.2 <i>Legitimitet</i>	12
1.4.3 <i>Crisis management</i>	13
1.5 Studiens bidrag.....	13
1.6 Disposition.....	14
2 Metod	15
2.1 Övergripande metod.....	15
2.2 Datainsamling.....	16
2.2.1 <i>Urval och genomförande av dokumentstudie</i>	16
2.3 Tillvägagångssätt vid analys.....	17
2.4 Studiens kvalitet.....	18
2.5 Metodologiska reflektioner.....	19
3 Teoretiskt ramverk	21
3.1 Legitimitetsteorin.....	21
3.2 Institutionell teori.....	25
4 Analys av empiriskt material	27
4.1 IKEA.....	27
4.1.1 <i>Relationen med Ryssland</i>	27
4.1.2 <i>Initial respons</i>	28
4.1.3 <i>Kommunikationsstrategi senare skede</i>	29
4.1.4 <i>Analys utifrån teman: frekvens, kanaler & värdeord</i>	33
4.2 Meta.....	35
4.2.1 <i>Relationen med Ryssland</i>	35
4.2.2 <i>Initial respons</i>	36
4.2.3 <i>Kommunikationsstrategi senare skede</i>	37
4.2.4 <i>Analys utifrån teman: frekvens, kanaler & värdeord</i>	39
4.3 Vattenfall.....	42
4.3.1 <i>Relationen med Ryssland</i>	42
4.3.2 <i>Initial respons</i>	43
4.3.3 <i>Kommunikationsstrategi senare skede</i>	47
4.3.4 <i>Analys utifrån teman: frekvens, kanaler & värdeord</i>	49

5 Slutsats och diskussion.....	52
5.1 Slutsats.....	53
5.1.1 <i>Warwashing</i>	53
5.1.2 <i>Kommunikationsstrategier</i>	54
5.1.3 <i>Temat</i>	55
5.2 Slutsatsens bidrag.....	57
5.3 Diskussion och vidare forskning.....	58
Referenslista.....	61

1 Inledning

I det första avsnittet presenteras studiens bakgrund och problematisering, vilket ligger till grund för studiens syfte och frågeställning. Avsnittet avslutas med en beskrivning av tidigare relevant forskning inom området samt studiens kunskapsbidrag.

1.1 Bakgrund

“If any companies remain in the Russian market, that means you are supporting the Russian war machine” (Zelensky, 2022, citerad av Saidel, 2022). Detta citat av den ukrainske presidenten markerar hur en ny sorts betydande aktör tagit plats på den globala samhällspolitiska scenen. Där har organisationer nu en inflytelserik roll inom diverse politiska frågor, exempelvis i kriget mellan Ryssland och Ukraina.

Utrikespolitiska institutet (UI) (2022) beskriver konflikten mellan Ryssland och Ukraina som långtgående och allt mer infekterad ju längre tid som gått. De menar att den snabbt försämrades år 2014 när Ryssland annekterade halvön Krim. Enligt Globalis (2022) så har dispyterna kring Krimhalvön i Ukraina sin grund i faktumet att Ukraina tidigare tillhörde forna Sovjetunionen, och det var under denna period som halvön tilldelades den forna ukrainska sovjetrepubliken. Detta ledde i sin tur till att Krim blev ukrainskt när Ukraina förklarades som självständig stat år 1991, även om majoriteten av invånarna på halvön var etniska ryssar.

Ytterligare en aspekt av konflikten mellan Ryssland och Ukraina menar Globalis (2022) är förhållandet mellan Ryssland och USA, samt dess allierade västeuropeiska stater. Förhållandet har beskrivits som spänt ända sedan det kalla kriget och Ukraina har befunnit sig mellan parterna, då de haft ett intresse av att bibehålla goda relationer med båda sidor, vilket på senare tid inte varit möjligt. Vidare avsattes Ukrainas före detta president år 2014, vilket ansågs positivt för demokratin ur västs perspektiv. Samtidigt såg Ryssland, å andra sidan, på händelsen som en olaglig statskupp, där väst hjälpt till att avsätta en demokratiskt vald president för att sedan kunna införa ett västvänligt ledarskap. Fortsättningsvis har Ukraina gjort närmanden mot NATO, då de har gjort uttalanden kring att de arbetar för att bli medlemmar i framtiden. I och med att NATO:s expansion österut har tolkats som hotfull och provocerande av Ryssland, är detta således något som aktivt motarbetades från ryskt håll (Globalis, 2022). Enligt UI (2022) stabiliserades läget något under åren efter annekteringen då konflikten i Syrien och COVID-19 krävde mycket fokus från de båda länderna. Dock kom

brytpunkten för den mycket ömtåliga relationen i februari 2022 när Ryssland invaderade Ukraina, vilket resulterade i ett fullskaligt krig.

Den 21 februari 2022 erkände Ryssland utbrytarrepublikerna Donetsk och Luhansk som självständiga stater med grund i att stoppa ett, vad Putin menade, folkmord (SVT Nyheter, 2022). Han menade att ryska styrkor skickades in i dessa stater med fredsbevarande syfte, vilket både ansågs vara en kränkning av Ukrainas självständighet samt bröt mot FN-stadgan. Den 23 februari presenterade EU:s utrikesministrar det första sanktionspaketet mot Ryssland, innehållande bland annat förbud mot finansiering av Ryssland och dess statliga myndigheter, samt förbud mot import och export relaterat till Ryssland (Regeringskansliet, 2022). Under morgonen den 24 februari rapporterade medier att Ukraina blivit invaderat och Putin bekräftade att en militär operation hade inletts. Bilder och videos på människor som flydde militära aktiviteter från Kiev och Charkiv spreds i media över hela världen. Redan första dagen antogs runt 100 000 människor vara på flykt och hundratals militärer dött i striderna (SVT Nyheter, 2022).

Följande veckor infördes ytterligare sanktioner, bland annat mot enskilda människor såsom president Putin och utrikesminister Lavrov, då deras tillgångar i länder inom EU blev frysta (Regeringskansliet, 2022). Ryssland fortsatte attackera huvudstaden men gjorde även tillslag i andra delar av landet. Protester mot invasionen pågick i hela världen och nya bilder spreds som en löpeld i media (SVT Nyheter, 2022). Den 1 mars presenterade EU ett fjärde sanktionspaket, med beslut om att stänga ute sju ryska banker från SWIFT-systemet (FN, 2022). SWIFT är ett företag som genom sina system kopplar ihop banker och möjliggör transaktioner över hela världen. Genom att utesluta Ryssland ur detta system blev det i princip omöjligt att skicka pengar in och ut ur Ryssland (DI, 2022). Syftet med uteslutandet var att strypa transaktioner till och från Ryssland och därmed begränsa betalningar av exempelvis gas- och oljeexport, som är en stor inkomstkälla för Ryssland och av stor betydelse för Rysslands finansiering av kriget. Med detta besked uppstod också oro kring att provokationen kunde leda till åtgärder och farliga konsekvenser mot inblandade och beslutande länder (SVT Nyheter, 2022). Under veckorna som kom blev Rysslands agerande ännu mer förödande för det Ukrainska folket som såg sitt land förstöras till grunden. Media fortsatte rapportera om krisläget, med bilder och videos på bland annat massgravar och massmord i staden Butja. Som svar på EU:s fjärde sanktionspaket, innehållande förbud för ryska fartyg att använda hamnar inom EU, krävde Ryssland att all rysk olja och gas skulle betalas i rubel som ett desperat försök att rädda den ryska valutan (SVT Nyheter, 2022).

Kriget i Ukraina utspelar sig inte endast fysiskt i Europa, utan är även högst närvarande på sociala medier. Specia (2022) lyfter olika sätt som sociala medier har haft en inverkan på kriget. Hon menar att många av de bilder och videos på krigets förödande konsekvenser som spridits över internet har hjälpt etablera synen på Ukraina som det oskyldiga men motståndskraftiga landet, och Ryssland som den skoningslösa angriparen. Samtidigt har Ryssland använt sig av internet för att begränsa information och i sin tur försöka vrida allmänhetens uppfattningar till sin fördel (Specia, 2022).

På grund av invasionen i Ukraina har nästan 1000 företag runt om i världen gjort uttalanden gällande nedrustning eller total nedstängning av verksamheter i Ryssland (Yale School of Management, 2022). Enligt CNN (2022) befinner sig flertalet av de största företagen inom flyg-, bil-, nöjes- och energiindustrin bland dessa, men även finansjättar och techbolag. Flertalet har även specifikt motiverat dessa nedskärningar med, bland annat, argument gällande att det inte går att blunda för det som sker under kriget, samt att för att stötta Ukraina. Samtidigt har vissa företag tvekat inför att avbryta sina verksamheter i Ryssland, vilket Sonnenfeld och Tian (2022) diskuterar. De menar att exempelvis företag inom läke- och livsmedelsindustrin inte vill behöva avbryta sin distribution av väsentliga och grundläggande varor, såsom mediciner och barnmat. Vidare så använder även vissa teknikföretag liknande argument; att de inte vill stänga ner sina ryska nätverk på grund av humanitära åtaganden.

1.2 Problematisering

Rysslands invasion av Ukraina kom som en chock för många, och spred sig snabbt över flertalet plattformar. Invasionen kan ses som en *generell kris*, en kris som drabbat många internationella företag oavsett bransch, där en *specifik kris* anses vara mer riktad mot ett specifikt företag eller organisation. Helga Baagøe, senior kommunikationsexpert, har i artikeln *Att leda i kris* (2020) presenterat vissa skillnader mellan vanliga kriser och generella. Hon tar pandemin som ett exempel på en generell kris, där hon menar att pandemin präglades av en gränslös omfattning av aktörer, osäker tidsram och hög komplexitet. Dessa skillnader kan i sin tur även appliceras på Rysslands invasion av Ukraina. Precis som COVID-19-pandemin slår denna kris på ett mer omfattande sätt än vad andra kriser gjort. Till skillnad från pandemin är denna kris till viss del begränsad till aktörer med verksamhet inom EU eller Ryssland, men oroligheterna har visat sig slå bredare än så, men likt pandemin finns heller ingen estimering på när denna kris kommer att vara över. Företag tvingas anpassa sina verksamheter och hjälpa de människor som drabbats, vilket kräver en djupare situationsanalys för att kunna ta välgrundade beslut. Baagøe (2020) belyser med hjälp av exempel hur komplex pandemin var att ta ställning i, vilket även kan appliceras på Ukrainakriget.

Det som diskuterats ovan är vad som gör Ukrainakriget till en generell kris. På grund av detta finns det inget egentligt hot mot enskilda varumärken och de har därmed mindre att förlora vid ställningstagande. Ovan nämns att över 1000 företag nu pausat, gått ur eller avslutat alla typer av relationer till Ryssland (Yale School of Management, 2022). Detta är ett fall av uppslutning och enigt agerande som inte setts tidigare, vilket Specia (2022) menar kan förklaras av krigets höga medianärvaro. Men det som dessutom gör kriget till en kris som är ”enkel” att ta ställning i är dess utformning. En av anledningarna till detta är att krigets aktörer är väl definierade. Ryssland anses vara den “onda” parten som anfaller Ukraina, som därmed anses vara den “goda” parten, vilket blir naturligt att sympatisera med. Ett ställningstagande mot Ryssland blir alltså inte särskilt kontroversiellt, utan förväntas snarare av den sociala kontext företagen verkar inom. Ukrainas president Zelensky har dessutom sedan invasionen började deltagit i många olika sammanhang med hög medianärvaro, troligen för att media ska uppmärksamma och förstärka denna David och Goliat-situation. En anledning till att kriget blivit så uppmärksammat i västvärlden kan nog förklaras med Zelenskys arbete med att engagera omvärlden i konflikten.

Förutom medias porträttering av kriget finns det även andra aspekter som gör kriget förhållandevis ”enkelt” att ta ställning i. Detta kan förklaras av den dramaturgi som finns i krig, som följer ett tydligt händelseförlopp med invasionen som början på kriget, vilket sedan successivt intensifieras och så småningom når kulmen där någon av parterna får ett övertag och vinner. Denna uppbyggnad skapar en tydlighet som underlättar för människor att förstå då det inte krävs någon djupare analys av situationen. I en artikel av Nur Uysal och Emel Ozdora Aksak (2022) utreder de hur företag använde COVID-19-pandemin i sitt arbete kring *corporate social responsibility* (CSR), där en stor del av studien behandlar hur krisen porträtterades. De presenterar exempel på hur företag benämner pandemin som en ”common enemy”, människors ”fight” mot pandemin och det globala ”threat” som pandemin utgjorde. Människorna ska se företagen som sina ”allies” som tillsammans kämpar mot pandemi-skurken. Andra samhällspolitiska debatter, som exempelvis #metoo eller Black lives matter-rörelsen, har en mer komplex karaktär där motståndaren inte är lika enkel att urskilja och därmed blir en fråga som är mer känslig att ta ställning i. Det finns på sätt och vis “underdogs” i dessa frågor också, såsom kvinnor utsatta för sexuella övergrepp och minoriteter, men det är inte lika lätt att urskilja motståndaren. Män, men inte alla män. Vita, men inte alla vita. Att använda metaforer relaterade till krig under kriser i sin kommunikation, i vårt fall Ukrainakriget, är därmed attraktivt på grund av enkelheten.

Uttrycket *corporate political advocacy* (CPA) är ett relativt nytt fenomen, som belyser vikten av företags ställningstagande i samhällspolitiska debatter, i syfte att upprätthålla relevans och legitimitet i sociala kontexter (Hydock, Paharia & Blair, 2020). Enligt Korschun (2021) är det en överraskande

stor andel företag som tar samhällspolitisk ställning, vilket är en ökning som skett under det senaste årtiondet. Han lyfter även fram faktumet att fler företag uttrycker sig i den samhällspolitiska debatten, samtidigt som ståndpunkterna emellertid saknar en klar och tydlig koppling till den egna verksamheten. Detta är i sin tur något som kan påverka företag på flertalet sätt, beroende på om de politiska ståndpunkterna anses som autentiska eller inte. Vidare förekommer sällan krig som exempel på samhällspolitiskt ställningstagande inom forskningen om CPA. Problematiken uppstår när krig blir en strategisk resurs för företag att använda i sitt legitimitetsarbete, där paralleller kan dras till fenomenet *greenwashing* som innebär att företag marknadsför sig som miljövänliga, även om hållbarhetsarbetet i själva verket är svagt eller inte existerande (Furlow, 2010). På samma sätt som *greenwashing* urholkar hållbarhetsmålen, finns en potentiell risk i att det vidtas åtgärder vid krig som räddar företagens legitimitet snarare än åtgärder som främjar demokrati och mänskliga rättigheter.

Med bakgrund i detta finns ett stort intresse av att undersöka hur företag använder sig utav Rysslands invasion av Ukraina i sin kommunikation för att skapa legitimitet. I och med kriget kan företag tydligt visa att de deltar i den sociopolitiska kontexten genom att ta samhällspolitisk ställning och därmed skapa legitimitet. Kriget mellan Ryssland och Ukraina är en helt unik kris där tidigare forskning inte genomförts, vilket gör att den här studien bidrar med relevanta insikter om hur de studerade företagen agerat och kommunicerat. Ytterligare en faktor som gör ämnet intressant är att undersöka strategier för hur företag kan krishantera i andra generella kriser.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Denna studie syftar till att undersöka hur företag kommunicerat inom ramen för Rysslands invasion av Ukraina för att skapa legitimitet, samt att bidra till forskningen om företags samhällspolitiska engagemang. Uppsatsens syfte är därmed att djupdyka i hur företag, sedan invasionen bröt ut, agerat och kommunicerat sitt ställningstagande i invasionen. Baserat på detta är uppsatsens syfte att besvara följande frågeställning:

Hur skapar företag legitimitet genom sin kommunikation under kriget mellan Ryssland och Ukraina?

1.4 Tidigare forskning

Eftersom studien syftar till att undersöka hur utvalda företag använder Rysslands invasion av Ukraina för att skapa legitimitet anses det vara väsentligt att presentera vad tidigare forskning behandlat inom området. Vidare kommer tre avsnitt presenteras: corporate political advocacy, legitimitet samt crisis management.

1.4.1 Corporate political advocacy

Inom ämnet corporate political advocacy (CPA) finns relativt lite forskning kring hur varumärken tar politisk ställning under kriser. Däremot blir det allt vanligare att varumärken tar politisk ställning i sociala och politiska frågor i andra sammanhang enligt Hydock, Paharia och Blair (2020). I sin artikel *Should your brand pick a side? How market share determines the impact of corporate political advocacy* tar de upp flera fall där varumärken i nutida händelser valt att ta ställning och engagera sig samhällspolitiskt. Kraven på att varumärken ska ta politisk ställning har ökat, men samtidigt har konsumenternas politiska åsikter blivit allt mer polariserade. Detta skapar en utmaning för varumärken, eftersom att ta ställning i en tudelad fråga riskerar att åtskilja konsumenterna. Forskning visar på att nettoeffekten av att engagera sig inom CPA är mest sannolik att bli negativ, då konsumenter tenderar att reagera starkare till negativ information, snarare än positiv (Hydock, Paharia & Blair, 2020).

Enligt artikeln väljer många konsumenter varumärke utefter att varumärkets värderingar står i linje med konsumentens egna (Hydock, Paharia & Blair, 2020). Resultaten visar också på att mindre varumärken gynnas mer än stora varumärken. Detta beror på att mindre varumärken har färre kunder att förlora och fler potentiella kunder att vinna. Enligt författarnas studie visade det sig att en majoritet av konsumenterna var för eller starkt för CPA, men samtidigt var en fjärdedel emot eller starkt emot CPA. Genom att varumärken engagerar sig politiskt skapar det en möjlighet för konsumenter att identifiera sig med varumärket. Tidigare forskning har visat på att konsumenter väljer varumärke som reflekterar deras önskade identitet. Forskningen visar även att autenticitet är en viktig framgångsfaktor för varumärken som engagerar sig inom CPA (Hydock, Paharia & Blair, 2020).

Ett område där det saknas en relativ stor del forskning är kring hur företag engagerar sig inom bland annat CPA under kriser, vilket Zhang (2021) skriver om i sin artikel *Corporate responses to COVID-19: A nonmarket strategy approach*. Zhang påpekar att det finns tidigare forskning kring hur företag använt *market strategies* som exempelvis nedskärningar och innovation för att hantera olika kriser. Dock finns det inte i lika stor utsträckning forskning kring hur företag använt *nonmarket strategies* som exempelvis välgörenhet och politiska donationer under kriser. Nonmarket strategies innebär att företag använder åtgärder för att överleva och etablera, bibehålla eller förbättra sina konkurrensfördelar när de står inför utmaningar från allmänheten, staten och media.

Vidare menar Zhang (2021) att ett företags engagemang inom CPA måste stå i linje med deras värderingar för att värna om sitt rykte, legitimitet och trovärdighet. Agerar företaget utom sina värderingar kan det få finansiellt negativa konsekvenser och skada företagets rykte. Det förekommer

oftare att företag med höga krav från intressenter eller som är hårt reglerade av staten, engagerar sig inom CPA-aktiviteter. Ett företags engagemang kan därmed reflektera dess politiska ideologi. Under coronakrisen valde företag som upplevde en större risk med krisen att engagera sig inom CPA. Resultaten av Zhangs studie visar att en del företag valde att använda market strategies men ändå att majoriteten av alla stora företag i USA valde att engagera sig inom bland annat CPA under coronakrisen. De aktiviteter företagen engagerade sig i var dels välgörenhet men också inom områden som politik.

1.4.2 Legitimitet

Det finns rikligt med forskning kring legitimitet och dess roll inom organisationer. Mycket av den forskning som förekommer inom ämnet riktar sig däremot främst till att förklara vilken påverkan fenomenet har på organisationer, samt hur legitimitet skapas generellt. I boken *Organizational Legitimacy: Challenges and Opportunities for Businesses and Institutions* av Díez-De-Castro och Peris-Ortiz (2018) försöker författarna belysa organisatorisk legitimitet genom att undersöka hur organisationer kan skaffa sig legitimitet och vilken påverkan den har på marknader i sin helhet. Vidare kartlägger författarna även hur fenomenet definieras och mäts, samt studerar korrelationen mellan legitimitet och framgång inom organisationer.

Inom forskning kring legitimitet är det även vanligt förekommande att studera specifika aspekter och dess påverkan på organisationers legitimitet. Exempelvis så studerar Acquah, Essel, Baah, Agyabeng-Mensah och Afum (2021) legitimitet ur ett miljöperspektiv med inriktning på Ghana, närmare bestämt vilken påverkan organisationers hållbarhetsarbete inom tillverkningsprocessen har på legitimiteten. Författarna kommer bland annat fram till att miljövänliga produkter och anskaffningar samt processinnovation, hade signifikant påverkan på legitimiteten. De menar att denna sortens forskning fungerar som vägledning för intressenter och beslutsfattare inom industrisektorn för att främja hållbar tillverkning som gynnar miljön. Ytterligare ett exempel på forskning kring legitimitet är en studie gjord av Giacomini, Martini, Sancino, Zola och Cavenago (2021), där de analyserar intressenters attityd gällande italienska företags CSR-arbete under COVID-19-pandemin. Studien fann bland annat att de mer radikala åtgärderna uppskattades mest och hade därmed en positiv inverkan på legitimiteten. Gemensamt för båda dessa studier var att de undersökte om och hur åtgärder påverkar legitimiteten.

