



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN



Modern varumärkesstrategi

- Corporate Social Responsibility som ett värdeskapande verktyg

Magisteruppsats 15 hp

Marknadsföring, VT 2011

Företagsekonomiska institutionen
vid Göteborgs Universitet

Författare:

Filip Lagerlöf, 860424

Claes Libell, 870615

Handledare:

Ellinor Torsein

Förord

Vi har under vårterminen 2011 skrivit vår magisteruppsats i Marknadsföring vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vår studie har handlat om hur Företag X AB arbetar med CSR som ett strategiskt verktyg för att skapa värde åt varumärke. Förhoppningen vi har med studien är att den ska vara till nytta för fallföretaget, rörande hur de faktiskt skapar ett värde kopplat till varumärket genom ett väl utfört CSR arbete. Utöver det finns det en nytta för andra företag då studien förhoppningsvis kan ge värdefulla idéer och infallsvinklar för att lyckas i sitt CSR arbete.

Vi vill med dessa förord passa på att rikta ett stort tack till våra respondenter Respondent A och Respondent B på Företag X AB för deras genuina intresse och engagemang för studien samt för deras vänliga mottagande. Vi vill även passa på att tacka alla vänner, familj och studiekamrater som på något vis hjälpt oss med värdefulla idéer, åsikter och funderingar under arbetets gång och som har gjort studie möjlig.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Ellinor Torsein. Av dig har vi fått värdefulla råd och guidning genom hela uppsatsprocessen vilket bidragit till studien.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott och väl utfört samarbete.

Trevlig läsning!

Göteborg, maj 2011

Filip Lagerlöf

Claes Libell

Abstract

Title: Modern brand strategy – Corporate Social Responsibility as a value creation tool.

Subject: Marketing

Tutor: Ellinor Torsein

Authors: Filip Lagerlöf & Claes Libell

Purpose: The purpose of this study is to describe the Company X AB's CSR work and how this can have an effect on brand value creation. The study will apply theories that include Corporate social responsibility and how these tools can add value to the brand.

Methodology: A deductive approach has been applied to this study where the authors started from the relevant theory in the matter in order to examine whether there is empirical evidence that confirms on theory. The empirical data were collected through a qualitative approach through personal in-depth interviews with relevant respondents within Company X AB.

Theory: The theoretical framework deals with the three areas of CSR which are presented in the study's problem formulations which are: Brand theory, social responsibility, environmental responsibility and economic responsibility.

Conclusions: The findings of this study involves three areas in within CSR which is Social responsibility, Environmental responsibility and Financial responsibility. The study concludes what actions Company X AB is doing in each area, which is in line with the purpose of the study. The study also clarify that the degree of value added to the brand is different for different activities, in which certain actions constitute strong differentiation points and a great value for the brand, while other efforts are not alone adding value to the brand, but contribute to the very important big picture of how Company X AB is working with their CSR activities.

Keywords: CSR, Triple Bottom Line, Brand

Sammanfattning

Titel: Modern varumärkesstrategi – Corporate Social Responsibility som ett värdeskapande verktyg.

Ämne: Marknadsföring

Handledare: Ellinor Torsein

Författare: Filip Lagerlöf & Claes Libell

Syfte: Syftet med denna studie är att beskriva Företag X AB:s CSR arbete och hur de kan ha en värdeskapande effekt på varumärket. Studien kommer ta upp teorier som behandlar Corporate Social Responsibility och hur dessa åtgärder kan verka värdeskapande för varumärket.

Metod: En deduktiv ansats har applicerats för denna studie där författarna utgått ifrån teori inom det aktuella ämnet för att sedan undersöka om det finns empiri som bekräftar den insamlade teorin. De empiriska data insamlades genom en kvalitativ ansats genom personliga djupintervjuer med relevanta respondenter inom Företag X AB.

Teoretisk referensram: Den teoretiska referensramen behandlar de tre områden inom CSR vilka finns presenterade i studiens problemformuleringar och är; Varumärkesteori, socialt ansvarstagande, miljömässigt ansvarstagande samt ekonomiskt ansvarstagande.

Slutsatser: De slutsatser som dras i denna studie berör tre områden inom CSR vilka är Socialt ansvarstagande, Miljömässigt ansvarstagande och Ekonomiskt ansvarstagande. Studien kommer fram till vilka insatser som Företag X AB gör inom respektive område vilket går i linje med studiens syfte. Studien slår även fast att graden av värde adderat till varumärket är olika för olika insatser där vissa insatser utgör starka differentieringspunkter och ett stort värde för varumärket, medan vissa andra insatser inte enskilt adderar värde åt varumärket, men som bidrar till den mycket viktiga helhetsbilden av hur Företag X AB arbetar med CSR.

Nyckelord: CSR, Triple Bottom Line, Varumärke

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Författarnas egna erfarenheter och reflektioner	3
1.3 Syfte	4
1.4 Problemformulering/Forskningsfrågor	4
1.5 Informationsbehov	4
1.6 Definitioner	4
1.7 Avgränsningar	5
1.8 Uppsatsdisposition	5
1.9 Undersökningsmodell	6
2 Teoretisk referensram	7
2.1 Triple Bottom Line (TBL)	7
2.1.1 Socialt ansvarstagande	9
2.1.2 Miljömässigt ansvarstagande	12
2.1.3 Ekonomiskt ansvarstagande	14
2.2 POP och POD	16
2.3 Sekundära varumärkesassociationer	17
2.4 Teoridiskussion	18
2.5 Teoretisk sammanfattning	19
3. Metod	20
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt	20
3.2 Vetenskapligt angreppssätt	21
3.3 Vetenskaplig utformning	21
3.4 Datainsamling	22
3.4.1 Primärdata och Intervjuteknik.....	22
3.4.2 Sekundärdata.....	23
3.5 Ansats	24
3.6 Operationalisering	24
3.7 Validitet och Reliabilitet	25
3.7.1 Källkritik	26
4. Empiri	27
4.1 Triple Bottom Line (TBL)	27
4.1.1 Socialt ansvarstagande	28

4.1.2 Miljömässigt ansvarstagande	32
4.1.3 Ekonomiskt ansvarstagande	34
4.2 POP och POD	37
4.3 Sekundära varumärkesassociationer	38
5. Analys	39
5.1 Triple Bottom Line (TBL)	39
5.1.1 Socialt ansvarstagande	39
5.1.2 Miljömässigt ansvarstagande	44
5.1.3 Ekonomiskt ansvarstagande	46
5.2 POP och POD	50
5.3 Sekundära varumärkesassociationer	51
6. Slutdiskussion	52
6.1 Slutsatser	53
6.2 Kunskapsbidrag	55
6.3 Förslag på vidare forskning	55
Källförteckning	56

Figurförteckning

Figur 1. Egen modell - Dispositionsmodell.	Sid.5
Figur 2. Undersökningsmodell.	Sid.6
Figur 3. Undersökningsmodell – CSR	Sid.9
Figur 4. ”Responsive and strategic approaches to CSR”.	Sid.11
Figur 5. Undersökningsmodell – Socialt ansvarstagande.	Sid.12
Figur 6. Undersökningsmodell – Miljömässigt ansvarstagande.	Sid.14
Figur 7. Undersökningsmodell – Ekonomiskt ansvarstagande.	Sid.16
Figur 8. Undersökningsmodell – Varumärke	Sid.18
Figur 9. Egen modell - Metodöversikt	Sid.19
Figur 10. Undersökningsmodell – Slutsats	Sid.51

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide, Respondent A

Bilaga 2 – Intervjuguide, Respondent B

1. Inledning

I detta kapitel introduceras läsaren med bakgrunden till problemet, syftet med studien och problemformulering till studien beskrivs. Här sker också en genomgång av informationsbehov, definitioner samt en dispositionsmall över studien i sin helhet.