Det finns även diverse studier där legitimitet studerats med fokus på konflikter. Grolin (1998) menar bland annat att uppkomsten av en ny balans mellan företag, stat och det civila samhället, illustreras i ”Brent Spar-konflikten” mellan Shell och Greenpeace år 1995. Han menar vidare att detta lett till en radikaliserings av kraven för organisatorisk legitimitet. I sina slutsatser nämner författaren bland annat

att företag fortsatt kommer utmanas med nya ansvarsområden och att det kommer vara viktigt att skapa en kommunikation som genomsyras av tillit gentemot samhället i stort. Forskning avseende legitimitet och konflikter såsom krig finns det betydligt mindre forskning om.

1.4.3 Crisis management

Forskning om krishantering har gjorts utifrån många olika företagsperspektiv och olika typer av kriser. Generellt handlar mycket forskning antingen om företagens interna kriser, exempelvis missnöjd personal, eller specifikt riktade externa kriser, exempelvis en företagsspecifik skandal. Kotler och Keller (2015) behandlar i sin bok *Marketing Management* hur företag ska hantera marknadsföringskriser och kriser som hotar varumärket. De nämner hur olika skandaler kan ha förödande konsekvenser för både varumärket och företagets överlevnad, vilket då kräver ett genomarbetat arbetssätt för krishantering. Generellt menar de att ju starkare varumärke, i termer av trovärdighet, desto större sannolikhet för ett företag att undvika större kris.

Vidare har en studie gjorts av Alexandre Borba Salvador och Ana Akemi Ikeda, *Brand crisis management: the use of information for prevention, identification and management* (2017), där även de utreder hur krishantering ska behandlas. Genomgående för forskning inom krishantering är att den rekommenderar företag att jobba med tre olika delar; förebyggande arbete, kontinuerlig övervakning och ledning i kris. Gemensamt är även att dessa behandlar specifika kriser och skandaler, snarare än generella. Mycket av den forskning som tagits del av behandlar också oftast tidsbegränsade kriser, eller kriser där det finns ett antagande om när den antas ta slut.

1.5 Studiens bidrag

I föregående avsnitt presenterades vilken tidigare forskning som gjorts på området. Baserat på detta finns det stor potential för denna studie att bidra till nya kunskaper inom CPA, legitimitet och crisis management samt hur dessa interagerar med varandra. Generellt sett finns det lite forskning som behandlar företags roll när krig blir en samhällspolitisk debatt. Unikt med Ukrainakriget är framförallt att det sker i Europa, ett område som sedan slutet av andra världskriget inte varit utsatt för krig mellan länder, men också för att en av världens stormakter med kärnvapentillgång är en av de stridande parterna. Detta har skapat stor oro och rädsla i västvärlden som därmed genererat hög informationsspridning och stor uppslutning.

Krigets höga medianärvaro har därmed skapat en utbredd samhällspolitisk diskussion som företag, i sitt CPA-arbete, förväntas ta ställning i för att upprätthålla legitimitet. Som nämnts i tidigare avsnitt finns det relativt få utredningar som behandlar hur företag tar generella kriser i beaktning vid

legitimitetsbyggande aktiviteter. Detta är även något som saknas inom forskning av crisis management, där forskningen till stor del behandlar specifika kriser och inte kriser av samma karaktär som krig. Ytterligare en aspekt av detta område, som tidigare forskning missar, är att ordet “war” och “corporations” sällan interagerar med varandra, vilket gjort att en sökning med dessa ord tillsammans inte får några relevanta träffar. Ordet war används framförallt som metafor i andra sammanhang än krigssituationer. Exempel på detta är “kriget mot COVID-19” eller “mjölkkriget”, som är andra debatter och inte fysiska krig. Studiens bidrag blir, ur detta perspektiv, en unik studie som undersöker hur företag använder sin kommunikation när de agerar som en aktör under ett pågående krig, och vilken roll de tar i den sociopolitiska kontexten. Forskningen inom detta område är troligtvis inte särskilt utbredd med tanke på svårigheten att hitta tidigare studier.

Tidigare forskning inom CPA visar på negativa varumärkeseffekter för stora företag när de uttryckligen tar ställning i samhällspolitiska debatter. I denna situation har det snarare varit av stor vikt att ta ställning för att upprätthålla en stark legitimitet, vilket skiljer denna studie från tidigare forskning inom CPA. Studiens kunskapsbidrag är därmed att belysa vikten av hur CPA, legitimitet och crisis management interagerar med varandra vid en generell kris utan tidsram.

1.6 Disposition

För att underlätta läsningen presenteras en överskådlig bild av hur studien är disponerad. Studien följer en struktur av fem avsnitt, med en inledning, följt av teori, metod, analys av empiriskt material, och avslutningsvis slutsats och diskussion. I det inledande avsnittet redogörs ämnet i bakgrunden och problematiseringen, som sedan mynnar ut i studiens syfte och frågeställning. Därefter presenteras tidigare forskning inom ämnet samt vad studien syftar till att bidra med till den existerande forskningen. I andra avsnittet beskrivs studiens metodval och form av datainsamling. Vidare redogörs för hur studien har genomförts och hur materialet har analyserats, samt en avslutande del där författarna reflekterar över studiens kvalitet och trovärdighet. I avsnitt tre presenteras de teoretiska ramverk som ligger till grund för hur materialet av datainsamlingen har analyserats. Studiens teorier behandlar bland annat legitimitet kopplat till företag samt tre mekanismer inom isomorfism. Vidare i avsnitt fyra presenteras empirin utifrån den data som samlats in och därefter genomförs en analys av materialet baserat på det teoretiska ramverket. Det finns dessutom en analys som utgår ifrån studiens teman; *frekvens*, *kanaler* och *värdeord*. Slutligen, i det femte avsnittet, presenterar författarna studiens slutsatser utifrån analysen och besvarar därefter frågeställningen. Det förs dessutom en diskussion kring studiens kvalitet på slutsatserna, förslag på vidare forskning samt studiens begränsningar.

2 Metod

I följande avsnitt presenteras studiens forskningsmetod och tillvägagångssätt vid analys. Det förs sedan en diskussion om studiens kvalitet samt en avslutande reflektion.

2.1 Övergripande metod

Författarna har valt att genomföra en kvalitativ studie där störst fokus läggs på att samla in och analysera data bestående av ord istället för av siffror (Bryman & Bell, 2017). Kvalitativ metod tar utgångspunkt i att försöka förstå den sociala verklighet som människor lever i och hur den tolkas. Syftet är att på ett djupare plan försöka förstå vad som driver människor till vissa beteenden och handlingar i en specifik situation som de befinner sig i (Skärvad & Lundahl, 2016). I och med detta lämpar sig kvalitativ metod bättre för den här studien eftersom den syftar till att beskriva hur företag tar samhällspolitisk ställning i kriget mellan Ryssland och Ukraina. De företag som undersökts är IKEA, Meta och Vattenfall, med anledning av deras medianärvaro samt olika karaktär. Vidare kommer beskrivningen av företagens ställningstagande leda till en djupare förståelse för hur företag använder olika kommunikationsstrategier för att skapa legitimitet.

Reliabilitet och validitet används tämligen annorlunda i studier med kvalitativ metod jämfört med kvantitativ metod. I kvalitativ metod efterliknas begreppen och har kvar samma innebörd men mätning tar inte lika stort utrymme (Bryman & Bell, 2017). I studier med kvalitativ inriktning används begreppen under hela arbetes gång och handlar om att visa på att datan och analysen av datan har samlats in och analyserats på ett systematiskt och pålitligt sätt. Det sker en uppdelning av begreppen som ger dem en något annorlunda betydelse. För att få en större inblick i begreppet reliabilitet kommer det att delas in i två delar. Den första indelningen enligt Bryman & Bell (2017) är extern reliabilitet som handlar om i hur stor grad en undersökning kan upprepas. Det här villkoret är problematiskt att uppfylla för kvalitativa studier eftersom människor och världen ständigt förändras. Undersökningen blir därmed svår att upprepa på grund av att förutsättningarna inte blir desamma. Det gäller specifikt för kriget mellan Ryssland och Ukraina som den här studien kommer att jämföra. Den andra indelningen är intern reliabilitet som handlar om att medlemmarna som skriver studien ska vara överens om hur de ska tolka det insamlade materialet. Detta är nödvändigt för att kunna genomföra en analys av datan och komma fram till en slutsats.

Precis som med reliabilitet, kan validitet delas in i två delar för att få en bättre förståelse. Extern validitet handlar om huruvida resultaten kan appliceras på andra sociala miljöer och sammanhang

(Bryman & Bell, 2017). Även detta är problematiskt för kvalitativa studier då den specifika metoden för undersökningen utgår från studiens syfte. Intern validitet är däremot bättre applicerbart och handlar om att det ska finnas en bra överensstämmelse mellan observationer och nya teoretiska begrepp, som utvecklas av medlemmarna till den kvalitativa studien. Detta blir relevant då det behöver finnas en gemensam tolkning av begrepp som bidrar att uppnå studiens syfte.

Utmärkande för studier med kvalitativ inriktning är dess induktiva karaktär (Skärvad & Lundahl, 2016). Med detta menas att teorin är resultatet av observationer som genomförts inom studiens ramar, och sedan använts för att underlätta förståelsen för hur företag kommunicerat och skapat legitimitet under kriget som studerat fenomen. Utgångspunkten för studiens induktiva genomförande är metoden för grundad teori, som innebär att datan som samlas in utvecklar en teori. Detta kan beskrivas som en process, där teorin är resultatet, och något som kan fortsätta att utvecklas. Val av teorier som använts vid analys av datan har anpassats till undersökningsmetoden. Insamlingen av datan skedde genom en fallstudie som innebär att åskådliggöra speciella drag hos ett eller flera fall utifrån olika dimensioner (Bryman & Bell, 2017). Studien har utgått från en jämförelse av flera fall, en så kallad multipel fallstudie, som gör det möjligt att ställa resultaten från de olika fallen mot varandra, och på så sätt urskilja vad de har gemensamt och vad som är unikt för vardera fall. Anledningen till studiens karaktär i form av en fallstudie var för att det skapar möjligheter att undersöka tre olika företag och hur de agerat i kontexten av Ukrainakriget. Fallstudier lämpar sig också bra vid begränsad tid och kriget mellan Ryssland och Ukraina är dessutom ett unikt fall (Skärvad & Lundahl, 2016).

2.2 Datainsamling

Uppsatsen är en dokumentstudie där datainsamlingen är baserad på information från de utvalda företagens hemsidor, relevanta nyheter från etablerade källor och sociala medier. Med bakgrund av ett tidsbegränsat förhållningssätt och det spända samhällspolitiska läget med det rådande kriget mellan Ryssland och Ukraina har det ansetts fördelaktigt att inhämta data framställd med vedertagna metoder och bra tillgång till resurser. Insamling i form av intervjuer har i vårt fall inte ansetts nödvändigt, då relevant data för studien har återfunnits i redan tillgängligt material.

2.2.1 Urval och genomförande av dokumentstudie

Idag finns majoriteten av all information och artiklar publicerade som elektroniska källor, vilket bidragit till att den största delen av datan har hämtats från internet. Informationen är inhämtad från bland annat företagens hemsidor, nyhetssajter, sociala medier och Lunds universitetsbibliotekets databaser. Som hjälp har författarna använt de utvalda företagens hemsidor för att ta reda på hur

företagen kommunicerat. Författarna har även kunnat urskilja likheter och skillnader vad gäller företagets frekvens av kommunikation samt vad de betonar för värdeord i kommunikationen. Eftersom uppsatsen studerar ett pågående krig finns det ingen källa som sitter på de rätta svaren. Detta har gjort det nödvändigt att leta information från etablerade nyhetskällor, med tanke på hur färskt materialet är. Nyhetskällorna som främst har använts är SVT Nyheter och Sveriges radio, som bidragit med relevant fakta om kriget och kommentarer från ledare inom Vattenfall. De sociala medier som uppsatsen använt är bland annat IKEAs och Metas Instagram och LinkedIn för uttalanden och kommentarer gällande legitimitetsbyggande åtgärder i samband med Ukrainakriget. Slutligen har författarna hämtat från Lunds universitetsbibliotekets databaser vetenskapliga artiklar och akademiska journaler. Dessa källor har använts för att definiera begrepp och teorier som varit aktuella inom CPA, legitimitet och crises management.

Majoriteten av litteraturen som använts har haft en inriktning inom ett företagsekonomiskt- och samhällspolitiskt perspektiv. Det har även hämtats information som berör vilka effekter det kan få för ett företag att ta samhällspolitisk ställning. Ur det samhällspolitiska perspektivet har följaktligen forskning kring företag och konflikter inhämtats.

2.3 Tillvägagångssätt vid analys

Analysprocessen utgick från en systematisk analys av det insamlade empiriska materialet från ett flertal olika källor (Bryman & Bell, 2017). Därefter valdes grundad teori som utgångspunkt för att genomföra en kvalitativ analys av insamlad data. Grundad teori är den vanligaste strategin vid kvalitativ dataanalys, och utvecklades av Glaser & Strauss. Definitionen av grundad teori lyder enligt följande:

Teori som härletts från data som samlats in och analyserats på ett systematiskt sätt under forskningsprocessens gång. I denna metod finns det ett nära samband mellan datainsamling, analys och den resulterande teorin (Strauss & Corbin, 1998, s. 12 i Bryman & Bell, 2017).

Ansatsen för grundad teori lämpar sig väl för denna studie där teorierna valts utifrån den data som samlats in samt att analysen är iterativ, vilket betyder att datainsamling och analys sker jämsides med varandra (Bryman & Bell, 2017). En utgångspunkt för kvalitativa analyser av data är *kodning*, varav en av strategierna är öppen kodning. Efter valet av kodning kategoriserades datan som sedan ledde fram till tre teman såsom frekvens, kanaler och värdeord som blev utgångspunkt för analysen. En av de främsta svårigheterna med kvalitativa studier är de mängder av data som snabbt tillkommer genom bland annat dokument av olika slag. Men det finns också viss kritik mot kodning, som exempelvis att

den sociala kontexten kan försvinna när vissa textstycken tas från sitt sammanhang. Även om det är en risk måste den vägas mot resultaten som endast kan få stor betydelse först vid reflektion, tolkning och teoretisering av datan.

2.4 Studiens kvalitet

Enligt Skärvad och Lundahl (2016) handlar granskningen gällande undersökningens kvalitet om studiens relevans, resultat och tillförlitlighet. Relevans handlar om att studien ska adressera en praktisk, teoretisk eller relevant frågeställning, vilket sker i första avsnittet. Gällande den här studien har frågeställningen en teoretisk utgångspunkt om ett praktiskt fenomen som är relevant just nu med tanke på rådande omständigheter. Studiens resultat presenteras i femte avsnittet. Där beskrivs vad studien har kommit fram till och vad den bidragit med för ny kunskap. Resultatet utgår från studiens undersökning och innehåller nya sätt att se på de företag som studien fokuserat på under kriget mellan Ryssland och Ukraina. När det gäller tillförlitlighet har studien utgått ifrån definitionen av Bryman & Bell (2017) där tillförlitlighet är ett av fyra delkriterier för trovärdighet. Innan en djupare definition av trovärdighet presenteras, belyses författarnas metod att bedöma kvaliteten i kvalitativa studier. De menar på att reliabilitet och validitet används för att utvärdera kvantitativ forskning, vilket gjort att denna kvalitativa studie använt sig av de alternativa begreppen trovärdighet och äkthet för bedömning av kvaliteten. Däremot återfinns reliabilitet och validitet genom deras efterlikning till kvalitativ forskning inom begreppet trovärdighet.

De fyra kriterier som Bryman & Bell (2017) beskriver för att studien ska uppfylla trovärdighet är; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering eller bekräftelse. Det första delkriteriet är tillförlitlighet, som motsvarar den interna validiteten, vilket kan jämföras med hur sannolika resultaten är. Här handlar det främst om att andra ska acceptera den beskrivning och tolkning av den sociala verklighet som studerats. Det andra delkriteriet är överförbarhet, som motsvarar extern validitet, och innebär i hur stor utsträckning som resultaten kan användas i andra miljöer. Fokus ligger främst på djup, snarare än bredd, vilket författarna eftersträvat när de studerat och jämfört ett fåtal företag. Detta har resulterat i ett kvalitativt resultat som fokuserar på det kontextuellt unika och betydelsen av de aspekter som studerats kring företags agerande i nutida samhällspolitiska skeenden. Viktigt att poängtera är att med tanke på att endast ett fåtal nutida företag har studerats är det tvivelaktigt om forskningen kan användas även vid andra tidpunkter än den nutida. Detta beror också på de omständigheter som är aktuella nu och som med största sannolikhet kommer förändras i framtiden för att förhindra liknande situationer. Studien är alltså till viss del beroende av sitt kontextuella sammanhang som den studerats i.

Vidare är uppsatsens pålitlighet, som svarar mot reliabilitet, något som Bryman & Bell (2017) uppmanar medlemmarna till genom att anta ett granskande synsätt. Detta innebär att redogörelser för forskningsprocessen ska finnas tillgängliga för granskning. Till sist innebär konfirmering att författarna varit medvetna om att det inte går att få någon objektivitet vid samhällsvetenskaplig forskning, men trots detta kan försäkra läsaren om att de agerat i god tro. Ageranden som visar att de handlat i god tro är att de inte låtit personliga värderingar påverka forskningen eller slutsatserna som presenteras. Ingen av författarna har någon personlig relation till kriget eller de företag som undersökts. Den enda kopplingen är i form av konsumenter. Avslutningsvis har studien inte utgått från ett teoretiskt ramverk innan insamlingen av empiriskt material gjorts. Genom att undvika detta har personliga värderingar och teoretisk inriktning inte påverkat utförandet, och därmed inte påverkat studien i någon större utsträckning. Det här tillvägagångssättet har dessutom förbättrat objektiviteten och resultatet kan därmed styrkas.

2.5 Metodologiska reflektioner

Studien är skriven utifrån ett kvalitativt metodval för att passa studiens syfte. Det finns visserligen några nackdelar med kvalitativ metod som Bryman & Bell (2017) tar upp. Författarna menar bland annat att kvalitativ metod tenderar att vara alltför subjektiv, då forskare ofta formulerar frågeställningar efter hand vilket gör att den som läser studien får relativt lite information om varför ett specifikt ämne eller område valts framför ett annat. Detta går även in på svårigheten med att replikera undersökningen, eftersom denna utvecklades av forskarnas egna uppfinningsförmåga och intresse. En annan aspekt som lyfts fram är att inriktningen som de kvalitativa forskarna väljer styrs av sådant de anser som viktigt, medan andra forskare uppfattar andra fenomen som mer betydelsefulla. Ytterligare en nackdel som lyfts fram är problematiken kring att göra generaliseringar kring studiens resultat och kunna använda resultatet i andra miljöer och förvänta sig samma utfall. Kvalitativ forskning kan inte generaliseras till en population, men däremot till en teori.

Även om det finns vissa nackdelar med kvalitativ forskning finns det också fördelar att dra nytta av. Studien eftersträvar att undersöka hur företag agerat i kriget mellan Ryssland och Ukraina, om deras samhällspolitiska engagemang och hur företag kommunicerar för att skapa legitimitet. Kvantitativ forskningsmetod hade inte kunnat bidra med den här djupare tolkningen som krävs för att beskriva den sociala verklighet som studien utgår ifrån, med tanke på att kvantitativa forskare studerar människor i styrda och planerade miljöer (Bryman & Bell, 2017). Kvalitativa forskare genomför istället sina studier med människor i deras naturliga miljöer. Med anledning till det som beskrivits ovan anses en kvalitativ metod är bättre lämpad för den här studien jämfört med kvantitativ metod.

Vidare kan valet av fallstudie diskuteras då resultaten i kvalitativ forskning begränsar generaliserbarheten på grund av att de sociala fenomen som studerats är föränderliga och kopplade till kontexten (Skärvad & Lundahl, 2016). Kriget mellan Ryssland och Ukraina är kopplat till en viss tidpunkt och en viss kontext, vilket gör att resultaten inte är överförbara till en annan studie vid en annan tidpunkt och kontext.

3 Teoretiskt ramverk

Nedan presenteras de teorier som använts vid analys av empirisk data. Teorierna; legitimitetsteorin och den institutionella teorin, har valts baserat på deras relevans för frågeställningen.

I kommande avsnitt presenteras studiens valda teorier: O'Donovans (2000) Legitimitetsteori samt DiMaggio och Powells (1983) Institutionella teori. Teorierna har inspirerat författarna vid utformningen av studiens frågeställning, och har legat till grund för analysen av det empiriska materialet. De har väglett författarna i vilka frågor som har ställts till materialet, som gjort att datan analyserats utifrån olika perspektiv. Dessa perspektiv har därmed bidragit till att finna svar på studiens frågeställning.

3.1 Legitimitetsteorin

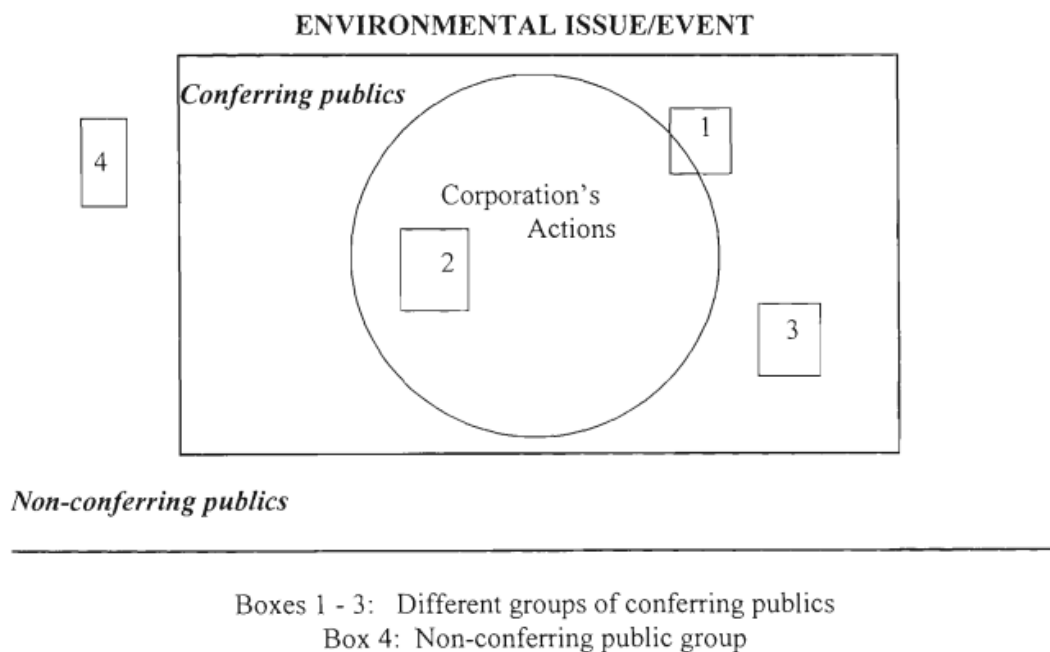
Innan år 2000 fanns ett litet intresse för vilken roll företag spelar i den miljö de verkar inom. Resurser ansågs oändliga och olika företag och produktionsenheter drog inte åt sig någon uppmärksamhet eftersom några negativa effekter av detta inte sågs. Men efter millennieskiftet blev företagets roll i samhället ett hett diskussionsämne och krav på social hållbarhet blev viktigare. Med utgångspunkt kring idén om att företag är en del av ett socialt system, behöver företag därmed ta i beaktande den skada de gör i samhället.

För att företag ska fortsätta existera måste de agera utifrån samhällets normer och gränser, vilket utgör grunden för legitimitetsteorin enligt O'Donovan (2000). Till största del handlar det om att upprätthålla företagets legitimitet och sociala acceptans av samhället. Legitimitetsteorins modell utgår från att företag har en etablerad legitimitet i samhället, men genom ett ökat tryck på företaget av en nutida eller framtida händelse kan dess legitimitet hotas på grund av att företaget eller branschen sannolikt kommer bli associerade med händelsen. Detta tryck uppstår genom en upplevd dissonans mellan företagets agerande kopplat till händelsen och de förväntningar som samhället har på företaget (O'Donovan, 2000). En strategi som företag väljer att använda sig utav för att undvika denna dissonans är att inkorporera social och miljömässig hållbarhet i dess årsredovisningar.

Modellen utgår ifrån antagandet om att företag besitter någon typ av legitimitet i samhället. Det som sätter igång ett potentiellt hot mot företags legitimitet är den press som sätts från samhället på företag att ta ställning i en fråga eller händelse som företag, eller bransch, potentiellt kan associeras med (O'Donovan, 2000). Pressen uppstår när samhället uppfattar att företag och/eller bransch agerar i

enlighet med sociala och miljömässiga problem, men att dessa aktiviteter vid någon tidpunkt går emot de förväntningar som samhället har på företag och/eller bransch. Om företaget identifierar ett potentiellt eller nuvarande hot, behöver legitimitetsbyggande åtgärder tas i beaktning. När detta gjorts behöver aktören identifiera om dessa åtgärder behöver verka för att vinna, upprätthålla eller återfå legitimitet. Viktigt för företaget och/eller branschen är även att identifiera vilka grupper som besitter en förmåga att hota legitimiteten, O'Donovan (2000) kallar dessa för "conferring" och "non-conferring publics", och därmed agera i enlighet med deras och samhällets förväntningar.

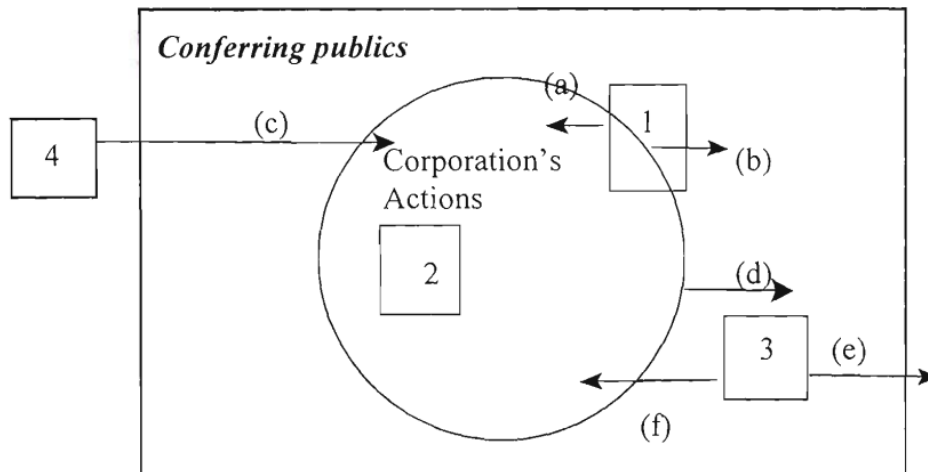
Att identifiera och klassificera sina "conferring publics" kan vara utmanande, men är av stor vikt menar O'Donovan (2000). Han visar genom en skiss på relationen mellan dessa olika grupper hur legitimitetsgapet är olika stort hos olika "conferring publics". Han exemplifierar med att nämna fyra olika typer av conferring publics, och hur dessa identifieras utifrån hur gruppens värderingar ställer sig till företagets aktiviteter (O'Donovan, 2000). Grupp 2 kan exempelvis vara lojala kunder, personer vars egna värderingar är i linje med företagets. Grupp 3 kan beskrivas som personer vars värderingar är raka motsatsen till företagets, och grupp 1 vars värderingar är delvis i linje med företagets, delvis inte. Även de grupper som anses vara non-conferring publics är viktiga att ha i åtanke då dessa kan komma att bli en grupp som behöver tas hänsyn till, i denna skiss grupp 4 (O'Donovan, 2000).



Figur 3.1: Identifying and classifying multiple conferring publics (O'Donovan, 2000).

O'Donovan (2000) har i sin studie identifierat att företag behöver välja en eller flera av följande legitimitetsstrategier: undvika problemet, försöka förändra sina värderingar, försöka ändra uppfattningen om företaget och/eller försöka anpassa sig till sociala värderingar. Att välja taktik grundar sig i beslutet om grupper ska flyttas in i, alternativt ut ur, cirkeln eller om cirkeln behöver förstöras (O'Donovan, 2000). Genom att kommunicera fakta om företaget kan grupper förflyttas ut ur och in i cirkeln baserat på i vilken utsträckning gruppen tilltalas av kommunikationen och värderingarna. I detta fall äger företaget värderingen och har en informativ kommunikation. Genom att kommunicera att företaget bejakar och anpassar sig till gruppens värderingar vidgas istället cirkeln och på så sätt närmas fler grupper. I detta fall äger conferring public värderingarna. Ledningen kan i detta fall anse att en del av grupp 1 inte nödvändigtvis kommer hålla med om förändringen, men andra kommer. Den kan därför flyttas både in i och ut ur cirkeln. Optimalt upplägg är därmed att antingen ha alla grupper innanför cirkeln, eller alla grupper utanför som non-conferring (O'Donovan, 2000).

Att vinna, bibehålla eller återfå legitimitet kräver olika strategier. O'Donovan (2000) menar att ett företag behöver anta speciella strategier, beroende på hur de har identifierat sina conferring publics och hur ledningen anser att förflyttningen/utökningen bör ske. Om ett företag vill vinna legitimitet behöver de informera samhället om ämnet eftersom dessa med stor sannolikhet inte besitter tillräckligt med information då frågan inte blossat upp. Aktören agerar proaktivt och är den som lyfter problemet och därmed vinner legitimitet. Att då informera allmänheten och äga frågan blir ett sätt för företaget att upplysa sin conferring publics om hur företaget agerar i linje med deras värderingar och därmed flytta dessa innanför cirkeln (O'Donovan, 2000). Att undvika frågan är också ett alternativ, men kan anses irrelevant då det krävs någon typ av agerande för att lyfta frågan. Vidare kräver en bibehållen legitimitet en mer utvecklad analys. För att lyckas bibehålla legitimitet behöver företaget ha en bra uppfattning om sina conferring publics då företaget snabbt behöver agera när de upplever att det finns en vilja och ett behov av en förändring hos gruppen. O'Donovan (2000) menar att det viktigaste i strategin för att behålla sin legitimitet är att agera utefter "business as usual", i den utsträckning det går. Här krävs fingertoppskänsla, då en överreaktion kan skapa förvirring och osäkerhet hos kunder och intressenter vilket skadar legitimiteten.



Non-conferring publics

Figur 3.2: Choosing legitimization tactics for specific conferring publics (O'Donovan, 2000).

Han nämner dock att det anses osannolikt att ett företag, som anpassar sina värderingar till allmänheten, skulle ha funnit en fungerande taktik för bibehållande eftersom det kräver förändring i djupt rotade värderingar. Möjliga strategier är därför att antingen kommunicera till grupperna om hur företaget agerar i linje med gruppernas värderingar, eller bredda sin cirkel genom att anpassa sina aktiviteter. Företag behöver kommunicera att det finns en förändring i deras aktiviteter, eller måla upp att det kommer ske en förändring i deras aktiviteter. Företag kan även här undvika ämnet, men detta anses göra liten eller ingen skillnad i förflyttningen (O'Donovan, 2000).

Slutligen kan en strategi för att återfå legitimitet behöva tas i bruk, exempelvis om företag är associerade med en känslig eller negativt laddad händelse. Oftast räcker det inte med att företag undviker detta problem eftersom det i många fall finns granskning och påtryckningar från allmänheten. Här passar inte heller en strategi som ifrågasätter kritiken från allmänheten. Istället rekommenderas företag att på kort sikt bekräfta de ifrågasättningar som gjorts, att de är medvetna om problemet och på så sätt tillfredsställa sin conferring public. Genom att bekräfta ökar storleken på cirkeln så att conferring publics nu tillfredsställs av företagets handlingar. O'Donovan (2000) föreslår också att företag kan kommunicera andra aktiviteter som gjorts, görs eller ska genomföras, för att återupprätta synen som en god samhällsaktör. Då flyttas istället grupperna innanför cirkeln och legitimitetsgapet minskar (O'Donovan, 2000).

När en strategi valts behöver detta kommuniceras i väl valda kanaler för respektive taktik. Exempel på kanaler kan vara årsredovisning, sociala medier, pressträffar eller reklam. Genom att utvärdera dessa aktiviteter kan sedan beslut tas om ytterligare åtgärder behöver verkställas (O'Donovan, 2000).

3.2 Institutionell teori

I artikeln *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* av Paul J. DiMaggio och Walter W. Powell (1983) diskuterar författarna vad det är som gör att många företag idag är så lika på diverse sätt, samtidigt som de försöker förändras. En central aspekt i artikeln är isomorfism (*isomorphism*), vilket de definierar som en process som driver en enhet till att likna andra enheter, som berörs av samma miljöförhållanden, inom samma population. Vidare delas fenomenet upp i två kategorier; konkurrenskraftig (*competitive*) och institutionell (*institutional*) isomorfism. DiMaggio och Powell (1983) menar att konkurrenskraftig isomorfism främst är relevant inom de områden där det råder fri konkurrens, vilket i sin tur till viss del kan förklara byråkratiseringsprocesser. Dock anser de att institutionell isomorfism behövs som komplement för att kunna skapa en tillräcklig helhetsbild av moderna organisationer. Detta koncept blir då användbart som verktyg för att kunna förstå exempelvis politiken som idag genomsyrar moderna organisationer.

Det förekommer tre mekanismer som DiMaggio och Powell (1983) anser att isomorfisk förändring sker genom. Den första mekanismen som beskrivs är tvingande (*coercive*) isomorfism, vilket är ett resultat av både formella och informella påtryckningar från andra organisationer som den egna organisationen är beroende av. Dessa beskrivs främst som påtryckningar av politiska krafter, men även kulturella förväntningar som existerar i samhället som organisationen befinner sig i. Författarna menar att dessa påtryckningar kan förekomma i många former, exempelvis genom tillsynsmyndigheter eller ekonomisk rapportering. Vidare kan det även ske som en direkt reaktion till politiska beslut, exempelvis nya miljö- eller skattelagar som driver organisationer till att anpassa sin verksamhet för att möta dessa.

DiMaggio och Powell (1983) beskriver den andra mekanismen som imiterande (*mimetic*) isomorfism, ett fenomen som behandlar organisationers tendenser att efterlikna varandra, vilket ofta drivs på av osäkerhet. De beskriver att denna osäkerhet kan vara resultat av exempelvis oklarhet kring organisationens teknik, mål eller omgivning. Detta leder i sin tur till en jämförelse med andra organisationer och därefter modellerar sig efter dessa. Författarna beskriver att det finns stora fördelar med denna sorts imitation då det kan vara en effektiv lösning till en låg kostnad. Vidare behöver det företag som används som inspiration nödvändigtvis varken vara medveten om eller vilja att det

eftermodelleras, då informationen kan spridas oavsiktligt genom exempelvis personalomsättning eller anställda konsultfirmor.

Den tredje och sista aspekten benämner DiMaggio och Powell (1983) som normativ (*normative*) isomorfism och grundas i professionalisering och antagandet om att organisationer strävar efter legitimitet när det gäller dess yrkesmässiga autonomi. Vidare finns två viktiga aspekter av professionalism när det kommer till isomorfism. Den första beskrivs som professioners vilja att visa sin kompetens i samhället för att på så sätt främja legitimitet. Den andra aspekten är de växande professionella nätverken som sträcker sig över olika organisationer och på så sätt främjar spridning av nya modeller. DiMaggio och Powell (1983) menar bland annat att universitet är viktiga kärnor för utvecklingen av professionella normer, samtidigt som professionella nätverk och liknande skapar likartade individer som erhåller liknande positioner inom flertalet olika organisationer. Då dessa har nästintill samma bakgrund när det kommer till beteenden och beslutsfattande kan detta åsidosätta de variationer i värderingar och kontrollsystem som annars formar organisatoriskt beteende.

4 Analys av empiriskt material

Analysavsnittet avser att analysera den empiriska data som samlats in utifrån principer som fastställdes i metodavsnittet. Den analyserade datan kopplas sedan till studiens teoretiska ramverk. Avsnittet avslutas med en analys utifrån tre teman: frekvens, kanaler och värdeord.

4.1 IKEA

4.1.1 Relationen med Ryssland

Möbeljätten IKEA öppnade sitt första varuhus i Ryssland år 2000 (Ivanova, 2022). I landet opererar Inter IKEA Group och Ingka group. Inter IKEA Group är det företag som äger själva varumärket IKEA och är den globala franchisegivaren. Vidare är Ingka Group den största franchisetagaren, som driver 90% av alla IKEA-varuhus världen över. Polina Ivanova (2022) beskriver vidare i sin artikel *'The end of an era': Ikea, Russia's middle class and the new cold war* vilken roll IKEA spelade på den tiden för det ryska folket, som uppskattade en ny, trendig butik som möjliggjorde en ny levnadsstandard för den ryska medelklassen. Enligt Clinton & Butler (2022) har IKEA under åren öppnat 17 butiker runt om i landet, varav 14 ligger i så kallade *Mega shopping centers*. Vidare beskriver de hur IKEA föregående år gjorde en försäljning på 1,6 miljarder euro, vilket stod för ungefär 4% av deras totala försäljning. Anna Ringstrom (2022) skriver för Reuters att de produkter som produceras i Ryssland framförallt är de produkter som också säljs i Ryssland, vilket utgör en liten del av den globala verksamheten.

Företaget har även en historia som präglas av hårt arbete mot korruption i Ryssland, de drev exempelvis anti-korruptionskampanjer när Putin kom till makten (Kramer, 2022). 2010 rapporterade The New York Times att IKEA sparkat två högt uppsatta chefer som tagit emot mutor från leverantörer. På grund av dessa anti-korruptionskampanjer som rullat innan muthärvan uppdagades, hade detta kunnat komma till stor skada för IKEAs varumärke om inte åtgärder hade vidtagits (Kramer, 2022). Korruption och mutor var, och är, vanligt i Ryssland vilket också begränsat IKEAs expansion i landet (Kramer, 2022).

IKEA har sedan dess varit försiktiga med sin expansion på den ryska marknaden. På respektive företags hemsidor finns genomarbetade och tydliga riktlinjer för hur de ställer sig till korruption och mutor. På grund av detta har IKEAs verksamhet i Ryssland genomgående hållit en viss distans till dessa ryska tillvägagångssätt, och därmed inte satt sig i någon slags beroendeställning till dem. Genom att ha gjort detta behöver de i liten utsträckning ta hänsyn till ryska intressen, som annars kan

vara lätt hänt i ett land med hög korruption. Å andra sidan finns ett intresse från IKEAs sida att hålla sig på god fot med ryska beslutsfattare för att undvika ofördelaktig behandling. För att IKEA ska upprätthålla sin starka företagskultur och image ligger det framförallt ett intresse i att medarbetare och kunder delar IKEAs värderingar och håller med om deras agerande. Detta kan relateras till O'Donovans (2000) legitimitetsteori, där medarbetare och kunder ses som conferring publics medan ryska staten betraktas som en non-conferring public i cirkeln för företagets handlingar. Å andra sidan kan ryska staten också tolkas som en conferring public, men som ligger utanför ramen för företagets handlingar. Detta eftersom det är en grupp vars värderingar är motsatsen till företagets, men som ändå behöver tas i beaktande. Genom att identifiera dessa grupper utifrån modellen kan en strategi för att bibehålla legitimitet bestämmas.

4.1.2 Initial respons

Sedan kriget bröt ut har IKEA hållit en låg profil genom att varken agera eller kommentera hur de tagit ställning. VD och pressansvariga på Ingka Group valde att inte ge några kommentarer under krigets första vecka. Jesper Brodin, VD på Ingka Group skriver den 23 februari på sin LinkedIn:

The current situation in Russia and Ukraine is very concerning and we are carefully monitoring the escalating development.

In these challenging times our highest priority is the safety and security of our people and more than ever it's important that we embrace togetherness and collaboration. Our commitment is long-term, to our colleagues, customers and suppliers in the region (Brodin, 2022).

Ett av IKEAs (u.å) värdeord är *togetherness*, och anses vara det som ligger till grund för den välkända IKEA-kulturen som råder inom hela företaget. Andra nyckelvärden beskrivs som *caring for people and planet*, *give and take responsibility* och *lead by example*. I inlägget som presenteras ovan förmedlar Brodin ett meddelande som är i linje med IKEAs värdegrund, att de vill stå tillsammans med sina anställda, att de bryr sig om sina medmänniskor och att de tar ansvar för sina medarbetares säkerhet. Som O'Donovan (2000) menar är detta ett tydligt exempel på att IKEA försöker bibehålla sin legitimitet genom att inte agera för hastigt.

Besked från IKEA fortsätter att dröja. Samtidigt får IKEA kritik både på sina kontrollerade kanaler, men också i media där journalister rapporterar om total tystnad från IKEAs sida. Varken personer på

Inter IKEA Group, Ingka Group eller IKEA Foundation vill uttala sig, utan alla väljer att undvika frågan. Detta visar även på att frekvensen, som är ett av studiens teman, är låg då ingen från IKEA gör något uttalande förrän den 26 februari, när Brodin lägger upp ännu ett inlägg på sin LinkedIn:

The heartbreaking conflict impacting people in Ukraine is absolutely devastating and my deepest empathy and thoughts are with people impacted. This is a human tragedy and I share the same worry and fear as many of you are expressing. I have updated my post to better reflect our intentions and actions.

Our highest priority right now is to provide safety and security to those who are directly impacted, in the best way that we can. Our immediate actions are about the personal safety of our colleagues and their families. We have secured employment and income stability and are providing support to their families.