1.1 Problembakgrund

Miljömedvetna har länge drivit frågan om var mans ökade påverkan på jordens miljö genom den konsumtion som varje individ står för. På en makronivå uppmärksammades dessa problem för första gången stort, genom Brundtland Rapporten (1987) som betonade de ökade miljöproblemen kopplade till konsumtion världen över och uppmuntrade även till att en förändring måste ske. Sedan dess har enligt Schaefer & Crane (2005) området rörande hållbar konsumtion vuxit och blivit mer och mer debatterat samtidigt som forskningen på området långsamt växt i signifikans genom ett ökat antal akademiska rapporter. (Arnauld and Thompson 2005; van Dam and Apeldoorn 1996; Kilbourne, McDonagh, and Prothero 1997; Heiskanen and Pantzar 1997 & Dolan 2002)

I takt med att debatten runt en ökad hållbar konsumtion har vuxit så har företag och organisationer insett att hållbara produkter är något som måste utvecklas för att möta den ökade efterfrågan från miljömedvetna konsumenter. Därtill har värdet för företag att profilera varumärket som hållbart blivit allt större för de som vill överleva i framtiden. Bara för ett par år sedan fanns knappt något intresse för ”gröna” varumärken medan i dagsläget har ett grönt synsätt blivit mainstream eller en norm för många företag och i många branscher. (Ottman, 2011)

Att gröna och mer hållbara varumärken börjar bli mer mainstream tycker vi visar på en aktualitet och det gör det än mer intressant att undersöka. Men vad är då ett hållbart varumärke eller ett hållbart företagande? Det finns väldigt många olika aspekter att beakta när vi talar om varumärke eller hållbarhet. Denna studie fokuserar på begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) och hur det kan verka som ett värdeskapande verktyg åt varumärket. Det finns tyvärr ingen global standard för begreppet CSR och därför finns det en uppsjö av olika definitioner. Den definitionen denna studie kommer använda är den som World Business Council for Sustainable Development(WBCSD) har tagit fram och lyder enligt följande:

*”Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to **economic development** while improving the **quality of life** of the workforce and their families as well as of the local community and **society at large**”*

(www.wbcsd.org, 2011)

Även inom begreppet CSR finns det olika definitioner på vad som ingår och denna studie utgår ifrån vad Belz & Peattie (2010) kallar *ekonomiskt ansvarstagande, miljömässigt ansvarstagande och socialt ansvarstagande*. Det är just definitionen av CSR som är problematiken för företaget, eller avsaknaden av en definition som genomsyrar begreppen menar Moreno & Capriotti (2009). Därför blir det ett problem även för oss men vi väljer att ta ställning redan här och stryker under vad denna uppsats menar med vad CSR arbete handlar om och vad som ingår.

I takt med en kraftigt ökad globalisering har även intresset för CSR ökat menar Herrmann (2004) och det understryks även av Hollender (2004). Den ökade globaliseringen och det medföljande intresset för CSR ökar aktualiteten i ämnet och är därför något studien spinner vidare på. Den allt mer relevanta synen att se företagande ur ett holistiskt helhetsperspektiv och förstå att företag är en del av samhället och vice versa förstärker aktualiteten i ämnesvalet. Det är inte längre lika relevant vad sista raden i bokslutet säger utan företagande går allt mer mot att bedriva en verksamhet som tar hänsyn till alla delar i samhället. Mitchell, Wooliscroft & Higham (2010) använder också uttrycket helhetsperspektiv och menar att företag bör inta en sådan inställning till verksamheten. Vidare argumenterar de att företag ska sträva efter långsiktig ekonomisk framgång och det görs lättast om företaget har en förståelse för de sociala- och miljömässiga ansvaret de har gentemot samhället.

Att skapa ett starkt varumärke är något som Keller, Apéria & Georgson (2008) påpekar är viktigt för att skapa sig en konkurrensfördel och precis som Belz & Peattie (2010) påpekar även de, vikten av att erbjuda en attraktiv produkt eller tjänst som uppfyller det utlovade för att skapa ett starkt varumärke och lojala kunder. Att varumärkeshantering är viktigt är något som även Strannegård & Salzer – Mörling (2004) påpekar när de säger att i dagens tuffa konkurrens gäller det för företag att sticka ut och inta en stark position på marknaden för att vara ett attraktivt alternativ för konsumenterna. Förutom att bedriva en verksamhet som tar ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt ansvar är det viktigt, precis som teorin påpekat, att verksamheten bedrivs på ett sådant sätt att det skapar värde för konsumenterna. Levererar företaget inte en attraktiv produkt som uppfattas konkurrenskraftig blir det heller inte lönt att försöka bedriva en ansvarsfull verksamhet. Därför blir det viktigt att företag kan kombinera ett attraktivt erbjudande med en verksamhet som tar ansvar gentemot samhället.

Poolthong & Mandhachitara (2011) menar att det går att bedriva en konkurrenskraftig verksamhet samtidigt som den bedrivs på ett ansvarsfullt sätt gentemot samhället. Författarna utvecklar genom att påstå att CSR arbete kan användas som ett strategiskt verktyg för att inta en konkurrenskraftig ställning på marknaden och samtidigt agera värdeskapande åt varumärket. Smith (2003) argumenterar för att CSR kan generera ett finansiellt ökat resultat för företaget och det bekräftar även Hull & Rothenberg (2008). Det kan argumenteras för att ett ökat finansiellt resultat genererar ett ökat värde för företaget tillika varumärket. Bevisligen finns det tidigare forskning som pekar i riktning mot att CSR arbete genererar värde åt företag antingen genom förbättrat rykte, bättre finansiellt resultat eller verka som en konkurrensfördel gentemot konkurrenterna.

Ovanstående resonemang ligger till grund för studiens syfte, vilket är att beskriva hur Företag X AB arbetar strategiskt med CSR som ett värdeskapande verktyg för varumärket. Att CSR kan skapa värde åt varumärket blir således grundläggande för studiens syfte och kommer genomsyra hela dokumentet. Uppsatsen kommer beskriva hur Företag X AB arbetar med de tre ansvarsområden socialt, ekonomiskt och miljömässigt för se hur det kan generera värde åt varumärket Företag X AB.

1.2 Författarnas egna erfarenheter och reflektioner

Studien är intressant för författarna då den grundar sig i våra egna intressen och den kunskap som vi skaffat oss genom studier främst rörande ämnen inom marknadsföring där vi under senaste året lagt stor vikt vid områden som strategiskt varumärkesarbete, hållbarhetsteori och konsumtionsteori samt de många kopplingar som finns mellan dessa områden. Som ett resultat av detta har denna studie utformats utifrån våra egna intresseområden vilket har genererat en uppsats som är en kombination utav dels strategiskt varumärkesarbete och dels hållbarhet i företag vilket vi finner mycket intressant. En grundläggande syn för uppsatsen ur våra ögon är den akademiska nivån, vilket gör att ett strategiskt synsätt appliceras genomgående i uppsatsen där till exempel empiri och analys görs ur en strategisk utgångspunkt.