We don't have all the answers and we are working around the clock to assess how we together can best continue to support and help those in need (Brodin, 2022).

Brodin bygger vidare på inlägget från den 23 februari, och fortsätter förklara deras agerande utifrån deras värdeord togetherness, att de tar ansvar över sina medarbetares säkerhet och att de hjälper de som behöver det mest. Vidare visar detta på hur IKEA inte vågar dra förhastade slutsatser, vilket kan innebära förlorad legitimitet. Det visar även på hur de fortsätter kommunicera värderingar i linje med sina conferring publics värderingar för att upprätthålla legitimitet.

IKEAs initiala strategi kan som tidigare nämnts kopplas till O'Donovans (2000) legitimitetsteori och de olika strategier han beskriver. IKEA kan antas vara ett företag som sedan tidigare besitter en hög grad legitimitet, då de generellt anses vara i framkant och utger sig för att ta ansvar i relevanta frågor. För att i detta fall bibehålla legitimitet rekommenderar O'Donovan (2000) IKEA att agera utefter "business as usual", vilket IKEA i detta fall gör. Företaget belyser de värdeord de agerar utifrån, togetherness och caring for people and planet, men vidtar inga förhastade åtgärder. De informerar också allmänheten att de agerar i enlighet med deras värderingar.

4.1.3 Kommunikationsstrategi senare skede

Efter kritik från media och allmänheten går IKEA (2022) ut med att samtliga organisationer pausar sina verksamheter i Ryssland. Detta är ett typiskt exempel på DiMaggio och Powells (1983) idé om

isomorfism, där IKEA agerar i enlighet med miljön de befinner sig i och tar efter vad andra i branschen gör. Det var nämligen runt denna tidpunkt andra stora aktörer också började dra sig ut ur Ryssland. Pressmeddelandet inleds med några rader om den humanitära tragedi som pågår i Ukraina, och att IKEA genomgående satt sina anställdas och deras familjers säkerhet i första hand. De belyser att den humanitära krisen, i kombination med störningar i värdekedjan, är anledningen till att beslutet tagits. Inter IKEA group slutar importera och exportera varor till och från Ryssland och Belarus. Inter IKEA Group meddelar också att de pausar IKEA Industry och dess produktionsverksamhet, vilket i sin tur även påverkar deras underleverantörer. Det meddelas också att Ingka Group har beslutat att stänga alla butiker förutom shoppingcentret Mega, som kommer hålla öppet för att säkerställa att det ryska folket får tillgång till nödvändigheter. I alla uttalanden läggs fortfarande fokus på togetherness och ansvarstagande för sina medarbetare. Nu har IKEA istället analyserat sina conferring publics och insett att något måste göras för att bibehålla legitimitet. Genom att kommunicera värderingar i linje med sina conferring publics värderingar agerar de i legitimitetsbevarande syfte.

I pressreleasen belyser IKEA (2022) genomgående deras fokus på att ta hand om sina kollegor och människor i sin värdekedja. Med detta kommer 15 000 medarbetare påverkas, där IKEA säkerställt anställning och inkomst för de drabbade. Vidare presenterar de även andra åtgärder, såsom samarbete och donationer till flertalet människorätsorganisationer. Samma dag som beslutet presenteras skänker IKEA Foundation 20M euro till UNHCR, FN:s flyktingorgan, för att stötta deras arbete med att ta hand om människor som flytt kriget i Ukraina. Vidare skänker Inter IKEA Group och Ingka Group 10M euro var till UNHCR, Rädda barnen med flera. Avslutningsvis lyfts ännu en gång att deras främsta fokus ligger på människor och deras säkerhet.

I samband med pressreleasen publicerade Per Heggenes (VD på IKEA Foundation), Jon Abrahamsson Ring (VD på Inter IKEA Group) och Jesper Brodin (VD på Ingka Group) liknande inlägg på deras respektive LinkedIn-sidor (2022). Inläggen består till största del av informativt innehåll om hur IKEA valt att pausa sina verksamheter i Ryssland och Belarus men kantas, liksom pressreleasen, av omtanke för ryska medarbetare och det ukrainska folket. Henrik Elm, Inter IKEA Core Business Supply Manager, kommenterar också beslutet till Anna Ringstrom via Reuters:

We couldn't offer safety and security of people working in our supply chain - passing the border et cetera was simply too risky. Then, on top of that, the consequences of different sanctions altogether made it simply not possible to operate any longer (Elm, 2022 citerad i Ringstrom, 2022).

Som Elm nämner finns det både sociala och ekonomiska incitament för stängningen, men detta uttalande skiljer sig från andra kommentarer då hans uttalande har ett större affärsfokus. Han är den enda som i kommentarer till press nämnt de ekonomiska konsekvenser som skulle komma att stanna kvar i Ryssland och Belarus, vilket dels adderar en ny dimension till beslutet, dels gör det mer nyanserat men även realistiskt. För IKEA hade ett för stort affärsfokus på uttalandet kunnat förstöra den image de byggt upp, och att de istället hade behövt stå enade.

Den 15 mars publicerar IKEA Foundation (2022) ett inlägg på sin Instagram att de skänker ytterligare 5M euro till organisationen Läkare utan gränser. Under bilden finns en beskrivning av tidigare donationer och var dessa pengar kommer till nytta. Inlägget uppmanar även andra i samma bransch att göra detsamma som visar på ett ansvarstagande och leading by example, som även det är en viktig pelare i deras värdegrund:

This is in addition to the €20 million donation we have already made to @refugees. We call on philanthropies, businesses, governments and individuals to join us in contributing support (IKEA Foundation, 2022).

För att ytterligare visa på handling, och fortsätta lyfta hur de agerar i linje med sina värden, åker Brodin kommande veckor runt till olika städer för att visa IKEAs solidaritet till Ukraina. Brodin åker tillsammans med representanter från IKEA Foundation till Lublin och Warszawa för att stötta det arbete som görs för de ukrainska flyktingarna, med hjälp från bland annat UNHCR och Röda korset. Arbetet som IKEA gör här visar på att de använder flera kanaler, ytterligare ett tema, att kommunicera genom. De använder inte bara LinkedIn utan åker även runt och gör fysiska möten för att visa sitt stöd. Inlägget på LinkedIn avslutas, precis som föregående citat, med den omhändertagande image som byggts upp:

I'm deeply moved by the togetherness and bottomless drive to support, with whatever is needed. I was also proud to learn how our co-workers opened their hearts and homes for the guests, (as they don't use the term refugees) from Ukraine (Brodin, 2022).

Någon vecka senare görs ett nytt inlägg om ett besök på varuhuset i Prag (Brodin, 2022). Även här används ord som kommunicerar en omtänksamhet, tacksamhet och stark koppling till IKEAs värdegrund. I inlägget finns också människor som kramas och skrattar, men även teckningar ritade av barn som bor i de temporära hemmen IKEA satt upp. Att visa på handling är ett typiskt exempel på vad O'Donovan beskriver som en strategi för bibehållen legitimitet, det finns en förändring i deras aktiviteter och därmed breddas cirkeln för att tillfredsställa sina conferring publics.

Den 8 april publicerar IKEA en artikel om deras donationer till UNHCR och hur IKEA stöttar organisationen i deras arbete (IKEA, 2022). Bland annat presenterar de hur pengarna som de donerat använts, att de investerar i både långsiktiga och kortsiktiga aktiviteter för att göra maximal nytta. De presenterar även en ny donation på 1M euro från Inter IKEA Group till UNICEF:s akuta hjälpinsatser för att skydda familjer och barn på flykt. Vidare lyfter de andra initiativ som har startats internt hos IKEA sedan beskedet om krig kom, allt för att säkerställa att de anställda och människor i värdekedjan mår väl. Exempel på lokala initiativ är donationer av diverse möbler, sängar och leksaker, hjälp med logistik och maskiner, samt de IKEA-boenden som Brodin var ute och besökte. Artikeln fokuserar genomgående på hur de tar beslut som är väl genomtänkta för att inte råka få negativa konsekvenser, och avslutas med att ännu en gång belysa vad som är deras högsta prioritet, deras medmänniskor. Denna artikel är också ett typiskt exempel på, som O'Donovan belyser, att IKEA jobbar med legitimitetsbevarande aktiviteter, då de vill påminna allmänheten om att de fortfarande agerar i linje med allmänhetens förväntningar.

Sedan artikeln publicerades har Brodin (2022) lagt upp ytterligare ett inlägg på sin LinkedIn. I inlägget finns bilder från hans besök i Rumänien och hur IKEA Rumänien jobbar med att stötta människor som kommer från Ukraina. Även i Rumänien jobbar IKEA med välgörenhetsorganisationer och volontärer från UNHCR för att ta hand om människor på flykt. Som i tidigare inlägg präglas detta av IKEAs värdeord, men också av IKEAs vision *to create a better everyday life for the many people*, vilket inte setts användas i Brodins tidigare inlägg. Nedan finns ett urklipp av inlägget:

Grateful to experience how colleagues at IKEA Romania are support people coming from Ukraine, always in close collaboration with authorities, NGO's and volunteers. That way we can support with what is most needed, at the right time. Our focus remains with people, and making the new everyday as good as possible by donating money, furnishing accommodation and providing jobs (Brodin, 2022).

I IKEAs kommunikation finns ett genomgående tema i VD:s och medarbetares inlägg och uttalande, alla genomsyras av IKEAs värdeord och deras grundläggande företagskultur. Det är övervägande fokus på omtanke och värme, och i princip obefintliga inlägg med hårddragen fakta. IKEAs kommunikationsstrategi för att bibehålla legitimitet kan anses vara genomtänkt och i linje med företagets värdegrund och övriga ansvarstagande. Som O'Donovan (2000) nämner i sin teori om legitimitet finns det anledning att fortsätta kommunicera sina egna värderingar och visa på aktiviteter som är i linje med den sociala kontexten. Vidare ser vi även tecken på isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983), att IKEAs ställningstagande i Ryssland påverkats av hur andra enheter i branschen

agerar. I detta fall finns både kulturella och politiska påtryckningar, i form av socialt motstånd mot Ryssland och ekonomiska sanktioner, men också tendenser på efterlikning av andra organisationers agerande.

4.1.4 Analys utifrån teman: frekvens, kanaler & värdeord

Sammanfattningsvis kan IKEAs koppling till Ryssland och deras strategi summeras. Som nämnts i avsnittets första del har IKEA sedan start valt att ta stort avstånd från Ryssland och den omfattande korruption som råder i landet. Personer som visar på korruptiva tendenser har avskedats för att säkerställa att organisationen sköts i linje med IKEAs övergripande policy och värdegrund. Vidare har IKEA också skapat ett upplägg i Ryssland som gör att resten av verksamheten inte påverkas av den politiska instabilitet som råder i landet, då den produktion IKEA har i Ryssland inte har någon betydande del i deras totala produktion. Det som produceras i Ryssland säljs i ryska varuhus och kan ses som en typ av sidoverksamhet. I och med detta kan IKEA också enkelt pausa verksamheten i Ryssland utan att detta påverkar IKEAs verksamheter i resten av världen.

En annan aspekt i IKEAs strategi är att de haft en låg frekvens gällande de uttalanden som gjorts. Eftersom IKEA är väl medvetna om hur deras ryska verksamhet påverkar resten av IKEA, hade de också råd att avvakta med att ta ställning i frågan. De har inte närvarat i media, och inte heller velat dra stor uppmärksamhet till sig, utan endast släppt en pressrelease den 3 mars, där de informerade om deras beslut gällande sina verksamheter i Ryssland. Förutom detta har IKEA som organisation varit sparsamma med uttalanden rörande Rysslands invasion av Ukraina. Med få uttalanden kan deras kommunikation anses vara välformulerad och väl genomtänkt för att inte dra fokus från andra nyheter som IKEA släpper. Här finns också en tydlig koppling till den institutionella teorin och isomorfism, att när andra företag i branschen valde att agera gjorde IKEA detsamma. Däremot har Ingka groups VD Jesper Brodin varit mer frekvent i sina uppdateringar. Han är den som, för IKEAs räkning, stått för kontinuerlig uppdatering gällande IKEAs egna initiativ samt deras samarbete med andra organisationer. Uppdateringen har skett ungefär varannan till var tredje vecka via hans personliga kanaler, men med fokus på att sprida vad han som representant för IKEA och Ingka Group gör. IKEA har genomgående varit konsekventa med vilka kanaler de valt att kommunicera genom. Det är tydligt att de fokuserat på extern kommunikation via medarbetares personliga kanaler snarare än via varumärket IKEA. De kanaler som använts är hemsidan, LinkedIn och till viss del Instagram.

Vidare är frekvent användning av värdeord ett viktigt område för IKEA. Organisationens grund bygger på en stark företagskultur samt att det ligger i företagets intresse att kommunicera sina värdeord, både inom och utanför organisationen, för att visa på en tydlig gemenskap. De inlägg som

Brodin lagt upp är också uppbyggda av IKEAs värdeord med en stark koppling till IKEAs företagskultur; *togetherness, caring for people and planet, lead by example* och *creating a better everyday life for the many people*. Alla inlägg har ett stort fokus på människor såsom medarbetare, volontärer, människor på flykt etc. Detta fokus går även att se i samband med företagets donationer till hjälporganisationer och Brodins personliga besök i Lublin och Warszawa. Efter att IKEAs Jesper Brodin åkt runt till olika städer för att visa IKEAs solidaritet med det ukrainska folket och stötta det arbete som hjälporganisationer gör för ukrainska flyktingar, publicerade han sedan ett inlägg där han beskrev hur tagen han blev av den “*togetherness*” som fanns. Företaget fokuserar mycket på *caring for people* och *togetherness*, men också *lead by example* genom exempelvis deras generösa bidrag till flertalet hjälporganisationer. IKEA vill genom dessa gester visa att de är ansvarsfulla och att de kan vara en förebild för andra organisationer. De uppmanar bland annat andra att också hjälpa till via donationer till hjälporganisationer. Detta mönster ses både innan och efter IKEA gått ut med att de pausade sina verksamheter i Ryssland, och deras fokus på människor användes som argument både för att stanna och att gå ut ur Ryssland. IKEA har alltså utvecklat en vision och en värdegrund som kan användas i alla sammanhang, och det uppfattas autentiskt och djupt rotat i verksamheten, vilket anses viktigt enligt O’Donovans legitimitetsteori. På grund av att detta också kopplas till deras aktiviteter uppfattas IKEA därmed som omtänksamma och genomtänkta. Det enda uttalande som skiljer sig från detta mönster är Elms uttalande om att även de ekonomiska sanktionerna har gjort det ohållbart att fortsätta driva verksamhet i Ryssland. IKEAs kommunikation har genomgående varit mjuk, anspelat på känslor och utgett sig för att vara omhändertagande.

Slutligen finns det ett samband mellan IKEAs koppling till Ryssland, deras tidigare upplevda legitimitet och deras agerande. Då IKEA medvetet byggt verksamheten i Ryssland på det sätt som de gjort kunde de vänta med besked och snabbt stänga. Med en redan stark legitimitet kan de därför istället använda konflikten i Ryssland för att stärka sin legitimitet, snarare än att rättfärdiga och försvara sig.

Företag/Tema	Frekvens	Kanaler	Värdeord	Typ av innehåll
IKEA	Låg. Få uttalande med bara en pressrelease, lite fler inlägg på personliga konton som bland annat LinkedIn. Annars väldigt lite.	Främst via individers personliga LinkedIn, pressmeddelande, hemsidan, hjälporganisationer och Instagram. Individ bakom uttalanden i majoriteten av fallen.	Genomgående användning och i linje med värdegrunden: <i>togetherness, caring for people and planet</i> och <i>lead by example</i> .	Känslomässigt, ansvarstagande och att agera som förebild.

Tabell 4.1: Sammanställd analys av IKEA.

4.2 Meta

4.2.1 Relationen med Ryssland

Meta är ett teknikföretag som globalt förser allmänheten med, bland annat, de sociala plattformarna Facebook, Instagram, Messenger och WhatsApp (Meta, u.å). Populärast i Ryssland är tjänsten WhatsApp, vilken har 83,8 miljoner ryska användare i månaden, samtidigt som Instagram är näst störst med 67 miljoner ryska användare månadsvis (Statista, 2022). Satariano (2019) menar att denna sortens plattformar länge har kämpat med att motverka desinformation och propaganda, vilket kan vara mycket komplicerat på så stora plattformar som Facebook. Han lyfter ett exempel där Facebook upptäckt två stora desinformationskampanjer, varav en hade koppling till en verksamhet som kontrollerades av Kreml i Moskva. Vidare hade plattformen upptäckt cirka 500 sidor och användare som laddat upp vilseledande information, vilket raderades, varav många var kopplade till anställda på Sputnik, en organisation som sprider pro-rysk information.

Det är i princip omöjligt att se Ryssland som *en* intressent, då Meta har flera olika intressentgrupper inom landet. O'Donovans (2000) indelning av conferring, respektive non-conferring, publics kan därför användas för att få en klarare bild av de olika grupperna. Exempelvis skulle den ryska staten kunna ses som grupp 1, där värderingarna till viss del överensstämmer med företaget samtidigt som vissa inte alls gör det. Ett argument för att vissa värderingar inte stämmer överens är bland annat att Ryssland idag har en auktoritär regim där regimkritiska röster tystas samtidigt som propaganda och censur förekommer (UI, 2022). Meta, å andra sidan, arbetar aktivt med att hindra desinformation, propaganda och privat osäkerhet på sina plattformar. Ryska staten skulle troligtvis inte identifieras som grupp 3 i legitimitetsteorin då Metas plattformar tillåtit att förekomma bland den ryska befolkningen, vilket antagligen inte hade varit fallet om värderingarna helt skilts från varandra. En något svårare klassificering är dock om ryska staten ses som en conferring eller non-conferring public group, således om deras värderingar bör tas i beaktning för Meta. Ryssland var den tredje största marknaden för WhatsApp år 2020, vilket vittnar om att Ryssland är en viktig marknad för Meta överlag. Alltså bör ryska staten ses som en conferring public group, då de beslutar huruvida plattformarna får användas i landet eller ej.

Ryska användare av Metas tjänster kan däremot klassas som grupp 3, alternativt 2. De använder sig av tjänster såsom Facebook och Instagram, vilket de troligtvis inte hade gjort om deras värderingar inte stämmer överens helt eller till viss del. Detta gör att dessa bör tas i beaktning.

4.2.2 Initial respons

Meta (2022) var relativt tidiga med att kommentera Rysslands invasion av Ukraina, då de på sin hemsida publicerade sitt första uttalande den 26 februari 2022. I uttalandet beskrivs vilka åtgärder som vidtas för att skydda användare i Ukraina och resten av världen genom att bland annat utveckla verktyg för att öka integriteten, exempelvis med hjälp av automatisk radering av meddelanden efter att de öppnats av mottagaren. Vidare redogörs även för hur företaget arbetar med att förhindra desinformation genom att märka ut medier som tillhör ryska staten, samt att förhindra annonser från ryska statliga medier. Utöver detta används en relativt generell ton i uttalandet, där det poängteras att många åtgärder sker över hela världen och inte bara i Ukraina och Ryssland. Detta syns bland annat i början av uttalandet:

Our thoughts are with everyone affected by the war in Ukraine. We are taking extensive steps across our apps to help ensure the safety of our community and support the people who use our services — both in Ukraine and around the world (Meta, 2022).

Under de två kommande dagarna släpptes tre uttalanden på Metas (2022) hemsida som beskriver hur företaget begränsat tillgången till flertalet konton som bland annat tillhör ryska statliga medier, exempelvis Sputnik och RT, i både Ukraina och inom EU. Enligt uttalandet skedde detta då flertalet av dessa länders regeringar själva efterfrågat det. De kommande dagarna publicerar Meta kontinuerligt på sin hemsida gällande både åtgärder som vidtas och hur de inom organisationen bidrar, exempelvis så meddelar Meta den 1 mars att begränsningarna kring ryska statliga medier nu utvidgats på en global nivå, samtidigt som de fortsatt arbetar för att förse ukrainare med tillförlitlig information via exempelvis WhatsApp (Meta, 2022). I detta inlägg beskriver de även hur de använder sig av data för att hjälpa flyktingar:

Today, we're also announcing that as part of our Data for Good program, we're making aggregated data on social connections available to trusted organizations working to provide medical services and support to refugees, like Direct Relief, which is using this data to better understand where people might be going so they can best support communities in need (Meta, 2022).