Författarnas förhoppning är att studien skall vara till nytta för det aktuella fallföretaget då uppsatsen har som ambition att belysa vad som faktiskt skapar värde åt varumärket inom CSR. Författarna anser även att studien kan vara till nytta för andra företag främst inom samma bransch, då fallföretaget har en väldigt bra ranking rörande sitt hållbarhetsarbete.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva Företag X AB:s CSR arbete och hur de kan ha en värdeskapande effekt på varumärket. Studien kommer ta upp teorier som behandlar Corporate Social Responsibility och hur dessa åtgärder kan verka värdeskapande för varumärket, vilket gör att även relevanta varumärkesteorier kommer appliceras.

1.4 Problemformulering/Forskningsfrågor

Huvudfråga:

Hur arbetar Företag X AB med sitt strategiska CSR arbete i syfte att skapa värde åt varumärket?

Delfrågor:

- *Hur arbetar Företag X AB med det sociala ansvarstagandet för att skapa värde åt varumärket?*
- *Hur arbetar Företag X AB med det miljömässiga ansvarstagandet för att skapa värde åt varumärket?*
- *Hur arbetar Företag X AB med det ekonomiska ansvarstagandet för att skapa värde åt varumärket?*

1.5 Informationsbehov

För att genomföra denna studie och få svar på våra problemformuleringar behöver vi ta reda på hur Företag X AB:s CSR arbete ser ut. Vad gör Företag X AB inom området Corporate Social Responsibility för att skapa värde åt varumärket. För att finna svar på dessa frågor behöver vi intervjua personer som arbetar med denna typ av frågor på Företag X AB. Därför behöver vi intervjua en person som har en djup inblick i Företag X AB:s CSR arbete och en person som har god insikt i Företag X AB:s varumärkesarbete.

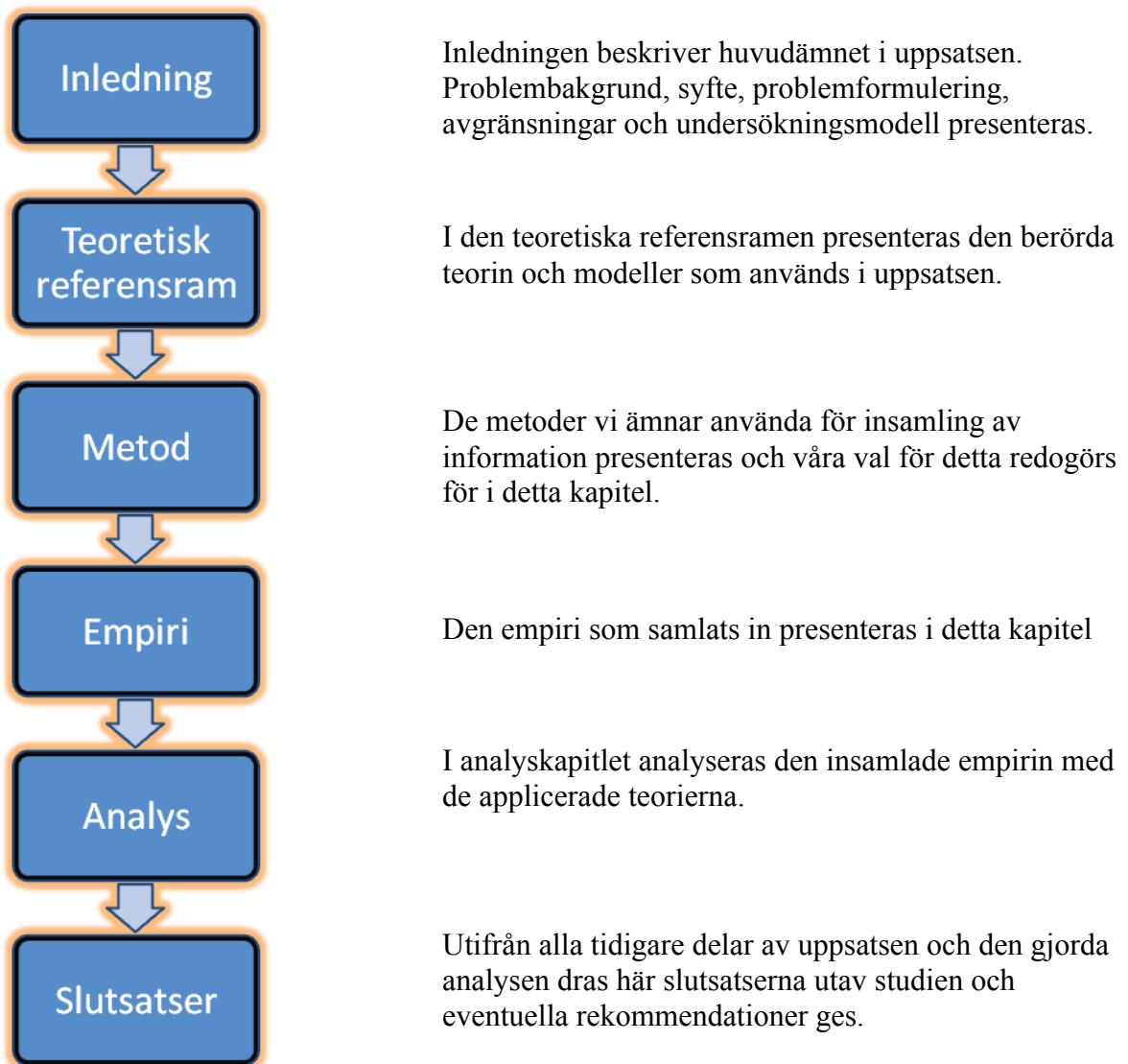
1.6 Definitioner

- *Företaget X AB* – Studiens fallföretag; Ett industriföretag i transportnäringen.
- *CSR* – Det sammanlagda ekonomiska-miljömässiga-och sociala ansvaret Företag X AB har gentemot sina intressenter och omvärlden.
- *CSR arbete* – De faktiska aktiviteter Företag X AB företar sig inom området CSR.
- Med uttrycken *värdeskapande* eller *skapar värde* syftar studien att de innefattar aktiviteter som enskilt skapar värde eller sammantaget skapar värde åt varumärket.
- *NGO* – Uttrycket är en engelsk förkortning för ”Non-Government Organisation” och syftar till organisationer utan politisk ställning.

1.7 Avgränsningar

Studien avgränsas genom att ett fallföretag i transportbranschen studeras utifrån applicerad teori. Därmed avgränsas studien från övriga branscher samt övriga företag i transportbranschen. Detta görs på grund av studiens syfte och tillvägagångssätt som är ett studera och beskriva ett fenomen. Ytterligare en avgränsning som författarna gör är att små nationella företag bortses ifrån, då CSR arbete i denna typ av företag inte går att jämföra med det CSR arbete som görs i ett stor multinationell koncern som denna studie studerar.

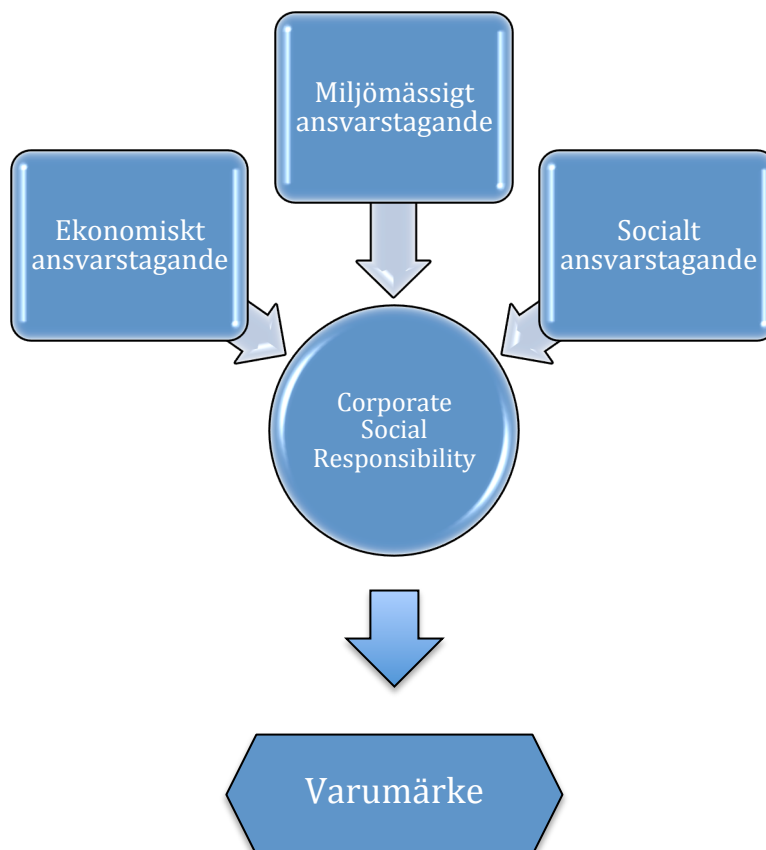
1.8 Uppsatsdisposition



(Figur 1. Egen modell - Dispositionsmodell)

1.9 Undersökningsmodell

Corporate social responsibility eller CSR är grundstenen för studien och definitionen av CSR är densamma i vår undersökningsmodell som den är i problembakgrunden. Den definitionen av CSR som används i denna studie, det vill säga det, ekonomiska-miljömässiga-och sociala ansvarstaganden, är samma grundbultar som Granados & Gámez (2010) menar på att teorin ”Triple Bottom Line” grundas på. Det är även dessa tre pelare Belz & Peattie (2010) menar är grundläggande för företags ansvarstagande. Det är således dessa tre områden/variabler vår modell bygger på och som utgör grunden för studien och det ligger i linje med befintlig teori. Under det ekonomiska ansvarstagandet i modellen ämnar vi att undersöka vilket ansvar Företag X AB har ur ett ekonomiskt perspektiv, miljömässigt i ett miljöperspektiv och ett socialt i ett socialt perspektiv. Det sammantaget leder, enligt studiens definition, till det totala ansvaret (CSR) Företag X AB har. De CSR aktiviteter Företag X AB ägnar sig åt sätter vi sedan i relation till varumärket för att slutligen se hur det kan fungera värdeskapande för varumärket Företag X AB.



(Figur 2. Undersökningsmodell)

2 Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras de teorier och modeller som studien grundas på. Främst presenteras teorier kring hållbar utveckling så som Triple Bottom Line men även enstaka varumärkesteorier som anses nödvändiga till grund för vår problemanalys.

2.1 Triple Bottom Line (TBL)

Triple bottom line innebär i grund och botten att företag utgår ifrån mer än de finansiella resultaten i sin verksamhet och begreppen myntades för första gången av John Elkington under 1990-talet. Elkington syftade till att företag borde ta mer hänsyn till andra mål, än de ekonomiska och menade på att miljömässiga och sociala mål var av vikt för företag. Därför slog han ihop de tre olika ansvarsområdena **ekonomi, miljö och socialt** till ett och samma begrepp. Han kallade det Triple bottom line och innebar att företag måste se till helheten och inte enbart fokusera på att göra så gott ekonomiskt resultat som möjligt utan att ta ansvar för de sociala-och miljömässiga aspekterna. (Prothero, McDonagh & Dobscha, 2010)

Det är väldigt likt det som i Brundtland rapporten (1987) kom att kalla ”sustainable development” eller hållbar utveckling. Rapporten tog fram tre pelare, ekonomiska resultat, miljömässiga resultat och sociala resultat, för att få till en mer hållbar utveckling i världen. Fokus skulle skifta från enbart ekonomiska resultat till ett multipelt fokus där även det sociala ansvaret och det miljömässiga ansvaret tas på allvar från företagets sida. Mitchell et al. (2010) menar även de på att företag bör utgå ifrån tre nyckelbegrepp när de utvecklar sin hållbara marknadsstrategi och fokus bör ligga precis som Brundtland rapporten (1987) och Prothero et. al påpekar på ekonomiska, sociala och miljömässiga faktorer.

Fokus från den akademiska sidan inom hållbar utveckling eller sustainable development är mer holistiskt där risk, miljömässig och-socialt ansvar bör inkluderas i företagets ”approach” till ”business” och inte ses som en separat del. Medan från företagets sida har fokus legat för mycket på begreppet ”Green marketing” vilket har fått följderna att de sociala och miljömässiga aspekterna kommit i skymundan för mycket. Mer tyngdpunkt och fokus bör ligga på *alla tre delar* från företags sida och inte sidsteppa något ansvarsområde för att konceptet ska lyckas. Begreppet Social Marketing Orientation (SMO) bygger på att alla dessa tre delar fungerar och att de fungerar i samklang med varandra. Samtidigt bygger den på att företag har en djup förståelse för att de sociala och miljömässiga aspekterna spelar stor roll i den långsiktiga ekonomiska framgången för företagen och att det är just den långsiktiga ekonomiska framgången som är målsättningen och inte de kortsiktiga. (Mitchell et. al, 2010)

Belz & Peattie (2010) talar om Corporate Social Responsibility (CSR) och dess innebörd. De använder något som liknar World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) definition och bryter ut tre områden som är viktiga för företags hållbara utveckling. Områdena är företags finansiella ansvar, företags sociala ansvar och företags miljömässiga ansvar och det är de som ligger till grund för vad de kallar Triple Bottom Line. I och med denna uppdelning finns det en tydlig skiljelinje mellan företags sociala ansvar som innefattar sociala frågor så som mänskliga rättigheter, arbetstagarnas rättigheter och engagemanget i samhället.

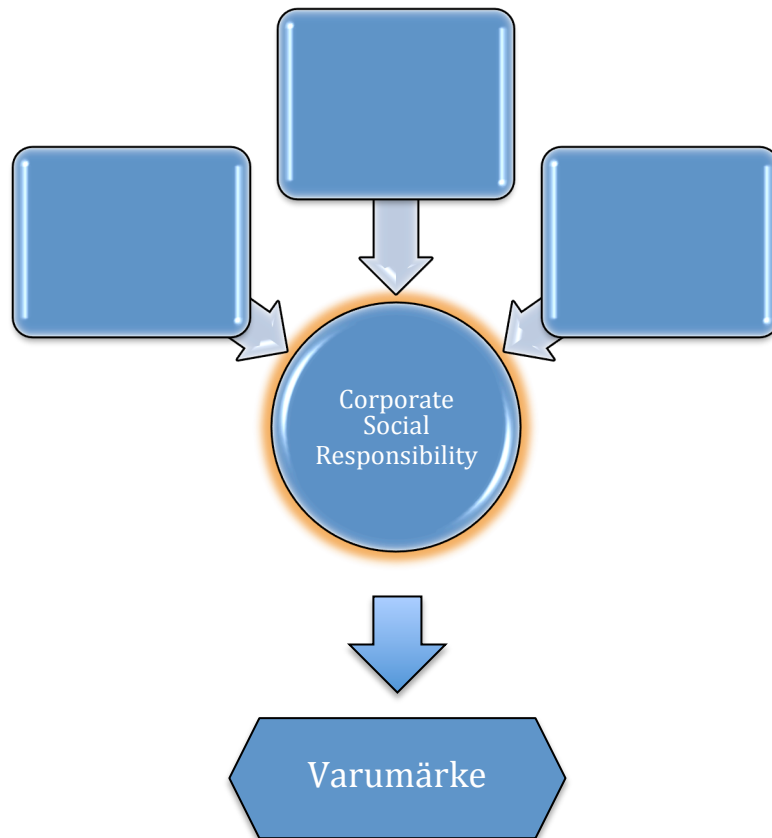
I vardagligt företags språk blandas begreppen socialt ansvar och miljömässigt ansvar ihop vilket underminerar konceptet.(Belz & Peattie, 2010)