Initialt tog Meta en relativt avvaktande position, även om det skedde tidigt i kriget, där de främst lyfte vilka tjänster som redan finns för att skydda användare. Dock använde de sig tidigt av frekventa uttalanden, även om de uppfattades som relativt generella. De tog ett något starkare ställningstagande när de begränsade tillgången till vissa ryska statliga medier runt om i EU. Då detta skedde på

uppmaning av olika regeringar kan det ses som påtryckningar, något som enligt legitimitetsteorin kan tyda på ett hot mot företagets legitimitet. För att kunna undvika eventuella problem behövde alltså Meta hörsamma detta och agera på ett tillfredsställande sätt då dessa regeringar bör betraktas som conferring groups, liksom ryska staten. Ett rimligt antagande är då att företaget behövt göra en avvägning mellan dessa regeringar och den ryska staten, då dessa har motsatta värderingar gällande kriget och konsekvenserna som följer. Meta har då troligtvis prioriterat övrigas önskemål även om detta kan skapa problem med ryska staten, samtidigt som även övriga allmänhetens värderingar och uppfattningar påverkat detta val. Ryssland ses allmänt som den aggressiva angriparen i kriget, vilket gör att de även vill ta ställning på ett sätt som stämmer överens med företagets egna värderingar kring yttrandefrihet och liknande. Annars finns risken att företaget förlorar legitimitet på grund av att dess verksamhet inte speglar de värderingar som de säger sig stå för.

4.2.3 Kommunikationsstrategi senare skede

De åtgärder och begränsningar som Meta infört som en reaktion på kriget mellan Ryssland och Ukraina har även provocerat fram åtgärder från ryskt håll. En domstol i Ryssland förbjöd Metas två plattformar Facebook och Instagram i landet, detta i samband med att Meta som företag i sig betecknats som ”extremistisk” av ryska staten (Sauer, 2022). Meta (2022) själva redogör inte för varför ryska staten valt att bojkotta deras sociala medieplattformar på sin hemsida eller liknande, dock menar Sauer (2022) att detta skedde i samband med att Meta bekräftat att de till viss del släppt på sina policys gällande hatretorik gentemot ryska soldater och president Vladimir Putin för användare i Ukraina. Meta (2022) har uttalat sig om att detta sker då de inte vill förhindra ukrainska befolkningen från att kunna uttrycka sitt motstånd och ilska gentemot den invaderande armén. Vidare ska de fortsatt arbeta med att försöka nå ut med sina tjänster till den ryska befolkningen för att på så sätt förhindra desinformation och isolering. De uttalar sig även om denna utveckling av kriget på företagets hemsida, där de den 4 mars skriver:

As a result of the Russian government's decision to block access to Facebook in the Russian Federation, soon millions of ordinary Russians will find themselves cut off from reliable information, deprived of their everyday ways of connecting with family and friends and silenced from speaking out. We will continue to do everything we can to restore our services so they remain available to people to safely and securely express themselves and organize for action (Meta, 2022).

Även om frekvensen på uttalandena minskat något har Meta varit snabba med att uttala sig när det skett en utveckling som berört dem. Genom att uttala sig relativt snabbt om denna händelse försöker Meta troligen skapa uppfattningen att de inte har någon direkt inblandning i beslutet, vilket kan tolkas

som ett sätt att försöka undvika eventuella problem när det kommer till hur olika conferring publics ser företaget. Exempelvis inger uttalandet en känsla av att det sista Meta faktiskt vill åstadkomma är att skärma av ryska användare, vilket de visar genom att bland annat skriva att de försöker återställa sina tjänster i största möjliga mån. Vidare skulle detta kunna vara ett försök till att visa att de är på ryska användares sida och att de endast motsätter sig den ryska regimens censur och spridning av desinformation. Detta syns även i den ton som företaget har i sina uttalanden, där en mjuk och något känslomässig ton används. Genom denna strategi skulle de alltså förhindra att ryska användare förflyttar sig ut ur cirkeln i O'Donovans teori, då de försöker visa att företagets värderingar fortfarande stämmer överens med användarna och att blockeringen är utom Metas kontroll.

Då Facebook och Instagram idag är två av de största sociala medierna har de spelat en stor roll i kriget. Det menar Suci (2022) i sin artikel, när han benämner kriget i Ukraina som det första ”sociala medier-kriget”, då dessa plattformar möjliggjort att det har kunnat dokumenteras och kommuniceras på ett sätt som tidigare inte har varit möjligt. Han lyfter att samtidigt som händelser kan spridas snabbare och mindre kontrollerat, ökar även felaktig information och propaganda. Vidare tar artikeln upp hur Ryssland redan under invasionen av Krim 2014 börjat använda sig av sociala medier som en form av ”krigföring”, där de selektivt väljer vilken information som publiceras och hur den ska vinklas. Propaganda på sociala medier är dock sannerligen inte ett fenomen som är specifikt för kriget mellan Ukraina och Ryssland. Solon (2017) beskriver i en artikel att Facebook själva, för fem år sedan, gått ut och erkänt att plattformen utnyttjats av regeringar i olika länder för att påverka allmänhetens åsikter under val, exempelvis i USA och Frankrike. Året efter, 2018, skakades Facebook av ytterligare en skandal på global nivå. Ma och Gilbert (2019) beskriver hur skandalen med Cambridge Analytica, ett företag som arbetar med dataanalys för politiska ändamål, till slut uppdagades tack vare en visselblåsare som avslöjade hur företaget använt sig av Facebook för att samla in data som sedan användes för att bygga profiler av användare. Vidare användes dessa sedan i politiskt syfte, exempelvis använde sig Donald Trumps valkampanj av data över sina väljare för att kunna skapa riktade budskap, och även under Brexit användes Cambridge Analyticas tjänster av ”lämna-sidan”. Cirka 87 miljoner Facebook-användare var påverkade i skandalen och efter den massiva kritik detta ledde till fick Facebook till slut enorma böter - fem miljarder amerikanska dollar (Ma & Gilbert, 2019).

Efter alla skandaler som Meta och Facebook varit del av har det troligtvis krävts någon sorts legitimitetsstrategi för att kunna ändra uppfattningen av företaget och plattformen. Efter att ett företag börjat associeras med en negativt laddad händelse menar legitimitetsteorin att ett företag inte endast kan undvika problemet, utan måste istället bekräfta vad som skett och visa att de inser att detta är ett problem som ska åtgärdas. Enligt teorin vidgas nu cirkeln vilket gör att fler conferring publics, sådana

som kanske flyttade sig utåt då de ansett att värderingarna inte längre stämmer överens, nu befinner sig i cirkeln igen. I Metas fall skulle detta exempelvis vara tidigare trogna användare som reagerat negativt på situationen som uppstått på grund av dessa skandaler.

Bortsett från den förändring som syns i Metas kommunikation under krigets gång, från en mer generell ton till mer direkta ståndpunkter, kan även en förändring som sträcker sig längre bakåt i tiden ses. Under hela kriget har företaget lagt stor vikt vid utvecklandet av säkerhet för användare och deras privatliv, något som tidigare varit en central del i många skandaler. Detta skulle kunna benämnas som tvingande isomorfism, då kritiken de fått från allmänheten kan ses som informella påtryckningar. Detta har alltså lett till en förändring hos Meta, då de insett hur viktigt det är att anpassa sig för företagets framtida verksamhet. Vidare kan detta även ha skett via formella påtryckningar då exempelvis införandet av GDPR-lagen inom EU försett unionen med den hårdaste dataskyddslagen i världen (GDPR EU, u.å). Ett perspektiv på detta skulle kunna vara att kriget i Ukraina gett Meta en möjlighet att demonstrera det arbete som organisationen utfört när det kommer till dataskydd. Alltså kan det påstås att de använt sig av kriget mellan Ryssland och Ukraina som kris för att på ett effektivt sätt kunna kommunicera ut sina åtgärder och därmed försöka återfå den legitimitet som eventuellt minskat efter skandalerna, vilket stämmer överens med O'Donovans (2000) legitimitetsteori.

4.2.4 Analys utifrån teman: frekvens, kanaler & värdeord

Det kan tolkas som att Meta stått inför ett slags dilemma i den kris som kriget i Ukraina fört med sig. Till en början fokuserade kommunikationen på att belysa de principer och värderingar kring transparens, säkerhet och inkludering som organisationen kan anses ha som värdeord. Med hänsyn till tidigare kontroverser och skandaler som Meta varit inblandat i är detta förståeligt, i och med att de troligtvis vill uppfattas som en organisation där de lärt sig av tidigare misstag och noggrant följer sina värderingar.

Dock har kriget i Ukraina nästintill skapat en ”ny” form av kris för Meta. En tolkning är att den generella allmänhetens uppfattningar och värderingar inte längre riktigt stämmer överens med Metas principer och värdeord i samma utsträckning som innan kriget. Generellt har transparens, inkludering och säkerhet varit något som den breda allmänheten lagt stor vikt vid, något som exempelvis illustreras i de tidigare skandaler som Meta varit inblandad i, då det är just dessa områden som de upptäckt brister i. Dock kan det ses som att kriget i Ukraina skapat förändring, om än tillfällig, i dessa värderingar. När ryska staten till stor del ses som den aggressiva anfallaren, inte minst i Europa, har de i princip behövt omvärdera vissa värderingar efter hur kriget har utvecklats och uppfattats. Ett exempel på detta är just de uppfattningar och lagar som finns kring yttrandefrihet, något som Meta nu tänjer på när de blockerar ryska statliga medier och liknande, vilket till och med skett på begäran av

flertalet regeringar. Vidare har Meta alltså, enligt teorin om institutionell isomorfism, gått igenom en sorts tvingande isomorfisk förändring, då de utsatts för påtryckningar från politiska krafter. De har troligtvis även mottagit informella påtryckningar, då den allmänna uppfattningen kan ha varit en drivande kraft bakom organisationens ställningstagande och åtgärder under krisen.

När Meta släppt uttalanden kring åtgärder som kan ha ansetts vara icke-förenliga med deras policys och värderingar har de varit noggranna med att förklara sina val. På så sätt har det gett intrycket av att vissa av organisationens värderingar nu nästintill blivit motstridiga som resultat av konflikten. Detta är även något som O'Donovan (2000) lyfter som en kommunikationsstrategi, där han menar att det är viktigt för ett företag att kommunicera eventuella förändringar eller anpassningar i organisationens värderingar för att kunna bibehålla legitimitet. Ett exempel är när Meta uttalade sig kring kritiken gällande tillåtelsen av viss hatretorik gentemot Putin och ryska armén i Ukraina. I uttalandet gjort av Nick Clegg, global policychef, står följande:

There has been a lot of coverage and discussion of how we are applying our policies to speech in the context of Putin's invasion of Ukraine.

I want to be crystal clear: our policies are focused on protecting people's rights to speech as an expression of self-defense in reaction to a military invasion of their country. The fact is, if we applied our standard content policies without any adjustments we would now be removing content from ordinary Ukrainians expressing their resistance and fury at the invading military forces, which would rightly be viewed as unacceptable (Meta, 2022).

Uttalandet ger intryck av att vissa av de policys som Meta har gällande retorik på plattformarna skulle tysta det ukrainska folket och deras motstånd, och därmed deras yttrandefrihet, om de fortsatt tillämpas utan justeringar. Det verkar alltså som att de gjort en avvägning mellan värderingarna kring acceptabel retorik och värderingarna kring yttrandefrihet.

Meta har främst använt sig av sin egna hemsida för att göra uttalanden kring kriget i Ukraina, men även något enstaka inlägg på de egna plattformarna från individer i ledarposition (Meta, 2022). De har även framförallt gjort uttalanden som företag, vilket skapar en officiell och sammanhängande uppfattning av deras åtgärder och ställning. Denna känsla av sammanhängande och genomtänkt kommunikation stärks även av att de kontinuerligt följt den ryska invasionen för att på så sätt kunna anpassa sina åtgärder och även kontinuerligt uppdatera sina uttalanden. Detta syns bland annat redan i Metas första uttalande från den 26 februari: "We remain vigilant to emerging trends and stand ready to take additional action to meet the demands of this ongoing conflict" (Meta, 2022).

Denna frekventa kommunikation har troligtvis varit nödvändig på grund av det underliggande krav på transparens och anpassning som finns. De har därmed varit tvungen att släppa frekventa uttalanden och även om dessa minskade något i kommunikationens senare skede var de noggranna med att kommentera sådan som berörde den egna organisationen. De tidigare kontroverser kring Meta och dess datahantering som uppstått kan vara en bidragande orsak till varför de nu är extra noggrann när det kommer till att förklara hur de handlat och varför. Kriget i sig har även varit en “möjlighet” för Meta att återuppbygga förtroende och legitimitet hos allmänheten. Ett exempel är när de uttalat sig om sitt *Data for Good program* som förser tillförlitliga organisationer med data, för att dessa ska kunna tillhandahålla vård och stöd till flyktingar genom att bland annat använda denna data för att kunna prognostisera hur flyende människor rör sig, så att stöden finns på rätt plats (Meta, 2022). Detta skulle kunna vara ett sätt för Meta att förändra uppfattningen hos allmänheten gällande något som tidigare setts som dåligt, i detta fall delning av data till utomstående organisationer. Här visar de då istället vilka fördelar detta kan ha.

Att Meta kontinuerligt behövt anpassa sin kommunikation i takt med att konflikten utvecklats skulle kunna förklaras av att dess tjänster har en nära koppling till hela den kris som växt fram. Som tidigare nämnt ovan kan kriget mellan Ukraina och Ryssland ses som det första “sociala medier-kriget”, vilket indikerar att en betydande del av kriget sker på sociala plattformar och liknande. Alltså är det nästintill omöjligt för organisationen att ta avstånd från kriget, oavsett om de hade tagit ställning eller inte, då dess plattformar utgör ett forum för konflikten. De har snarare intagit en ställning där de iakttar och försöker se till så att aktörerna handlar på sätt som är moraliskt korrekt, för att därefter försöka anpassa sig och sina tjänster.

Företag/Tema	Frekvens	Kanaler	Värdeord	Typ av innehåll
Meta	Hög. Många uttalande från Meta som organisation. Många inlägg om deras kontinuerliga arbete med uppdateringar nästan varje dag i början av kriget.	Främst via egen hemsida och ett fåtal inlägg via Instagram. Nästan bara med Meta som avsändare.	Inte lika tydligt användande, men kan tolkas som: <i>integritet, transparens, säkerhet och inkludering.</i>	Informativt, men brottas med etiska dilemman. Motverka desinformation och propaganda.

Tabell 4.2: Sammanställd analys av Meta.

4.3 Vattenfall

4.3.1 Relationen med Ryssland

Vattenfall är ett statligt svenskt bolag som är bland de största producenterna och återförsäljarna av värme och el i Europa (Vattenfall, u.å). Vattenfalls största marknader är Sverige, Tyskland, Nederländerna, Danmark och Storbritannien. Redan innan kriget hade börjat mellan Ryssland och Ukraina kommenterade Vattenfall den 25 jan användningen av ryskt kärnbränsle, där de berättade att de sedan 2008 har haft ett långsiktigt projekt för att hitta ytterligare en kvalificerad leverantör av kärnbränsle till tryckvattenreaktorerna Ringhals 3 och 4 (Vattenfall, 2022). Vattenfall identifierade vilka krav som skulle finnas på framtidens bränsleelement och sedan utvärderades leverantörer och deras produkter. Vattenfall slöt därefter avtal med tre stycken leverantörer, varav en var ryska TVEL. Sedan 2011 har fyra ryska bränsleelement suttit i Ringhals 3 och det finns nu ytterligare fyra stycken i Ringhals 4. Vattenfall hade dessutom ett avtal om leverans som var tänkt att påbörjas om cirka 1-2 år. Dessa leveranser från Ryssland skulle motsvara ungefär en femtedel av det totala behovet av kärnbränsle för Vattenfall.

I Sveriges radio den 17 februari, i nyhetssändningen “MP: Sverige måste sluta köpa ryskt uran”, vill Miljöpartiet att Vattenfall ska sluta köpa uran från Ryssland för att undvika att bli utpressade i framtiden (Sverige radio, 2022). Enligt Miljöpartiets Lorentz Tovatt finns risken att Sverige tappar kontrollen över energisäkerheten till Rysslands Vladimir Putin. Han har med anledning av detta väckt ett utskottsinitiativ för att få Sverige att sluta köpa ryskt kärnbränsle. Orsaken till detta är bland annat att Ryssland tidigare i höstas kontrollerade elpriserna och använde naturgasen som maktmedel. Han ser även risken att Ryssland kommer agera likadant när det gäller uranet och kärnkraften.

Sedan 2016 har Vattenfall köpt kärnbränsle från Ryssland, där företaget som levererade uranet är ett dotterbolag till ryska Rosatom (Sveriges radio, 2022). Rosatom är ett bolag som hanterar Rysslands kärnvapenprogram och kärnkraftssektor, där chefen väljs ut av presidenten Vladimir Putin. Vid leveranserna av kärnbränsle får de ryska leverantörerna tillträde att gå in i kärnkraftverken och får därmed insyn i svenska anläggningar. Lorentz Tovatt fortsätter påpeka att Sverige inte får hamna i en situation där Putin kan använda uran och/eller energi som utpressningsmedel mot landet, då en sådan situation skulle kunna bli väldigt farlig. Han anser därför att Sverige måste göra sig av med beroendet av Ryssland. Utrikesminister Ann Linde meddelade i Riksdagen tidigare i höstas att det är en grundläggande princip att svenska staten inte bestämmer vilka leverantörer som bolag som exempelvis Vattenfall ska använda sig av. Lorentz Tovatt uppmanar regeringen att se över de nuvarande regelverken och hitta lösningar för att bli av med det ryska uranet fullständigt.

En av de tre mekanismerna som DiMaggio och Powell (1983) skriver om inom institutionell teori är tvingande isomorfism, vilket innebär påtryckningar från politiska krafter och förväntningar från samhället. Miljöpartiets Lorentz Tovatt försöker genom uppmaningar till regeringen få Vattenfall att avsluta sina ryska samarbeten på grund av ett beroende som kan leda till potentiell utpressning från ryskt håll. Trots att Vattenfall är statligt ägt kan staten inte påverka vilka leverantörer svenska bolag väljer att använda sig av. Men detta kan komma att ändras ifall påtryckningarna från politikerna och allmänheten får regeringen att ändra de nuvarande regelverken. Om de politiska påtryckningarna gör att regeringen ändrar regelverken blir det en direkt reaktion som driver Vattenfall att anpassa sin verksamhet och får dem att möta de externa förväntningar som ställs på företaget. Detta blir ett resultat som enligt DiMaggio och Powell (1983) beror på att Vattenfall som organisation är beroende av de andra organisationerna som kommer med påtryckningarna. Vid tidpunkten av Miljöpartiets uppmaning till regeringen och Vattenfall, som ägde rum innan kriget hade börjat, var det inte många som visste att ett fullskaligt krig skulle bryta ut en vecka senare. Men när kriget startade ökade relevansen av att sluta köpa ryskt kärnbränsle och avsluta allt samarbete med Ryssland för att tydligt ta avstånd till invasionen av Ukraina.

4.3.2 Initial respons

Nästan en månad efter att Vattenfall hade kommenterat det ryska samarbetet kring leveranser av kärnbränsle, påbörjade Ryssland sin invasion av Ukraina. Vattenfall var snabba med att meddela den 24 februari, samma dag som invasionen började, att det statliga svenska bolaget stoppar alla leveranser av ryskt kärnbränsle (Vattenfall, 2022). Vattenfalls pressavdelning meddelade att de inte längre kommer använda sig av ryskt kärnbränsle till Vattenfalls kärnkraftverk. Detta besked gäller tills vidare då Vattenfall känner en stark oro för säkerhetsläget i Europa på grund av Rysslands invasion av Ukraina. Säkerhet är ett av Vattenfalls värdeord, vilket de belyser genom detta besked. Därför kommer beslutet om att inga leveranser och inköp från Ryssland är att vänta tills vidare. Vattenfall meddelar även att deras inköpsstrategi är att ha flera leverantörer från olika länder för att vara oberoende och kunna säkra sina leveranser till deras kärnkraftverk. Driften av kärnkraftverken påverkas på så sätt inte av dessa beslut.

Den 1 mars kommenterar VD och koncernchef Anna Borg läget sedan kriget i Europa bröt ut (Vattenfall, 2022). Anna Borg kommenterar att det är en fruktansvärd tragedi och att Vattenfall står med folket i Ukraina under denna svåra tid.

Det är ett tydligt brott mot internationell rätt och Europa står nu inför den värsta geopolitiska situationen sedan andra världskriget. Som de flesta andra hade jag hoppats att den kris som byggts upp de senaste månaderna inte skulle eskalera till detta. Det är en fruktansvärd tragedi som vi nu ser, med ett krig på europeisk mark och jag kan inte föreställa mig den rädsla och ångest som folket i Ukraina nu står inför. Vi står med dem i denna svåra stund. Många i vårt företag har nära band till Ukraina och har till och med familj där, jag tänker särskilt på dem (Vattenfall, 2022).

På frågan om vad Vattenfall kommer göra framöver svarar Anna Borg att de noggrant följer konflikten och utvärderar situationen och dess effekter på företaget och deras kunder kontinuerligt (Vattenfall, 2022). Anna Borg kommenterar att de har flera affärsrelationer med ryska motparter från vilka Vattenfall köper bränsle och handlar med på energimarknaderna. Som tidigare beslutat kommer Vattenfall tills vidare inte att ta emot leveranser av kärnbränsle från Ryssland till deras kärnkraftverk. Vattenfall kommer heller inte göra några nya inköp från Ryssland, och har istället valt andra alternativ för att säkra upp leveranser av kärnbränsle och kraftproduktion till kärnkraftverken.