CSR som värdeskapande verktyg

Kopplat till *Triple Bottom Line* menar Yuan-Shuh (2011) att CSR är ett verktyg som möjliggör en förbättring av företagets rykte samtidigt som det kan stärka varumärket. Polonsky & Speed (2001) samt Nan & Heo (2007) beskriver CSR arbete som ett sätt att stärka företagets image och på så sätt öka konkurrenskraften gentemot konkurrenter. Enligt studien ”CSR Globe” gjord av ICCA mellan åren 2005-2007 där de 100 största multinationella företagen studerats och intervjuats rörande fördelarna med CSR. Fördelarna som företagen identifierade var följande:

- Bättre förutsättningar att hantera sociala, miljömässiga, lagmässiga och ekonomiska risker.
- Förbättrat rykte och ett starkare varumärke genom ökad trovärdighet, pålitlighet och kvalitet.
- Ökad kundnöjdhet och lojalitet
- Ökad konkurrenskraft genom differentiering och innovationer vilket i sin tur lockar till sig fler samarbetspartners.
- Lägre operationella kostnader i form av bättre resursutnyttjande, mindre utsläpp och avfall.
- Effektivare relationer i distributionsleden tack vare välutvecklade ”codes of conducts”.
- Genererar förbättrade relationer med intressenter vid förhandlingar.

Smith (2003) för en diskussion som baseras på studier som har kommit fram till att det finns en positiv koppling mellan ett företags CSR prestation och dess finansiella resultat. Utförs det värdeskapande aktiviteter inom CSR området kan det resultera i ett finansiellt högre resultat för företaget, menar Smith (2003). Även Chi-Shiun, Chih-Jen, Chin-Fang & Da-Chang (2010) argumenterar på basis av en studie rörande effekterna av CSR kopplat till företagsansende på varumärkeskapitalet och varumärkesprestation inom den industriella sektorn och slår fast att CSR och företagsansende har positiva effekter på varumärkeskapitalet.



(Figur 3. Undersökningsmodell - CSR)

2.1.1 Socialt ansvarstagande

Vad gäller ett företags *sociala ansvarstagande* inom deras CSR arbete använder Belz & Peattie (2010) samma definition som World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) gör genom att anse att ett företags sociala ansvar handlar om företagets ställningstagande rörande anställdas rättigheter, mänskliga rättigheter och samhällsengagemang. Belz & Peattie (2010) gör ytterligare en distinktion inom begreppet socialt ansvarstagande genom att dela upp det mellan interna och externa dimensioner där de interna sociala dimensionerna handlar om anställdas rättigheter, hälsa och säkerhet på arbetsplatsen medan de externa sociala dimensionerna innefattar lokala samhällen, affärspartners, leverantörer, konsumenter och mänskliga rättigheter.

Belz & Peattie (2010) påpekar även att företag har olika grad av inflytande över dessa aspekter där det traditionellt sätt lägger mer fokus på frågor kopplat till ens kärnverksamhet och att speciellt multinationella företag har stort inflytande på samarbetspartners inom leverantörskedjan, medan de enbart har begränsat inflytande på regeringar, lokala samhällen, media och allmänheten. Porter & Kramer (2006) menar att företags sociala ansvar och samhällets inverkan på detta är mycket viktigt för företag att vara medvetna om, då det är relationen mellan samhälle och företag som skapar sociala frågor och ansvarsområden för företag att förhålla sig till.

Porter & Kramer (2006) påpekar att förespråkare av CSR har använt fyra argument för att tala för deras sak vilka är moraliskt ansvar, hållbarhet, licens för att bedriva verksamhet samt ryktet vilket används utav många företag för att motivera initiativ för socialt ansvarstagande då det stärker ett företags image, varumärke och ökar moralen inom organisationen.

Porter & Kramer (2006) spinner vidare på argumentet rörande socialt ansvar och företags rykte och menar att investeringar kring detta ofta leder till stora välgörenhetskampanjer vilka är svåra att mäta värdet utav och att svagheten i alla dessa fyra argument är samma. Porter & Kramer (2006) menar att de fokuserar på anspänningen mellan företag och samhället istället för på deras ömsesidiga beroende, vilket ofta leder till mindre koordinerade aktiviteter som inte kopplas till företagets strategier och som inte heller skapar en meningsfull social påverkan. Detta är även något som Polonsky & Wood (2001) tar upp då de menar att rollen av socialt ansvar har debatterats under årtionden där välgörenhet, företag och samhället i stort har vunnit på företagens inblandning i sociala frågor, men författarna anser även att det verkar som att i några frågor har det skapats möjliga fallgropar associerade både till företagens sociala mål och deras interna mål. Polonsky & Wood (2001) beskriver hur en överkommersialisering av en del frågor faktiskt kan göra mer skada än nytta för de som insatserna faktiskt ämnar hjälpa. Internt inom företaget menar Porter & Kramer (2006) att detta medför att aktiviteterna blir isolerade från de operativa enheterna, vilket extern medför att företagets åtaganden rörande socialt ansvar blir diffusa i det stora utbudet av andra marknadsinsatser och i slutändan medför att de missar en stor möjlighet att skapa socialt värde som skulle gynnat både samhällen och företagets mål.

Lewis (2003) slår dock fast att ett företags rykte och deras sociala ansvar har en stark koppling då fyra femtedelar av allmänheten anser att stora företag har ett moraliskt ansvar gentemot samhället men att en majoritet av allmänheten även anser att stora företag inte tar detta ansvar på allvar. Lewis (2003) visar även att konsumenter vill bli informerade om företagets samhällsengagemang. Porter & Kramer (2006) menar att socialt ansvar måste rotas i en bred förståelse av relationen mellan företag och samhälle och samtidigt matchas med de specifika företagsstrategier som existerar. För att förstå denna relation menar Porter & Kramer (2006) att det finns två olika perspektiv som de kallar ”inside-out linkages” vilket beskriver att företag har en påverkan på samhället genom de affärer de gör med marknaden och ”outside-in linkages” som beskriver det motsatta att samhället även har en påverkan på företaget.

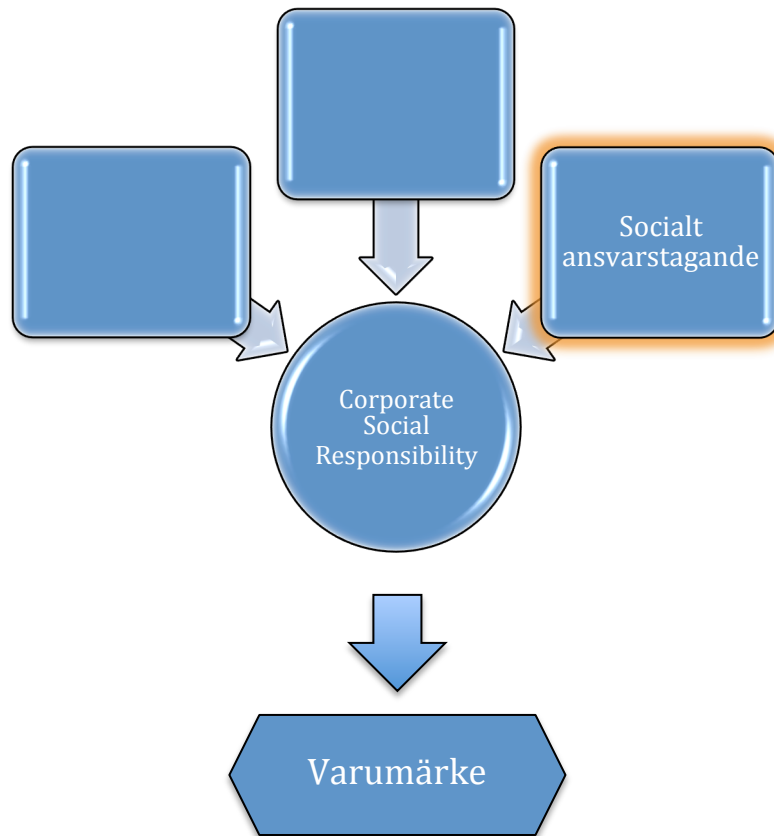
Porter & Kramer (2006) tar upp problematiken som företag ställs inför vad gäller deras sociala ansvar då det inte finns något företag som kan lösa alla problem i samhället eftersom dessa är oändligt många. Detta är även något som Sheikh & Beise-Zee (2011) beskriver då de anser att det breda utbudet av möjliga sociala insatser gör att företag ibland måste förklara vad de står för, hur insatserna görs samt hur människor får ut någonting av det. Enligt Porter & Kramer (2006) måste företag välja ut de frågor som kan kopplas till dess egen verksamhet på bäst sätt, och andra sociala frågor bör bortses ifrån och lämnas till andra företag eller organisationer att ta hand om.

Den avgörande faktorn om en fråga är relevant för det aktuella företaget är om det medför en möjlighet att skapa delat värde mellan samhället i stort och företaget. Det finns tre kategorier vid utformande utav vilka sociala frågor som är viktiga för det specifika företaget och de delas upp i allmänna sociala frågor, som är viktiga för samhället men som inte påverkar eller kan kopplas till företagets verksamhet på något vis. Social påverkan genom företagets värdekedja vilket representerar sociala insatser inom företagets egen värdekedja som exempelvis inkluderar leverantörer, fabriker och transporter. Slutligen de sociala dimensioner av konkurrenskraftiga sammanhang vilket innefattar faktorer i den yttre miljön som väsentligt påverkar det underliggande drivkrafterna för konkurrenskraft på de platser där bolaget är verksamt. (Porter & Kramer, 2006)



(Figur 4. Responsive and strategic approaches to CSR Porter, M.E. och Kramer, M.R. (2006) "Strategy and society", Harvard Business Review, 84(12) s. 89)

Porter & Kramer (2006) menar att alla företag måste sortera sociala insatser i dessa tre kategorier för varje affärsenhet och sedan rangordna dem efter möjlig påverkan, vilket kan variera mellan olika enheter inom företaget eller mellan olika platser där verksamhet bedrivs. Porter & Kramer (2006) påpekar även att skillnaden mellan branscher är stor i prioriteringen utav vilka sociala insatser som är viktiga för det specifika företaget, och för företag kan dessa insatser skapa stora möjligheter för strategiska sociala insatser. Sheikh & Beise-Zee (2011) instämmer i detta då de förklarar att en välgörenhetsinsats inte enbart är en identifikation av CSR utan det skapar även kopplingar mellan kund och företag där företaget genom att göra en insats inom ett socialt ansvarsområde kan bygga associationer mellan sig själva och den utvalda insatsen. Genom att engagera företaget i en utvald insats kan det enligt Sheikh & Beise-Zee (2011) leda till ökad goodwill i det segmentet som är engagerad inom det utvalda området.



(Figur 5. Undersökningsmodell – Socialt ansvarstagande)

2.1.2 Miljömässigt ansvarstagande

Företags *miljömässiga ansvar* innebär enligt Peattie (2001) att det sedan 1970-talet funnits en angelägenhet för företag att integrera ansvar för miljön i företagandet och i praktiken se hur de skall arbeta och marknadsföra sig, och över tiden har det utvecklats en förståelse för relationen mellan ekonomi och miljö i företag. Henion & Kinnear (1976) definierade termen ”ekologisk marknadsföring” dels som delaktig i alla marknadsföringsaktiviteter som tjänat till att minska miljöproblem och dels som aktiviteter som kan ge ett botemedel för miljöproblem. Belz & Peattie (2010) menar att miljömässiga ansvarstaganden och insatser visar på behovet av att kontrollera de miljömässiga effekterna av konsumtionen och produktionen av en produkt eller tjänst genom alla delar av dess produktlivscykel, där det i vissa branscher är viktigare att kontrollera produkten eller tjänsten under dess användningsperiod. Till exempel en bils bränsleförbrukning eller vattenbehovet för en diskmaskin, medan för andra branscher ligger kontrollen på själva produktionen. Belz & Peattie (2010) identifierar fem områden inom miljömässigt ansvarstagande för företag där den specifika branschen som företaget verkar i avgör vad som är viktigt för det specifika företaget:

- *Materialåtgång* (t.ex. användande utav icke förnybara eller förnybara material och energi).
- *Vattenåtgång* (mängden vatten som används under produktionen och/eller vid användande av produkten).
- *Utsläpp* (växthusgaser, gifter, utsläpp som skadar ozonlagret).
- *Avloppsvatten* (t.ex. effekt på vattenkvalité i produktion och/eller vid användande).
- *Avfall* (återvinning, giftiga material m.m.).

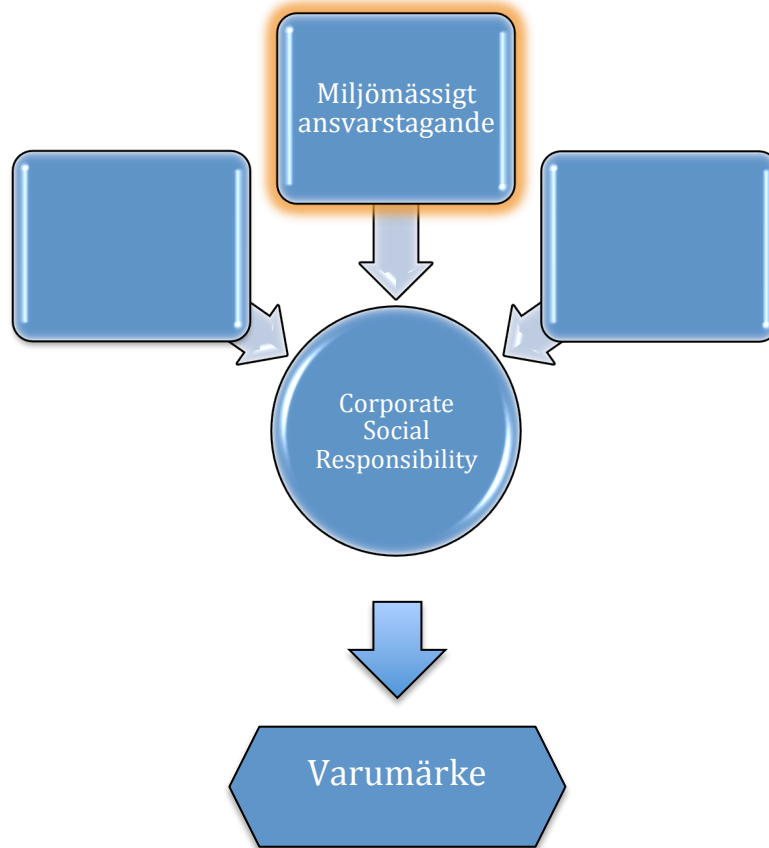
Belz & Peattie (2010) anser alltså att det miljömässiga ansvarstagandet handlar både om det ansvar som företaget i fråga kan påverka genom att deras produkter är så miljöeffektiva som möjligt men det handlar även om hur konsumenterna sedan använder produkten. Den aspekten tar Ottman (2011) upp då hon pratar om ”grönt uppförande” som beskrivs som de hållbara värderingar och miljömedvetna beteendet som konsumenten står för vid användningen av företagets produkter.