När det gäller gas har Vattenfall inga långsiktiga kontrakt med några ryska motpartner, men däremot köper de naturgas på enskilda handelsplatser med en blandning av utbudet som finns i Europa där 40% av naturgasen som säljs kommer från Ryssland (Vattenfall, 2022). Vattenfall meddelar även att de kommer följa vidare sanktioner mot Ryssland som kan påverka Vattenfall. På frågan om vilka centrala affärsrisker som Vattenfall kommer stå inför på grund av kriget svarar Anna Borg att osäkerheten och oförutsägbarheten gör att de förbereder sig för olika scenarier. En risk som Anna nämner är att priset på energi kan öka och dessutom kan det bli en fråga om att ersätta bränslen. Ifall ryska gasleveranser inte längre skulle komma fram till den europeiska marknaden måste alternativa källor användas. Prisökningen på gaskontrakt har ökat markant sedan kriget startade.

Drygt en vecka senare i Sveriges radio, den 10 mars, i radiosändningen ”Vattenfall fortsätter köpa rysk naturgas” intervjuas Vattenfalls strategichef Andreas Regnell (Sveriges radio, 2022). Andreas Regnell meddelar att Vattenfall inte direkt köper naturgas av Ryssland men att gasen säljs på marknadsplatser med en blandning av alla leverantörers gas. Ryssland står för hela 40% av gasen som säljs inom Europa, och givet det kan det antas att Sverige också konsumerar 40% rysk gas. Varje år köper Vattenfall in gas från Ryssland för mångmiljardbelopp som sedan levereras till kunder i Tyskland och Nederländerna. Det gäller både till industrier och till privatpersoners bostäder belägna i bland annat Berlin. Vattenfall använder dessutom gas i en del av sina kraftvärmeverk. Denna intervju

belyser ytterligare ett värdeord som Vattenfalls organisation värdesätter, vilket är öppenhet. De är öppna med hur mycket rysk gas som säljs och som därmed konsumeras även i Sverige.

Sveriges handelsminister Anna Hallberg vill att svenska företag ska se över sina relationer med Ryssland, och meddelade också att Ryssland inte längre är den handelspartner till Sverige och EU som de tidigare varit (Sveriges radio, 2022). Vattenfalls Andreas Regnell menar att det på kort sikt är svårt att hitta något alternativ till den ryska gasen, men att Vattenfalls ambitioner är att minska beroendet som fort som möjligt. Med anledning av vad som pågår i Ukraina blir det ännu mer betydelsefullt, påpekar han. Vattenfall anser att EU och nationella regeringar bär huvudansvaret att hitta alternativa lösningar till den ryska gasen på kort sikt. EU:s målsättning är att reducera importen av rysk gas med två tredjedelar innan slutet av 2022, och att den ska vara helt utfasad senast 2030.

Senare samma dag, den 10 mars, i Sveriges radio i nyhetssändningen "Vattenfall köper rysk naturgas för miljarder- Finansierar Rysslands krig" får Vattenfall kritik av flera riksdagspartier (KD, L och SD) för att de fortsätter köpa rysk naturgas (Sveriges radio, 2022). Riksdagspartierna anser att Vattenfall finansierar Rysslands krig, vilket Sverige inte ska bidra till. Politikerna tycker dessutom att Vattenfall inte gör tillräckligt, och hade aldrig haft ett beroende av rysk naturgas om företaget koncentrerat sig på den svenska energimarknaden istället.

Den 11 mars kommenterar Vattenfall hur de ser på rysk gas, kol och kärnbränsle (Vattenfall, 2022). Vattenfall meddelade att de ser allvarligt på säkerhetsläget i Europa och det pågående kriget mellan Ryssland och Ukraina. Vattenfalls ambition är att minska handeln av råvarorna gas, kol och kärnbränsle från Ryssland så fort som möjligt. Genom att meddela företagets ambition att minska dessa råvaror belyser Vattenfall ännu en gång ett värdeord, i detta fall hållbarhet, som är viktigt för företaget. Vattenfall medger att Europas största utmaning är att minska beroendet av rysk naturgas, som är många länders huvudsakliga energikälla för uppvärmning. I nuläget är cirka 40% av all gas som säljs i Europa från Ryssland. Vattenfall anser att EU behöver vidta kraftiga åtgärder för att minska beroendet av Ryssland. Främst används naturgas i kraftvärmeverk i Tyskland och Nederländerna, som står för 40% av förbrukningen. Resten säljs till privat- och industrikunder. Vattenfall meddelar också att de inte kommer köpa in mer ryskt kol, utan undersöker andra alternativ från olika länder. Kolet behövs framför allt till värme och el i Berlin, dock berättar de att behovet av stenkol minskar då det håller på att fasas ut och ska sluta användas innan 2030 för att nå nettonollutsläpp till 2040. Vad gäller kärnbränsle och uran kommer inga beställningar från ryska leverantörer att göras, vilket beslutades den 24 februari.

Vattenfall var tidigt ute och meddelade att de skulle upphöra med sina beställningar av ryskt kärnbränsle, men det Vattenfall har fått störst kritik kring är användningen av rysk naturgas. De har angett att till 2030 ska den ryska naturgasen vara helt utfasad. Legitimitetsteorins utgångspunkt är att företag måste handla inom de gränser och värderingar som samhället har för att överleva (O'Donovan, 2000). Genom att agera utifrån vad samhället ställer för krav upprätthåller företaget både legitimitet och social acceptans. Vattenfall har sedan tidigare en etablerad legitimitet, men på grund av Rysslands invasion av Ukraina som lett till att Vattenfall behövt agera utifrån nya förutsättningar i en osäker tid har deras legitimitet hotats.

Legitimiteten kan enligt O'Donovan hotas genom att företag utsätts för ett ökat tryck av en händelse som pågår just nu eller som kommer hända i framtiden, som gör att företaget blir associerade med det som händer och/eller har hänt. Trycket på Vattenfall uppstod då samhället upplevde att företagets värderingar och agerande inte stämde överens med allmänhetens förväntningar över hur Vattenfall borde agera. Det många riksdagspartier kritiserat Vattenfall för är deras beroende av Ryssland, dels för naturgasen men också att de köpt kärnbränsle av det ryska bolaget Rosatom som ägs av ryska staten och därmed gett Ryssland insyn i den svenska kärnkraftsverksamheten, något som skulle kunna användas som maktmedel och leda till utpressning. Partierna poängterar också att genom samarbeten med Ryssland, så finansierar Sverige indirekt kriget vilket Sverige inte borde göra.

När pressen från samhället kom och Vattenfalls legitimitet hotades påbörjade företaget sitt legitimitetsbyggande arbete för att upprätthålla sin etablerade legitimitet i samhället. Under detta arbete är det viktigt att identifiera vilka grupper som har kapacitet att hota legitimiteten. De två olika grupperna som O'Donovan (2000) identifierar är conferring och non-conferring publics. Utifrån innehållet i det empiriska materialet kommer endast grupper som tillhör conferring publics att analyseras.

Svenska staten kan anses vara lojala med Vattenfall, då deras värderingar är i linje med företagets, vilket innebär att de är grupp 2 och befinner sig inom cirkeln enligt modellen (O'Donovan, 2000). Svenska staten har både innan kriget och efter kriget bröt ut behållit sin plats som lojala, med värderingar som stämmer överens med Vattenfalls. En annan grupp som kan identifieras är de svenska riksdagspartierna som inte helt och hållet instämmer med Vattenfall utan endast till viss del. Detta gör att de tillhör grupp 1 och befinner sig lite innanför cirkeln och resten utanför. Riksdagspartiernas position i relation till Vattenfall har inte heller ändrats. Redan innan kriget uttalade flera riksdagspartier sin oro kring samarbeten med Ryssland, vilket förvärrades när kriget startade. En tredje aktör som hotar Vattenfalls legitimitet är ryska staten och deras bolag Rosatom, som kan anses

tillhöra grupp 3 nu när kriget startat. De är därmed utanför cirkeln, som innebär att deras värderingar är motsatta till Vattenfalls. Innan kriget tillhörde de grupp 1 (delvis samma värderingar), då båda företagen verkar inom samma bransch och gjorde affärer med varandra. Men nu efter att Ryssland startat krig mot Ukraina har Rosatoms och Vattenfalls olikheter kring värderingar uppenbarats sig. Det ska även tilläggas att handel med Ryssland i princip är omöjlig sedan sanktionerna infördes. Å andra sidan är det viktigt för Vattenfall att visa att de står för sina värderingar, och agera i enlighet med dem.

Efter att ha identifierat vilka grupper som kan hota legitimiteten behöver företaget välja en eller flera legitimitetsstrategier (O'Donovan, 2000). Vattenfall har valt två strategier som innebär att förändra uppfattningen om företaget, men främst har de försökt anpassa sig till sociala värderingar. Det företaget vill uppnå med hjälp av strategierna är att minska legitimitetsgapet och få de externa grupperna att vara så lojala som möjligt och dela samma värderingar som företaget, alltså tillhöra grupp 2 innanför cirkeln. Nästa steg är att kommunicera med grupperna och beroende på om grupperna tilltalas av kommunikationen kommer de förflytta sig in eller ut ur cirkeln enligt O'Donovan (2000). Ju mer företaget anpassar sig till gruppernas värderingar, desto närmare kommer grupperna företaget. Vattenfall har kommunicerat fakta om vad företaget gjort, som exempelvis slutat köpa ryskt kol, kärnbränsle och uran, samt att de försöker hitta alternativa lösningar till den ryska gasen som många länder i Europa är beroende av för tillfället. En förflyttning in i cirkeln av riksdagspartierna skulle kunna ske genom Vattenfalls åtgärder, och hade därmed minskat legitimitetsgapet. Enligt O'Donovan är det mest optimalt att antingen ha alla grupper innanför eller utanför cirkeln, men för Vattenfall kommer Rosatom inte förflyttas in i cirkeln även om de använder strategier för att minska legitimitetsgapet. Detta beror på att de inte längre vill eller kan bedriva handel med Ryssland, utan Vattenfalls uppdrag blir istället att hitta en ny leverantör.

4.3.3 Kommunikationsstrategi senare skede

I P4 Extra den 2 april gästade Vattenfalls VD Anna Borg och diskuterade bland annat vilken påverkan kriget i Ukraina har på Europa och den gröna energiomställningen (Sveriges radio, 2022). Anna Borg kommenterade Rysslands invasion av Ukraina, och påpekade att Vattenfall varken handlar med Ryssland eller har någon verksamhet i landet: "Rysslands invasion av Ukraina är fruktansvärd, det finns ingenting som är bra med den." (Sveriges radio, 2022).

Vattenfalls tidigare avtal om kärnbränsle och uranleveranser från Ryssland har avslutats. Leveranserna av kol till Berlin har också avslutats. Diskussionen kring gas där Ryssland står för 40% av gasleveranserna till Europa, förklarar Anna Borg med att det enda sättet att stoppa gasen i Europa hade varit att stoppa den vid gränsen av rören eller att ingen som importerar gas fortsätter göra det

längre. EU vill nu göra sig av med beroendet av rysk gas så fort som möjligt och för att klara av det måste de antingen köpa in gas från någon annanstans, antingen i rören eller i flytande form som sedan fraktas på båtar, samt utöka den fossilfria elproduktionen i Europa (Sveriges radio, 2022).

I slutet av mars diskuterade Vattenfalls VD Anna Borg energifrågan i Europa som är i fokus just nu, tillsammans med EU-kommissionens ordförande Ursula von de Leyen (Vattenfall, 2022). Senare, den 22 april, publicerade Vattenfall information om deras möte på Vattenfalls hemsida. Anna Borg och Ursula von de Leyen diskuterade bland annat om pris och tillgång på energi nu under Ukrainakriget. Med bakgrund av Europas beroende av rysk naturgas finns det en oro för hur energibehovet ska kunna säkras på lång sikt i och med Rysslands invasion av Ukraina. Kriget har lett till rekordhöga priser på gas, olja och el. Både Sverige och EU jobbar nu för att hitta lösningar på kort och lång sikt. Vattenfalls VD och fem andra koncernchefer för Europas fem största energibolag samlades och diskuterade tillsammans med Ursula von der Leyen Europas två största utmaningar på kort sikt. De två utmaningarna som är av störst betydelse är dels att säkra en trygg energiförsörjning i Europa utan att vara lika beroende av rysk gas som man är nu, och dels hantera de höga priserna på energi för kunderna i Europa. Von de Leyen betonade att övergången till fossilfria samhällen i Europa är viktigare än någonsin och takten måste snabbas upp.

Vattenfalls första kvartalsrapport publicerades den 29 april och handlade till stor del om hur kriget i Ukraina har påverkat energimarknaden (Vattenfall, 2022). Anna Borg kommenterade att kriget som pågått i två månader nu är en humanitär katastrof och att hennes tankar främst går till alla drabbade. Hon påpekade hur alla indirekt påverkas av kriget och att energifrågan blivit väldigt central för många. Vattenfall har i och med kriget slutat köpa kol och kärnbränsle från Ryssland, och det pågår även diskussioner på EU-nivå om utfasning av den ryska gasen. Kriget har tydligt exponerat Europas beroende av fossila bränslen och vikten av att ställa om till hållbar energi. På grund av kriget har även gaspriserna blivit väldigt höga och gjort att elpriserna varierat kraftigt i Norden, med höga elpriser i bland annat södra Sverige. Anna Borg meddelade att Vattenfalls resultat för perioden minskade med 4,4 miljarder kronor, där avkastningen på deras kärnavfallsfond gick sämre på grund av de nedåtgående priserna på aktie- och obligationsmarknaden. Vattenfalls värmeverksamhet påverkades dessutom negativt till följd av de höga gaspriserna.

Vattenfalls strategi har sedan kriget började varit att vinna legitimitet utifrån olika åtgärder, för att göra sig av med sitt beroende av Ryssland samt vinna förtroende från de grupper som kan hota företagets legitimitet. Enligt O'Donovans (2000) teori finns det tre olika strategier för företag att välja, dels vinna legitimitet men också bibehålla samt återfå legitimitet. Författaren beskriver hur företag

behöver använda sig av speciella strategier beroende på hur de urskiljt sina conferring publics och hur ledningen vill att förflyttningen av grupperna ska genomföras. Precis som O'Donovan beskriver för strategin att vinna legitimitet, har Vattenfall gått ut med information till samhället och förklarat hur situationen ser ut kring kärnbränsle, kol, uran och naturgas, något som allmänheten med stor sannolikhet inte har lika stor kunskap om. Enligt strategin ska företaget gå ut med informationen innan frågan blossat upp, vilket Vattenfall gjorde samma dag som kriget började och fortlöpande under krigets gång. Därmed arbetar företaget förebyggande och är den aktör som lyfter upp problemet och på så sätt vinner legitimitet. Genom denna strategi har Vattenfall haft kontroll, ägt frågan och varit de som informerat sina conferring publics om hur företaget valt att agera i förhållande till deras värderingar och försökt flytta grupperna innanför cirkeln (O'Donovan, 2000).

Efter att en strategi valts ska företaget välja vilka kanaler de ska kommunicera i (O'Donovan, 2000). Kommunikationen ska bland annat innehålla information från företaget om vilka åtgärder de använt för att minska legitimitetsgapet. Därefter utvärderas dessa aktiviteter och företaget tar beslut om ytterligare åtgärder behöver tas. Vattenfalls kommunikationskanal har främst varit deras egna hemsida, samt ett fåtal intervjuer i Sveriges radio.

4.3.4 Analys utifrån teman: frekvens, kanaler & värdeord

Vattenfalls externa kommunikation sedan Ryssland påbörjade invasionen av Ukraina har varit avgränsad främst till företagets egna hemsida. På hemsidan har de bland annat publicerat information om hur handeln med Ryssland var innan kriget och hur den har kommit att utvecklas efter att kriget började. De har även tagit upp att Vattenfall valde att sluta köpa ryskt kärnbränsle samma dag som kriget bröt ut, och att Vattenfall visar stor sympati för alla i Ukraina. VD Anna Borg har även kommenterat Vattenfalls pågående arbete med att göra sig av med beroendet av Ryssland och hur Vattenfall på EU-nivå samarbetar för att hitta alternativa lösningar till den ryska gasen. Vattenfalls VD Anna Borg och strategichef Andreas Regnell har även medverkat i Sveriges radio där de bland annat kommenterat vilken tragedi kriget är, samt kring den ryska gasen som står för 40% av all gas som säljs i Europa. Vattenfall har i majoriteten av all sin kommunikation utåt kommunicerat genom hela företaget, med några fåtal kommentarer från individuella personer som bland annat VD Anna Borg och strategichef Andreas Regnell. De fåtal individuella kommentarerna har främst varit i Sveriges radio, medan resten av kommunikationen skett via Vattenfalls hemsida. Detta kan tyda på att företaget vill gå ut som en enad front där Vattenfall gemensamt för hela företaget står bakom deras kommentarer och uttalanden. Det kan å andra sidan också vara för att skydda medarbetare, bland annat ifrån hot från Rysslands sida som det tidigare rapporterats om från företag som samarbetat med Ryssland (Svenskt näringsliv, 2022).

Kriget har inte minst sagt inneburit en stor kris för människor men också för företag, däribland Vattenfall. Innan kriget ens hade börjat var det många som var kritiska till samarbetet med Ryssland, som sedan ledde till ett beroende från Vattenfalls håll. Vattenfall har sedan kriget började kommunicerat om att de vill minska beroendet och har därmed betonat vad de gjort för att uppnå just detta. Kommunikationen har fokuserat på att visa stöd för det ukrainska folket, främst via Anna Borg som uttryckt detta, samt att företaget framhållit deras pågående arbete för att ersätta den ryska naturgasen. Men de har även svarat på kritik och frågor om hur Vattenfall förhåller sig till gasleveranser. Vattenfall har sedan kriget bröt ut kommunicerat frekvent och relativt öppet med vad de gör och hur kriget påverkar företaget och dess verksamhet. Frekvensen går framförallt att se på deras hemsida, där de under krigets inledande två veckor publicerade tre inlägg och därefter, inte lika frekvent, men fortsatte publicera om kriget och krigets påverkan. Frekvensen av medverkan i radio är relativt låg men har förekommit.

Ytterligare en aspekt av Vattenfalls kommunikation är användningen av deras värdeord, såsom öppenhet, hållbar utveckling och säkerhet. Vattenfall har kommunicerat öppet och arbetat proaktivt för att informera sina conferring publics om ämnet och på så sätt vinna legitimitet enligt O'Donovans (2000) legitimitetsteori. Öppenhet är en viktig del för Vattenfall eftersom den breda allmänheten inte har tillräcklig kunskap om deras bransch, samt att företaget visar att de agerar i linje med deras värderingar. Genom att de publicerat inlägg på deras hemsida och medverkat i radio har de både öppet och frekvent kommunicerat till externa grupper. De har publicerat information, fakta och visat stöd för Ukraina. Genom informationen och fakten har de kommunicerat om sitt arbete kring hållbar utveckling. Trots att det har handlat om kriget har även diskussionen om hållbar utveckling tagit ännu mer fart på grund av att Europa på många håll är beroende av Ryssland. Diskussionen har främst handlat om att avsluta samarbeten med Ryssland och att EU måste hitta alternativa lösningar till den ryska gasen så fort som möjligt, dels med tanke på att Putin kan använda det som maktmedel och att det gynnar Ryssland i kriget mot Ukraina, men också för att påskynda processen till fossilfria samhällen. Vattenfall har i alla sina uttalanden och inlägg nämnt diskussionen om hållbar utveckling, vilket återspeglar en av deras viktigaste värderingar och syftet till att de finns. Säkerhet har omnämnts i sammanhang med kriget, där Vattenfall bland annat kommenterade den 24 februari:

Vi ser med stor oro på det allvarliga säkerhetsläget i Europa och Rysslands invasion av Ukraina. Vi har därför beslutat att inga planerade leveranser från Ryssland till våra kärnkraftverk kommer att ske tills vidare. Vi kommer inte heller att göra några nya inköp från Ryssland till våra kärnkraftverk tills vidare (Vattenfall, 2022).

Även den 11 mars kommenterade Vattenfall:

Vattenfall ser med stor oro på det allvarliga säkerhetsläget i Europa och Rysslands invasion av Ukraina. Vattenfall har en tydlig ambition att så snabbt som möjligt minska handeln av råvaror från Ryssland. Det här gäller i fråga om gas, kol och kärnbränsle (Vattenfall, 2022).

I vanliga fall, när det inte är krigstider, handlar säkerhet främst om hantering av råvaror och att utföra ett säkert arbete, samt att ingen ska behöva komma till skada under sitt arbete hos Vattenfall (Vattenfall, 2022).