En annan aspekt rörande synsättet på det miljömässiga ansvaret är microperspektivet, det vill säga hur företag når ut med sina produkter till målgruppen, får marknadsmixen ”grönare”. Samtidigt som det finns ett microperspektiv, vilket mestadels inbegriper företaget, så finns det ett makroperspektiv att ta hänsyn till som företagare. Makroperspektivet innebär funderingar kring marknadsföringens roll i samhället och deras bidrag till miljöförstörelsen på jorden. (Prothero, McDonagh & Dobscha 2010)

Detta är något som även Connolly & Prothero (2003) anser vara betydelsefullt då de skriver att det under senare år, på mikronivå pågått en förändring inom forskningen från fokus på att nå gröna målgrupper till att en större debatt rörande hållbar konsumtion har vuxit fram och en insikt av behovet att se på miljöfrågor inte bara bör ske på mikronivå utan även som en global helhetssyn i ett makroperspektiv. Kilbourne, Dorsch, McDonagh, Urien, Prothero, Grünhagen, Polonsky, Marshall, Foley & Bradshaw (2010) anser även de att den växande debatten rörande makroperspektivet av företags miljömässiga ansvar är det perspektiv som kommer dominera i framtiden då de förutspår att det stora testet för företagen och samhället i stort kommer handla om en förändring av de värderingar som finns idag och inte enbart en förändring i konkreta saker så som återvinning eller resursanvändning. Kilbourne et al. (2010) argumenterar vidare och skriver att utifrån ett konsumtionsperspektiv kommer detta innebära en förändring i kulturella värderingar, från att vara självuppfyllande värderingar till att vara värderingar där vi sätter andra saker före egna behov. Vilket vidare kommer att innebära en ökad integrering av miljömässiga aspekter i det dagliga sättet att bedriva företagsamhet, menar Kilbourne et al. (2010)

Prothero et al. (2010) använder en metafor för hur arbetet med företags miljömässiga ansvar har förändrats och beskriver att tidigare årtiondens många konserter så som Earth Day, Live Aid etcetera vilka syftade till att rikta uppmärksamhet mot de miljömässiga problemen som fanns och som finns ännu idag, men som inte gav en tanke på de miljömässiga problem så som nedskräpning och miljöförstörelsen som dessa konserter medförde.

Prothero et al (2010) menar att idag måste en sådan konsert vara miljövänlig i alla delar av produktionen för att vara trovärdig vilket även gäller företag som förr kunde genomföra ett event likt Earth Day utan att tänka på några förändringar inom kärnverksamheten vilket inte skulle fungera idag.



(Figur 6. Undersökningsmodell – Miljömässigt ansvarstagande)

2.1.3 Ekonomiskt ansvarstagande

En pelare inom Triple Bottom Line är företags *ekonomiska ansvarstagande* gentemot omvärlden enligt WBCSD och det har även Belz & Peattie (2010) tagit fasta på och pekar på att från första början handlade det mest om filantropi från företags sida. Porter & Kramer (2006) för en liknande diskussion och kritiserar företags ”filantropi” i den meningen att det förvisso är bra för samhället på kort sikt, att företag skänker pengar men det skulle ha större nytta i det långa loppet om företag istället investerade pengarna i att förbättra sin egen verksamhet. Författarna till artikeln tar upp McDonalds som ett exempel och beskriver deras satsning på förbättrat material vid förpackning av hamburgare ledde till en minskad sophantering med 30 % vilket inte bara gynnade företaget utan även miljön. Porter & Kramer (2006) påpekar faran i att inte ha en synkroniserad CSR strategi och enbart ägna sig åt enstaka filantropiska aktiviteter kan istället för att få positiva effekter leda till att försämra den långsiktiga konkurrenskraften i företaget. Padgett och Galán (2010) säger att produktionsföretag som investerar pengar i hållbar produktion som en del i sitt CSR arbete skapar en konkurrensfördel gentemot konkurrenterna vilket samtidigt skapar värde åt varumärket.

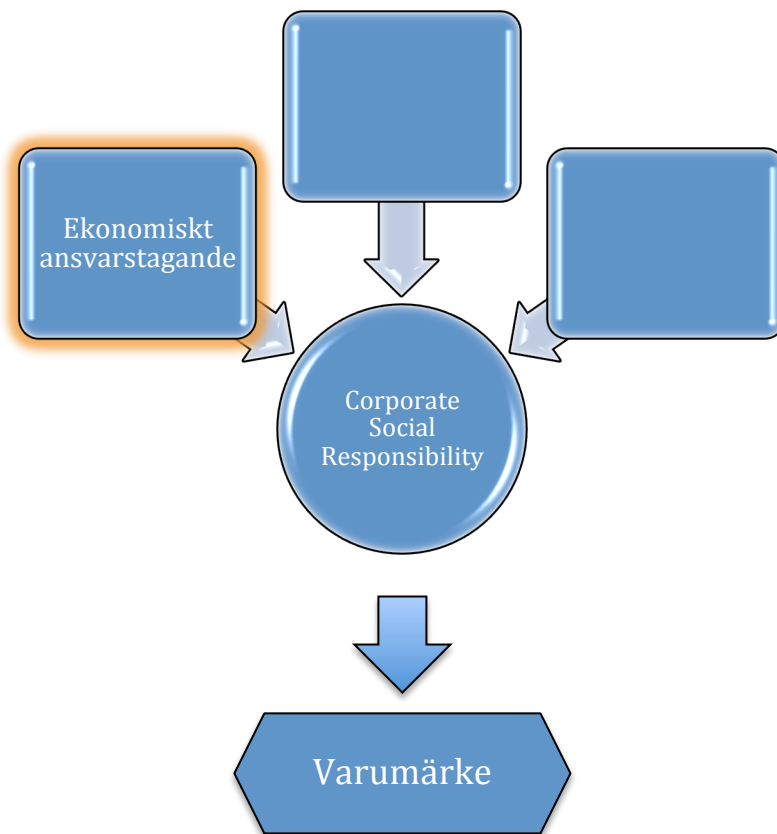
Belz & Peattie (2010) påpekar att företag har ett bredare ekonomisk ansvarstagande än att enbart maximera vinsterna och företa aktioner som odelat är gynnsamma för företagets ägare och aktieägare. Hänsyn måste tas till övriga intressenter och Belz & Peattie (2010) argumenterar att på senare tid har ett ökat intresse och ett ökat tryck från olika intressenter fått en direkt eller indirekt påverkan på företags ekonomiska resultat. Porter & Kramer (2006) menar att företag och samhället ska fokusera på att arbeta tillsammans för att de har mycket gemensamt och begreppet "Shared Value" är något som bör få mer fokus. Shared Value innebär att alla beslut företag tar, ska även gynna samhället och alla policys de sätter upp ska inte enbart gynna dem utan även vara till nytta för företag.