Sammanfattningsvis går det att konstatera att Vattenfall haft relativt hög frekvens vad gäller deras kommunikation, i ett fåtal kanaler med hemsidan som främsta medium. Kommunikationen har inte på ett repetitivt sätt betonat Vattenfalls värdeord, men de har framkommit någorlunda i sättet de agerat på och uttalat sig om kriget mellan Ryssland och Ukraina. Vattenfalls värdeord gör att företagets kommunikation får en hårdare framtoning med tydligt fokus på att återge information och fakta. Kommunikationen blir mjukare när företaget talar om att de tänker på alla drabbade av kriget och att de står bakom det ukrainska folket. Vattenfall har en tydlig ståndpunkt kring deras åsikt om kriget och vill ta avstånd på alla sätt det är möjligt från Ryssland. Vattenfall är fortsatt beroende av den ryska naturgasen, som Vattenfall tillsammans med EU måste hitta lösningar på för att bli av med och på så sätt undgå Ryssland.

Företag/Tema	Frekvens	Kanaler	Värdeord	Typ av innehåll
Vattenfall	Hög. Frekvent uppdatering via hemsidan, men också medverkan i Sveriges radio. Uttalande i både ägda och icke-ägda medier.	Främst inlägg och kommentarer på hemsidan. Ett fåtal intervjuer i Sveriges radio. Kommunicerat via hela företaget, men även enskilda individer som gjort uttalanden.	Framkommit genom deras agerande och i uttalanden kring kriget: <i>öppenhet, hållbarhet och säkerhet.</i>	Information, fakta & stöd till det ukrainska folket.

Tabell 4.3: Sammanställd analys av Vattenfall.

5 Slutsats och diskussion

I det sista avsnittet presenteras studiens slutsats och diskussion. Slutsatsen är uppbyggd av de teman som identifierats i analyskapitlet och kommer ligga till grund för att svara på studiens frågeställning. Avsnittet avslutas med en diskussion kring studiens kvalitet, förslag på vidare forskning samt studiens begränsningar.

I analyskapitlet har företagen IKEA, Meta och Vattenfalls kommunikation och ställningstagande kring konflikten i Ukraina presenterats och analyserats. Vidare utläses att de respektive företagen har olika koppling till Ryssland, där Ryssland agerar som olika conferring publics i samtliga fall. Med bakgrund i detta finns det empiriskt material som visar på att företagen agerat på olika sätt utifrån de teman som identifierats: frekvens, kanaler och värdeord. I tabellen presenteras de slutsatser över vilka teman som tagits fram för respektive företag.

Företag/Tema	Frekvens	Kanaler	Värdeord	Typ av innehåll
IKEA	Låg. Få uttalande med bara en pressrelease, lite fler inlägg på personliga konton som bland annat LinkedIn. Annars väldigt lite.	Främst via individers personliga LinkedIn, pressmeddelande, hemsidan, hjälporganisationer och Instagram. Individ bakom uttalanden i majoriteten av fallen.	Genomgående användning och i linje med värdegrunden: <i>togetherness, caring for people and planet</i> och <i>lead by example</i> .	Känslomässigt, ansvarstagande och att agera som förebild.
Meta	Hög. Många uttalande från Meta som organisation. Många inlägg om deras kontinuerliga arbete med uppdateringar nästan varje dag i början av kriget.	Främst via egen hemsida och ett fåtal inlägg via Instagram. Nästan bara med Meta som avsändare.	Inte lika tydligt användande, men kan tolkas som: <i>integritet, transparens, säkerhet</i> och <i>inkludering</i> .	Informativt, men brottas med etiska dilemman. Motverka desinformation och propaganda.
Vattenfall	Hög. Frekvent uppdatering via hemsidan, men också medverkan i Sveriges radio. Uttalande i både ägda och icke-ägda medier.	Främst inlägg och kommentarer på hemsidan. Ett fåtal intervjuer i Sveriges radio. Kommunicerat via hela företaget, men även enskilda individer som gjort uttalanden.	Framkommit genom deras agerande och i uttalanden kring kriget: <i>öppenhet, hållbarhet</i> och <i>säkerhet</i> .	Information, fakta och stöd till det ukrainska folket.

Tabell 5.1: Slutsatser av analysen.

5.1 Slutsats

Syftet med studien har varit att undersöka hur företag kommunicerat för att skapa legitimitet under kriget mellan Ryssland och Ukraina. Författarna av studien har även ämnat att fylla den kunskapslucka som finns inom områdena CPA, legitimitet och crisis management kopplat till generella kriser, som i denna studie har utgått från Ukrainakriget. Utifrån analysen har ett nytt begrepp utvecklats, vilket även lett till att tre olika strategier identifierats med varsin metaforisk koppling till respektive företag. Det som urskiljer metaforerna är hur de tre teman; frekvens, kanaler och värdeord, använts av företagen för att skapa en kommunikationsstrategi.

5.1.1 Warwashing

Genom hela studien går det att identifiera olika strategier, medvetna eller icke-medvetna, som företag använt sig av för att skapa legitimitet under kriget mellan Ryssland och Ukraina. Det uppstår därmed även en sorts balansgång för företagen, där de behöver och/eller vill vidta åtgärder för att vinna, bibehålla eller återfå legitimitet. Samtidigt är det av största vikt att undgå att konsumenterna och intressenter av olika slag uppfattar det som att företag utnyttjar en pågående samhällspolitisk och humanitär kris. Detta kan liknas vid greenwashing, där företag använder sig av klimatfrågan för att skapa en fördelaktig syn på verksamheten, även om detta i vissa fall framstår som ”tomma löften”.

För att belysa just denna balansgång utvecklas ett nytt begrepp; *warwashing*. Det syftar till att belysa den något mer dolda sidan av företags ställningstagande, och även i viss mån CPA, vilket framkommit i studien. Efter den ryska invasionen av Ukraina ställdes det omgående krav på att företag skulle agera, samtidigt som det även förutsattes att agerandet skulle vara autentiskt och syfta till att faktiskt påverka. Dock har studien visat att detta troligtvis inte sker endast på grund av moraliska uppfattningar, utan företag arbetar även aktivt för att kunna ”dra fördel” av situationen i omvärlden. Även om detta kan uppfattas som en aning cyniskt är detta ett perspektiv som är viktigt att ha i åtanke och därmed belysa, vilket *warwashing* ämnar till att göra. Det har exempelvis gått att urskilja, ur analysen av det empiriska materialet, att IKEA bland annat i sin kommunikation förmedlat företagets värdeord och på så sätt dragit fördel av kriget genom att belysa företagets värdegrund och att de är ett företag att lita på i svåra situationer. För Metas del har det till stor del handlat om att dra nytta av kriget genom att visa att de agerar i enlighet med vad som förväntas och kan förbättra sitt rykte efter tidigare skandaler som drabbat företaget. Vattenfall däremot har haft en förhållandevis central roll när det kommer till energifrågan under kriget. De har fått mycket kritik för sitt beroende av rysk naturgas, men företaget har trots kritiken även kunnat dra nytta av kriget genom att frekvent kommunicera och påvisa deras arbete inom hållbarhet som är betydelsefullt för företaget oavsett krig eller inte.

Warwashing är alltså ett begrepp som utvecklats av författarna av denna studie, och som tidigare aldrig har använts i liknande sammanhang som har med företag och krig att göra. En anledning till att begreppet inte funnits tidigare beror förmodligen på att det i Europa inte varit en liknande konflikt på väldigt länge, och det har därmed inte behövts ett begrepp för att beskriva företags ageranden under krig. Det är först nu med det pågående kriget mellan Ryssland och Ukraina som en definition av företags agerande under krig blivit aktuellt.

5.1.2 Kommunikationsstrategier

För att ytterligare konkretisera uttrycket har tre olika strategier inom fenomenet identifierats. För att beskriva dem på ett så begripligt sätt som möjligt används metaforer som beskrivningar för de olika strategierna. De tre företagen har i studien illustrerat vars en strategi.

Den första strategin skulle metaforiskt beskrivas som att de *amputerat bort en inflammerad kroppsdel*. I detta fall kan negativa associationer till företaget, som kunnat uppstå på grund av kriget, stoppats genom att göra ett ingripande. IKEA, som haft en relativt svag koppling till Ryssland, hade möjlighet att avvakta med att ta ställning och gjorde exakt det. Efter att de väl uttalat sig kring situationen och de vidtagna åtgärderna började kommunikationen kring kriget avta, utan större påverkan på verksamheten och legitimiteten. Med en begränsad inblandning i konflikten kunde de alltså relativt smärtfritt bryta de kopplingar som fanns till Ryssland, och därmed till den pågående konflikten.

Den andra strategin beskrivs som att ett företag försöker *bekämpa ett virus som spridit sig i kroppen*. Detta då man, likt som med ett virus, behöver ta en mer avvaktande position och behandla problematiken inifrån för att till slut övervinna komplikationen. Vattenfall har i studien illustrerat denna typ av strategi. De befinner sig nästintill på andra sidan av skalan från IKEA. Ryssland har haft en direkt inverkan på Vattenfalls verksamhet, då de haft en viss beroendeställning när det kommer till råvaror för energiförsörjning. Detta har gjort att Vattenfall redan i början av konflikten behövt göra ett starkt ställningstagande för att försöka förebygga legitimitetsförluster, vilket har varit svårt i och med den beroendeställning som råder. Då affärerna med Ryssland haft en större inverkan på företagens verksamhet, valde de en mer omfattande strategi, där de sakta men säkert försökt ”fasa ut” kopplingar till Ryssland, och därmed även till konflikten.

Slutligen presenteras den tredje strategin, en strategi där företaget *agerar som ett sorts slagfält* för konflikten. Meta har haft en relativt central roll i kriget, även om kopplingen till Ryssland inte skiljer sig markant från kopplingen till andra länder. Ryska användare utgör en förhållandevis stor del av de totala användarna på Metas sociala plattformar, och en del av kriget har utspelat sig där genom att propaganda, opinion och information spridits i stor utsträckning. Detta har bidragit till att Meta, under

hela konflikten, behövt anpassa sig och infört åtgärder som behövts. Strategin skiljer sig från de två andra då den inte gått ut på att försöka bryta kopplingarna till kriget, vilket till synes varit närmast omöjligt, och istället lett till att de har försökt etablera en ställning som snarare går ut på att försöka skydda sina användare i den mån de kan. I och med att kriget till viss del utspelas på Metas plattformar ses det metaforiskt som att de tar en position som domare för att se till att så få som möjligt kommer till skada.

5.1.3 Teman

Det som tydligast skiljer de tre strategierna åt är uppbyggnaden av de tre teman som identifierats i analysen; frekvens, kanaler och värdeord. De tre teman förekommer i olika sorters kombinationer inom varje strategi, vilket gör att de skiljer sig åt. Alla tre företagen har på något sätt agerat inom dessa, men på olika sätt.

Det första identifierade temat, frekvens, avser det antal och den täthet som präglat företagens uttalanden och pressmeddelandena. En slutsats som studien mynnar ut i är att frekvensen av kommunikationen både påverkats av den ursprungliga relationen till Ryssland, och den strategi som använts för att vinna respektive bibehålla eller återfå legitimitet. IKEA har använt sig av få inlägg, där de i början av konflikten uttalade sin ståndpunkt genom ett pressmeddelande, men har sedan inte gjort några liknande uttalanden som organisation utan genom individer. Detta är en strategi som fungerat i IKEAs fall då de snabbt bröt kontakten med Ryssland, vilket gjort att någon fortsatt officiell kommunikation gällande krisen inte varit direkt nödvändig. Ännu en gång visar IKEA på en direkt och nästintill abrupt kommunikation som en amputation av det inflammerade området.

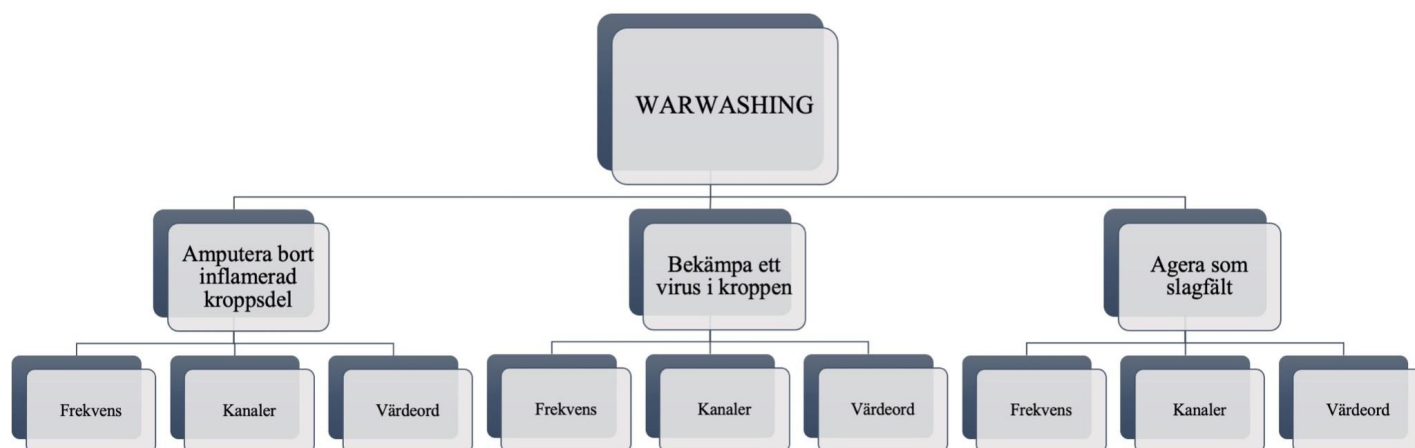
Meta och Vattenfall har däremot haft en hög frekvens när det gäller kommunikationen kring kriget. Detta är troligtvis för att båda företagen haft det svårare att distansera sig från Ryssland och kriget. Att båda dessa företag behövt ha en kontinuerlig kommunikation grundar sig troligtvis inte bara i att de blivit så pass påverkade av kriget, utan även av tidigare kontroverser. För Vattenfalls del gäller den tidigare kritik angående deras beroendeställning till Ryssland, vilket nu ställt sig på sin spets under kriget, därav metaforen att krisen är som ett virus inom Vattenfalls verksamhet som de nu kämpar med att få bort. Meta å andra sidan har främst ifrågasatts för integritets- och säkerhetsrelaterade områden, frågor som fått en ännu mer betydande roll i kriget. På grund av detta har troligtvis båda företagen använt sig av genomgående och frekvent kommunikation för att skapa transparens kring åtgärder som tagits, vilket i sin tur gynnar byggande av legitimitet.

Inom temat kanaler finns ett flertal slutsatser att dra kring genom vilka kanaler företagen valt att framföra sin kommunikation under kriget mellan Ryssland och Ukraina. IKEAs strategi har främst varit att kommunicera genom personers LinkedIn, däribland via olika VD:s inom IKEA som gjort ett antal inlägg som varit relaterade till kriget. IKEA gjorde dessutom ett pressmeddelande, efter att de fått kritik från både media och allmänheten att de dröjt med att agera sedan kriget började. När det kommer till Metas val av kommunikationskanaler har de främst använt sin egna hemsida för att kommunicera kring företagets insatser och ställningstagande i kriget mellan Ryssland och Ukraina. Det kan även tolkas som att Meta har kommunicerat via sitt nya förhållningssätt till företagets policys kring hatretorik, för att visa att Meta står med det ukrainska folket och vill låta dem uttrycka sin ilska mot den ryska armén och presidenten Vladimir Putin.

Vad gäller Vattenfall har de väldigt frekvent använt företagets hemsida för att kommunicera om sitt ställningstagande i kriget, samt deras arbete mot att göra sig oberoende av Ryssland. Vattenfall har i majoriteten av sina inlägg kommunicerat som företag, men det har även förekommit kommentarer från enskilda individer. Vattenfall och Meta har alltså även inom temat kanaler varit relativt lika i hur de kommunicerat. Att uttala sig som företag och på de egna hemsidorna skapar en känsla av att ståndpunkterna är officiella och eniga. IKEA, å andra sidan, utstrålar en mer avslappnad ton när de använder sig av enskilda individer som uttalar sig på LinkedIn, samt deras personliga besök i olika städer. Detta skulle i sin tur kunna vara för att de vill inge en känsla av att IKEA helt lämnat Ryssland på ett icke-dramatiskt sätt. Har de då en avslappnad kommunikation kring kriget kan det troligtvis inge en känsla av att IKEA inte är inblandade. Meta och Vattenfall har inte samma förutsättningar för detta då det är relativt tydligt att de har svårt att distansera sig.

När det kommer till innehållet och användandet av värdeord i företagens kommunikation är det Vattenfall som främst skiljer sig från de andra två. De kommunicerar på ett mer sakligt sätt med fokus på information och fakta, snarare än med känslor som Meta och IKEA. En anledning till detta är troligtvis att kriget haft en stor inverkan på verksamheten då de varit sammankopplade med Ryssland, vilket gör att de vill vara så transparenta som möjligt för att kunna förklara svårigheter och hinder med att avsluta allt samröre med landet. Meta har också haft svårare att undvika inblandning i Ryssland, vilket gjort att även de lagt stor vikt vid transparens. Meta har dock haft en mer mjuk ton i sina uttalanden, vilket kan vara ett försök till att hålla sig på god fot med både ryska folket och omvärlden. Eftersom IKEA kunde bryta kopplingen till Ryssland relativt snabbt och enkelt har de inte behövt ha samma transparens, vilket kan ha varit en bidragande faktor till deras avslappnade och mer känslomässiga kommunikation. Vidare har alla tre företag flitigt använt sig av sina värdeord, för att på så sätt skapa uppfattningen om att de efterföljer dem, vilket i sin tur är en grund för legitimitetsskapande. IKEA har använt sig av orden uttryckligen, medan Vattenfall kommunicerat

dem genom att tydligt agera i enlighet med dem. Meta har däremot haft det något problematiskt med sina värdeord, då kriget skapat nya omständigheter som gör att vissa värdeord ställs emot varandra. Detta har de då försökt lösa genom tydlig kommunikation, för att på så sätt undvika legitimitetsförluster.



Modell 5.2: Modell över warwashing.

Sammanfattningsvis kan frågeställningen *Hur skapar företag legitimitet genom sin kommunikation under kriget mellan Ryssland och Ukraina?* besvaras genom tre identifierade teman; frekvens, kanaler och värdeord. Dessa har på olika sätt kombinerats för att skapa tre olika strategier för kommunikation och legitimitetsskapande, vilka illustreras i modellen ovan. Dessa bygger tillsammans begreppet *warwashing*, vilket både visar på hur företag skapar legitimitet i en krigssituation och hur viktigt det är för dem att kommunikationen uppfattas som autentisk hos allmänheten.

5.2 Slutsatsens bidrag

I studiens inledande avsnitt presenterades ett löfte om att studien ska bidra till ny kunskap inom forskningsfältet, vilket uppfylls i studiens slutsats. Företags agerande i denna kris kan antas vara ett aktivt CPA-arbete, där legitimitet och crisis management spelar en avgörande roll. Studien har utrett hur IKEA, Meta och Vattenfall, använt kriget i sin kommunikation i syfte att stärka sin legitimitet. Detta är starkt kopplat till O'Donovans (2000) legitimitetsteori som menar att företag behöver anpassa sig till samhällets normer och gränser, men har studerats utifrån en generell kris snarare än en specifik. Med krigets höga medianärvaro har det funnits påtryckande krafter som tvingat företagen att agera. Då Ryssland blivit utpekade som den onda aktören i denna kris tar slutsatsen upp hur relationen till Ryssland sett ut för de undersökta företagen, vilket vidare legat till grund för deras

kommunikationsstrategi. Studien har därmed undersökt hur företags relation till ett krigförande land har granskats av allmänheten, och tagits i beaktning vid legitimitetsbyggande åtgärder.

Studien bidrar till en ny dimension av CPA, som vanligtvis inte tar upp krig som ett exempel på samhällspolitiskt ställningstagande. I studien påvisas olika strategier inom detta område, som alla hittills kan anses vara i linje med författarnas idéer om *warwashing*. Detta kan förklaras som företagens strävan efter att försöka utnyttja kriget som konflikt för att kunna dra image-mässiga fördelar och uppnå legitimitet genom samhällspolitiska ställningstaganden. Detta kan liknas vid *greenwashing* som snarare innebär att företag använder sig av klimat- och hållbarhetsfrågor för att skapa en fördelaktig syn på verksamheten. Generellt uppstår *washing* som en reaktion på bristfälligt proaktivt arbete i samhällspolitiska frågor. Då företag valt att etablera sig i ett land, som exempelvis Ryssland, med bristande mänskliga rättigheter, demokrati och begränsad yttrandefrihet, på grund av lukrativa möjligheter hade det behövts rättfärdigas med aktivt CPA-arbete och lobbying. En etablering som gjorts av lukrativa skäl kan i detta fall inte anses vara moraliskt försvarbart, vilket gör att det uppstår en problematik när ställning tas i efterhand, kallat *washing*. Både ställningstagandet och CPA-arbetet hade behövts tas mycket tidigare. Sammanfattningsvis behöver det nya begreppet *warwashing* utforskas vidare i takt med den nya vågen av samhällspolitiskt ställningstagande.

5.3 Diskussion och vidare forskning

Utifrån det empiriska materialet har slutsatser dragits gällande företags strategier för att skapa legitimitet under kriget i Ukraina, vilka diskuteras i följande avsnitt. I studien har material från respektive företag samlats in. Insamlingen har gjorts utifrån företagens egna kanaler såsom hemsidor och sociala medier. Dessa kommunikationskanaler har valts baserat på respektive företags mest frekventa kanal, och har använts för att samla in data med syfte att besvara studiens frågeställning.

IKEA, Meta och Vattenfall valdes inledningsvis ut baserat på deras medianärvaro. De tre företagen var i början av krisen mycket omtalade i media, vilket sannolikt gjort att andra företag valts i det fall att media rapporterat annorlunda. Slutsatserna hade med största sannolikhet avvikit från denna studiens slutsatser i sådana fall. Som nämnt i metodavsnittet är den externa validiteten svår att uppnå för kvalitativa studier, då krig sällan är desamma, vilket försvårar möjligheten att applicera resultatet på andra kontexter under en annan tid. Villkoret för den externa reliabiliteten är också svår att uppfylla när det kommer till kvalitativa studier då det handlar om att upprepa undersökningen, vilket blir svårt då förutsättningarna i världen hela tiden förändras. Då denna dokumentstudie utgått från en pågående konflikt har en del av empirin hämtats från elektroniska nyhetskällor. Även om detta möjliggjort tillgång till den senaste och mest relevanta informationen kan det även ibland vara svårt

att avgöra innehållets objektivitet då dessa källor överlag troligtvis vill locka till sig läsare med sina nyheter. Även faktumet att det är ett pågående krig kan påverka, då det lätt sprids felaktig information eller propaganda under sådana omtumlande kriser.

Med tanke på att studien genomgående baserats på dokument och text leder detta till att uppföljning blir svårare. Detta kan resultera i att viss information uppfattas som ofullständig eller möjligtvis saknar kontext, eftersom det blir en ensidig kommunikation från företagets sida. Något som hade kunnat skapa ytterligare dimension och djup hade varit att inkludera intervjuer, men då relevant data återfunnits i redan tillgängligt material ansågs intervjuer inte nödvändigt för den här studien. Studiens tillförlitlighet för respektive företag anses hög, men något lägre för den sociala verklighet då bara ett fåtal företag studerats. Vidare har vald teori bidragit med en ökad förståelse för insamlad data, samt varit av relevans för frågeställningen. Legitimitetsteorin har förenklat analysen och haft stor betydelse för de slutsatser som dragits. Den har även bidragit till ett genomgående tema i studien.

De tre teman som identifierats i studien har varit viktiga för att kunna förstå bakomliggande mekanismer till de olika metaforiska strategier som gestaltats. Även om de kan anses vara något förenklade, har de haft en viktig roll för att skapa djup inom begreppet *warwashing* och dess tillhörande strategier. Företagens kommunikationsstrategi baseras på vad företagen vill uttala sig kring, och är ett viktigt marknadsföringsverktyg. Detta innebär i sin tur att företagen själva bestämmer vad de vill att allmänheten ska veta samt när det gäller åtgärder i situationer som, exempelvis, kriget i Ukraina. Därav är det av stor vikt att förstå de bakomliggande orsakerna till hur företagen agerar, för att som intressent eller konsument kunna ha ett så medvetet förhållningssätt som möjligt.

Med bakgrund av att företag inom flertalet olika branscher lämnat Ryssland, innebär detta troligtvis att de externa påtryckningarna påverkat många företag i landet att ta samhällspolitisk ställning. Därav har en intressant upptäckt varit att företag kan ha så pass olika relation till Ryssland att det märkbart speglas i deras kommunikationsstrategi. Detta skapar även förståelse till varför företagen agerat på så olika sätt under kriget. För att kunna föra en mer djupgående analys hade en möjlighet varit att studera ännu fler företag, vilket hade kunnat leda till att en viss generalisering kunnat ske, då endast tre företag inte kan antas ge en ordentlig representation. Detta har dock inte varit syftet med studien, utan den har haft som uppgift att redogöra för hur företag använt sig av kommunikation på ett övergripande sätt. Studiens slutsatser bidrar till att belysa olika sorters strategier för krishantering som företag kan implementera. Även faktumet att företagen är så pass olika gör att studiens slutsatser blir mer applicerbara på flera områden. Trots skillnader gällande val av strategi har företagen lyckats avvärja skandaler.

Även om företagen inledningsvis fick kritik för sitt delvis passiva eller inte tillräckliga agerande, som gjorde att företagen vidtog ytterligare åtgärder, så har de genom legitimitetsbyggande aktiviteter lyckats behålla och vinna legitimitet. En annan aspekt som studien inte undersökt men som gjort författarna nyfikna hade varit att studera företag inom samma bransch med liknande förutsättningar och istället jämföra vilka likheter som finns, snarare än att studera skillnader för företag inom olika branscher med olikartade förutsättningar. Dock hade valet av likartade företag inte kunnat ge en lika rik bild som studiens tre olika företag bidragit med.

De tre företagen som studien haft sin utgångspunkt i är stora internationella företag där resultaten av deras kommunikationsstrategier skiljt sig något åt. Det som är gemensamt för företagen är att de alla tre tagit ställning till kriget och valt att avsluta handel och verksamhet i och/eller med Ryssland. Det som skiljer företagen åt är främst deras val av hur mycket de kommunicerat under kriget (frekvens), vilka kanaler de kommunicerat i samt valet av värdeord som till största del varit kopplat till respektive företag, därav olikheten. Inom det här området finns dessutom potential att forska vidare, då den här studien endast utgår från vad företagen initialt gjort under det tidsspänn som studien ägt rum.

En annan aspekt som hade varit intressant vid vidare forskning inom ämnet är att inkorporera ett ekonomiskt perspektiv, som denna studie bortsett från. Exempelvis vilka ekonomiska incitament som funnits när företag valt att lämna Ryssland, eller vid vilken tidpunkt en utgång ur landet gett minst affärsmässiga konsekvenser. Eftersom incitament gällande legitimitet och ekonomisk framgång kan gå hand i hand i dessa situationer skulle det troligtvis kunna bidra med ytterligare förståelse kring företagens utträde ur Ryssland. Med tanke på att kriget fortfarande är pågående finns det möjlighet att vidare undersöka hur företag agerat under resterande del av kriget och efter kriget, när kriget slutat. Då kan även slutsatser om strategiernas framgång dras från olika perspektiv. Har dessa legitimitetsbyggande aktiviteter haft en positiv inverkan på företagets image? Hur uppfattar konsumenter varumärket kopplat till företagets agerande i kriget? Kommer företag återgå till att ha verksamhet i och/eller med Ryssland? Kommer de i sådana fall agera annorlunda, eller är *warwashing* ett faktum?

Referenslista

Abrahamsson Ring, J. (2022). Jon Abrahamsson Ring, Aktivitet [LinkedIn]. Tillgänglig online: <https://www.linkedin.com/in/jonabrahamssonring/recent-activity/> [Hämtad 2022-05-12]

Acquah, I.S.K., Essel, D., Baah, C., Agyabeng-Mensah, Y. & Afum, E. (2021). Investigating the efficacy of isomorphic pressures on the adoption of green manufacturing practices and its influence on organizational legitimacy and financial performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 32, no. 7, pp. 1399-1420. Tillgänglig via: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2022-05-30]

Baggøe, H. (2020). Att leda i kris. *Pelago*. Tillgänglig online: <https://pelago.se/att-leda-i-kris/> [Hämtad 2022-05-12]

Borba Salvador, A. & Akemi Ikeda, A. (2017). Brand crisis management: the use of information for prevention, identification and management. *Revista Brasileira De Gestão Negócios Review of Business Management*, vol. 20, no. 1, pp. 74-91. Tillgänglig via: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2022-05-16]

Brodin, J. (2022). Jesper Brodin, Aktivitet [LinkedIn]. Tillgänglig online: <https://www.linkedin.com/in/jesper-brodin/recent-activity/> [Hämtad 2022-05-12]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Tredje upplagan. Stockholm: Liber AB.

Clinton, J. & Butler, S. (2022). Ikea closes all stores and factories in Russia amid exodus of western firms. *The Guardian*. Tillgänglig online: <https://www.theguardian.com/business/2022/mar/03/ikea-closes-all-stores-and-factories-in-russia-amid-exodus-of-western-firms> [Hämtad 2022-05-12]

CNN. (2022). Here are the companies pulling back from Russia. *CNN Business*. Tillgänglig online: <https://edition.cnn.com/2022/03/02/business/companies-pulling-back-russia-ukraine-war-intl-hnk/index.html> [Hämtad 2022-04-05]

Dagens Industri. (2022). Ryska banker utesluts från Swift. *Dagens industri*. Tillgänglig online: <https://www.di.se/nyheter/ryska-banker-utesluts-fran-swift/> [Hämtad 2022-05-19]

Díez-De-Castro, E., Peris-Ortiz, M. (2018). *Organizational Legitimacy: Challenges and Opportunities for Businesses and Institutions*. Första upplagan. Cham: Springer International Publishing. Tillgänglig via: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2022-04-29]

DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147-160. Tillgänglig via: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2022-05-10]

FN. (2022). Ukraina - tidslinje. *Förenta Nationerna*. Tillgänglig online: <https://fn.se/ukraina/tidslinje/> [Hämtad 2022-04-24]

Furlow, N. E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *Journal of Applied Business and Economics*, vol. 10, no. 6. Tillgänglig online: <http://www.m.www.na-businesspress.com/JABE/jabe106/FurlowWeb.pdf> [Hämtad 2022-05-26]

GDPR EU. (u.å). What is GDPR, the EU's new data protection law? Tillgänglig online: <https://gdpr.eu/what-is-gdpr/> [Hämtad 2022-04-26]

Giacomini, D., Martini, M., Sancino, A., Zola, P. & Cavenago, D. (2021). Corporate social responsibility actions and organizational legitimacy at the peak of COVID-19: a sentiment analysis. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 21, no. 6, pp. 1043-1058. Tillgänglig via: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2022-05-13]

Globalis. (2022). Ukraina. Tillgänglig online: <https://www.globalis.se/Konflikter/Europa/ukraina> [Hämtad 2022-04-07]

Grolin, J. (1998). Corporate Legitimacy in Risk Society: The Case of Brent Spar. *Business Strategy and the Environment*, no. 7, pp. 213–222. Tillgänglig via: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2022-05-16]

Heggenes, P. (2022). Per Heggenes, Aktivitet [LinkedIn]. Tillgänglig online: <https://www.linkedin.com/in/pheggenes/recent-activity/> [Hämtad 2022-05-12]

Hydock, C., Paharia, N. & Blair, S., (2020). Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy. *Journal of Marketing Research*, vol. 57, no. 6, pp. 1135-1151. Tillgänglig via: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2022-05-13]

IKEA. (2022). IKEA pauses operations in Russia and Belarus [Pressmeddelande], 3 mars. Tillgänglig online: <https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/aboutikea/newsroom/documents/ikea-pauses-operations-in-russia-and-belarus.pdf> [Hämtad 2022-05-12]

IKEA. (u.å.). Our cultures and values. Tillgänglig online: <https://about.ikea.com/en/about-us/ikea-culture-and-values> [Hämtad 2022-05-12]

IKEA. (2022). The war in Ukraine: IKEA continues its humanitarian support. *Newsroom*. Tillgänglig online: <https://about.ikea.com/en/newsroom/2022/04/08/the-war-in-ukraine-ikea-continues-its-humanitarian-support> [Hämtad 2022-05-19]

IKEA Foundation. (2022). ikea_foundation [Instagram], tillgänglig: <https://www.instagram.com/p/CbH0AIKt4O2/> [Hämtad 2022-05-19]

Ivanova, P. (2022). 'The end of an era': Ikea, Russia's middle class and the new cold war. *Financial Times*. Tillgänglig online: <https://www.ft.com/content/eb927a3d-f4dd-43af-bc8b-815b8ea14e92> [Hämtad 2022-04-27]

Korschun, D. (2021). Brand Activism Is Here to Stay: Here's Why, *NIM Marketing Intelligence Review*, vol. 13, no. 2 , pp. 10-17. Tillgänglig via: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2022-05-02]

Kotler, P. & Keller, K. L. (2015). *Marketing management*. 15. ed., global ed. Pearson.

Kramer, A. (2010). Ikea Fires 2 Officials in Russia Bribe Case. *The New York Times*. Tillgänglig online: <https://www.nytimes.com/2010/02/16/business/global/16ikea.html> [Hämtad 2022-05-12]

Ma, A. & Gilbert, B. (2019). Facebook understood how dangerous the Trump-linked data firm Cambridge Analytica could be much earlier than it previously said – Here's everything that's happened up until now. *Business Insider*. Tillgänglig online: <https://www.businessinsider.com/cambridge-analytica-a-guide-to-the-trump-linked-data-firm-that-harvested-50-million-facebook-profiles-2018-3?r=US&IR=T> [Hämtad 2022-04-26]

Meta. (2022). Meta's Ongoing Efforts Regarding Russia's Invasion of Ukraine. *Meta Newsroom*. Tillgänglig online: <https://about.fb.com/news/2022/02/metas-ongoing-efforts-regarding-russias-invasion-of-ukraine/> [Hämtad 2022-04-26]

Meta. (u.å.). Who We Are. Tillgänglig online: <https://about.facebook.com/company-info/> [Hämtad 2022-05-03]

O'Donovan, G. (2000). Legitimacy theory as an explanation for corporate environmental disclosures. PhD thesis, Victoria University of Technology. Tillgänglig online: https://vuir.vu.edu.au/15372/1/O%27Donovan_2000compressed.pdf [Hämtad 2022-05-10]

Regeringskansliet. (2022). Sammanställning av sanktioner mot Ryssland i samband med invasionen av Ukraina. Tillgänglig online: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/rysslands-invasion-av-ukraina/sammanstallning-av-sanktioner-mot-ryssland/> [Hämtad 2022-04-27]

Ringstrom, A. (2022). IKEA temporarily closes stores in Russia, flags bigger price hikes. *Reuters*. Tillgänglig online: <https://www.reuters.com/business/ikea-temporarily-closes-its-stores-russia-halts-sourcing-russia-belarus-2022-03-03/> [Hämtad 2022-05-12]

Saidel, P., (2022). Zelensky Presses for Corporate Action to Help Deter Russia. *The Wall Street Journal*. Tillgänglig online: <https://www.wsj.com/livecoverage/russia-ukraine-latest-news-2022-05-03/card/zelensky-presses-for-corporate-action-to-help-deter-russia-vYhN3SenOF40jU2PAj45> [Hämtad 2022-05-19]

Satariano, A. (2019). Facebook Identifies Russia-Linked Misinformation Campaign. *The New York Times*. Tillgänglig online: <https://www.nytimes.com/2019/01/17/business/facebook-misinformation-russia.html> [Hämtad 2022-05-10]

Sauer, P. (2022). Russia bans Facebook and Instagram under 'extremism' law. *The Guardian*. Tillgänglig online: <https://www.theguardian.com/world/2022/mar/21/russia-bans-facebook-and-instagram-under-extremism-law> [Hämtad 2022-05-02]

Skärvad, P-H., & Lundahl, U. (2016). *Utredningsmetodik*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur

Solon, O. (2017). Facebook admits: governments exploited us to spread propaganda. *The Guardian*. Tillgänglig online: <https://www.theguardian.com/technology/2017/apr/27/facebook-report-government-propaganda> [Hämtad 2022-05-12]

Sonnenfeld, J. & Tian, S. (2022). A widely shared list of U.S. companies leaving and staying in Russia is holding business leaders accountable. *Fortune*. Tillgänglig online: <https://fortune.com/2022/03/16/companies-leaving-russia-list-accountability/> [Hämtad 2022-04-10]

Specia, M. (2022). 'Like a Weapon': Ukrainians Use Social Media to Stir Resistance. *The New York Times*. Tillgänglig online: <https://www.nytimes.com/2022/03/25/world/europe/ukraine-war-social-media.html> [Hämtad 2022-04-09]

Statista. (2022). Average monthly number of users of Meta in Russia in January 2022, by platform. Tillgänglig online: <https://www.statista.com/statistics/1294187/russia-meta-users-by-platform/> [Hämtad 2022-04-28]

Suciu, P. (2022). Social Media Has Provided A Skewed Account Of The War In Ukraine. *Forbes*. Tillgänglig online: <https://www.forbes.com/sites/petersuciu/2022/03/31/social-media-has-provided-a-skewed-account-of-the-war-in-ukraine/> [Hämtad 2022-05-02]

Svenskt näringsliv. (2022). Så påverkas svenska företag av Ukrainakriget – veckovis lägesuppdatering. Tillgänglig online: https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/sakerhet-och-risk/sa-paverkas-svenska-foretag-av-ukrainakriget-veckovis-lagesuppdatt_1182600.html [Hämtad 2022-04-29]

Sveriges radio. (2022). Vattenfalls VD: De nästkommande åren kommer bli utmanande. *P4 EXTRA - Gästen*. Tillgänglig online: <https://sverigesradio.se/avsnitt/vattenfalls-vd-de-nastkommande-aren-kommer-bli-utmanande> [Hämtad 2022-04-27]

Sveriges radio. (2022). MP: Sverige måste sluta köpa ryskt uran. *Ekot*. Tillgänglig online: <https://sverigesradio.se/artikel/mp-sverige-maste-sluta-kopa-ryskt-uran> [Hämtad 2022-04-27]

Sveriges radio. (2022). Vattenfall fortsätter köpa rysk naturgas. *Ekot*. Tillgänglig online: <https://sverigesradio.se/artikel/vattenfall-fortsatter-kopa-rysk-naturgas> [Hämtad 2022-04-26]

Sveriges radio. (2022). Vattenfall köper rysk gas för miljarder – “Finansierar Rysslands krig”. *Ekot*. Tillgänglig online: <https://sverigesradio.se/artikel/vattenfall-koper-rysk-gas-for-miljarder-finansierar-rysslands-krig> [Hämtad 2022-04-26]

SVT Nyheter. (2022). Krigets tre första veckor sammanfattat dag för dag. *Sveriges television*. Tillgänglig online: <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/kriget-i-ukraina-dag-for-dag> [Hämtad 2022-04-23]

Utrikespolitiska institutet. (2022). Kriget i Ukraina - fördjupning. *Landguiden*. Tillgänglig online: <https://www.ui.se/landguiden/konflikter/ukraina2/fordjupning/> [Hämtad 2022-05-04]

Uysal, N. & Ozdora, Aksak, E. (2022). “Waging War” for Doing Good? The Fortune Global 500’s Framing of Corporate Responses to COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, vol. 14, no. 3012, pp. 3012. Tillgänglig via: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2022-05-13]

Vattenfall. (u.å). Om Vattenfall. Tillgänglig online: <https://group.vattenfall.com/se/om-oss/vart-foretag> [Hämtad 2022-04-26]

Vattenfall. (2022). Vattenfall stoppar leveranser av ryskt kärnbränsle. Tillgänglig online: <https://group.vattenfall.com/se/nyheter-och-press/nyheter/2022/vattenfall-stoppar-leveranser-av-ryskt-karnbransle> [Hämtad 2022-04-26]

Vattenfall. (2022). Kommentar om användning av ryskt kärnbränsle. Tillgänglig online: <https://group.vattenfall.com/se/nyheter-och-press/nyheter/2022/kommentar-om-anvandning-av-ryskt-karnbransle> [Hämtad 2022-04-26]

Vattenfall. (2022). Kommentar: Så ser Vattenfall på rysk gas, kol och kärnbränsle. Tillgänglig online: <https://group.vattenfall.com/se/nyheter-och-press/nyheter/2022/kommentar-sa-ser-vattenfall-pa-rysk-gas-kol-och-karnbransle> [Hämtad 2022-04-26]

Vattenfall. (2022). Vattenfall står bakom Ukraina. Tillgänglig online: <https://group.vattenfall.com/se/nyheter-och-press/nyheter/2022/vattenfall-star-bakom-ukraina> [Hämtad 2022-04-26]

Vattenfall. (2022). Energifrågan i fokus i Europa. Tillgänglig online: <https://group.vattenfall.com/se/nyheter-och-press/nyheter/2022/energifragan-i-fokus-i-europa> [Hämtad 2022-04-26]

Vattenfall. (2022). Första kvartalet 2022: Kriget i Ukraina präglade läget på energimarknaden. Tillgänglig online: <https://group.vattenfall.com/se/nyheter-och-press/nyheter/2022/forsta-kvartalet-2022-kriget-i-ukraina-praglade-laget-pa-energimarknaden> [Hämtad 2022-05-02]

Yale School of Management. (2022). Almost 1000 Companies Have Withdrawn from Russia—But Some Remain. Tillgänglig online: <https://som.yale.edu/story/2022/almost-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain> [Hämtad 2022-04-26]

Zhang, Y. (2021). Corporate Responses to COVID-19: A Nonmarket Strategy Approach. *Sociological Perspectives*, vol. 64, no. 5, pp. 1032-1057. Tillgänglig via: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2022-05-13]