Mitchell et al. (2010) argumenterar att synen på ekonomiskt tänkande skriftar från ett kortsiktigt traditionellt synsätt med så höga vinster som möjligt för aktieägarna till ett mer långsiktigt synsätt där det blir allt viktigare att skapa relationer med andra intressenter för att lyckas kommersiellt. Bland annat argumenterar de för att det innefattar latent och potentiella kunder och samhällen istället för kortsiktiga transaktioner mellan enstaka kunder och företag.

För att skapa en hållbar ekonomisk utveckling i företaget bör de satsa på att skapa långsiktiga relationer med intressenterna istället för enbart sträva efter kortsiktiga transaktioner med så många som möjligt. Det blir viktigt för företaget att kunderna är nöjda med den produkt eller tjänst som företaget erbjuder samtidigt som förväntningarna infrias. För att som företag lyckas behålla sina kunder och få dem att bli lojala krävs det att produkten levererar det den förväntas och gärna mer där till. Gör den det är det större chans att företaget får fler återköpskunder och det är en viktig faktor inom det ekonomiska ansvarstagandet. Positiva attityder mot företaget och företagets varumärke skapar goda förutsättningar för ett stärkt varumärke vilket kan leda till förbättrade ekonomiska resultat. Ekonomiskt ansvarstagande kan även strecka sig utanför ovanstående och inbegripa saker som att öka kunskapen eller medvetenheten för företagets hållbara produkter. (Belz & Peattie, 2010)

Moreno & Capriotti (2009) argumenterar att det kan vara lönsamt att ha ett hållbart ekonomiskt synsätt där ansvarstagande är en faktor. Moreno & Capriotti (2009) menar att om företag investerar kapital i utveckling av hållbara produkter och får fram sådana kan det leda till ett ekonomiskt bättre resultat samtidigt som det skapar en konkurrensfördel gentemot konkurrenterna. Därtill är det bra ur en holistisk synpunkt då samhället och miljön tjänar på en mer hållbar produkt eller tjänst påpekar Moreno & Capriotti (2009).

Satsningar på forskning, utveckling och innovationer i en hållbar riktning kan leda till både en ekonomisk fördel i form av en förbättrad konkurrenskraft men även till samhällsnytta och miljönytta. Utvecklas någonting nytt hållbart inom en bransch, exempelvis inom bilbranschen leder det till en ekonomisk fördel samtidigt som det är bra för miljön och för samhället i stort. Exempel som tas upp är Toyotas hybridbilsteknologi som sedermera ledde till att andra företag i branschen som ville använda samma eller liknande teknik blev tvungna att köpa licenser av Toyota för att få använda den. På så sätt kan en innovation från ett företags sida leda till en förbättrad ekonomisk situation samtidigt som ett ekonomiskt ansvar tas gentemot omvärlden. (Porter & Kramer, 2006)



(Figur 7. Undersökningsmodell – Ekonomiskt ansvarstagande)

2.2 POP och POD

Enligt Keller, Apéria & Georgson (2008) är ett varumärke ett sätt att särskilja produkter från en producent från andra producenter. Definitionen enligt American Marketing Association (AMA) är ett varumärke ett namn, benämning, symbol, design eller en kombination utav dessa som är menat att identifiera produkter från en producent från övriga.

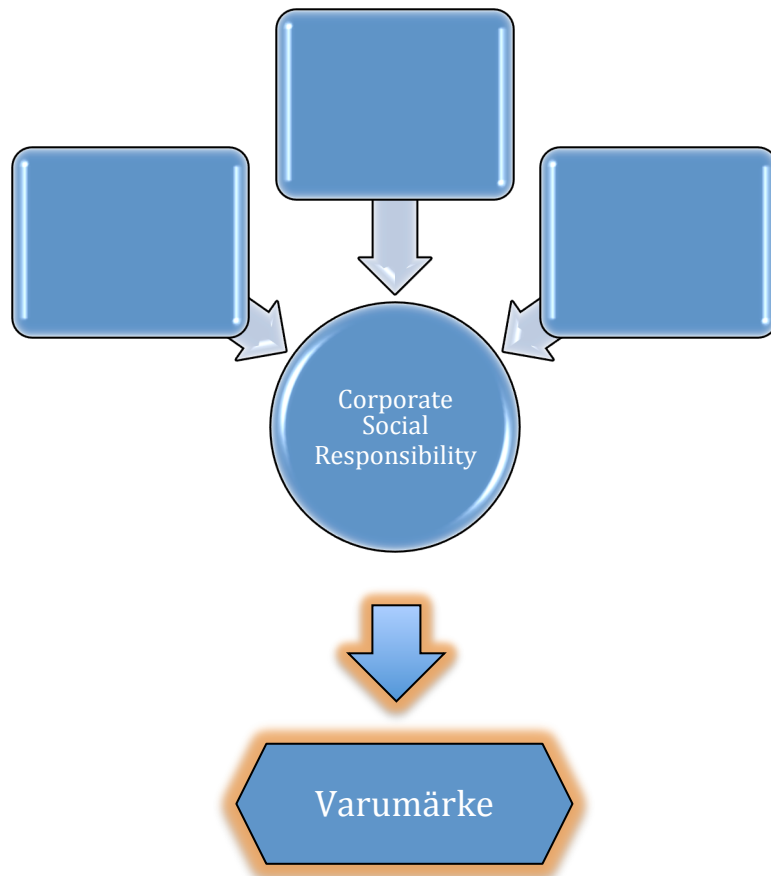
Keller et al.(2008) tar upp två dimensioner kopplat till varumärket som beskriver vad som förväntas av ett varumärke och vad som särskiljer ett varumärke. Vad som förväntas utav ett varumärke enligt Keller et al. (2008) benämns som *paritetspunkter (POP)* som är associationer till ett varumärke som kan delas utav andra varumärken på samma marknad som ur ett konsumentperspektiv är nödvändiga för att trovärdigheten i varumärket skall rättfärdigas. För konsumenter utgör enligt Keller et al. (2008) dessa paritetspunkter minimikraven för en produkt eller tjänst vid val utav varumärke vid ett köp och de representerar de grundläggande förväntningar en kund har på en produkt.

Motsatsen till paritetspunkter är enligt Keller et al.(2008) *differentieringspunkter (POD)* som utgörs av de starka, fördelaktiga och unika associationer hos ett varumärke som kan grunda sig i princip vilken typ av attribut eller nytta som helst. Keller et al.(2008) beskriver att det viktigaste rörande differentieringspunkter för ett varumärke är att dessa punkter blir en stark, fördelaktig och unik association i konsumentens huvud. Keller et al.(2008) menar att konsumenter måste känna att det aktuella varumärket presterar tillräckligt bra inom det specifika attributet eller nyttan, för att inte känna att det är ett problem för dem. Enligt Keller et al.(2008) medför detta att paritetspunkter är lättare för ett företag att uppnå då de har en slags standard som gäller på marknaden som bestämmer vad som är minimumkraven för vad produkten eller tjänsten skall leverera, medan differentieringspunkterna är svårare då företaget måste visa klar överlägsenhet gentemot konkurrenter inom valda områden. Smith (2003) poängterar att företag som är utsatta för hård konkurrens kan differentiera sig gentemot konkurrenterna genom sitt CSR arbete framför allt om det är distinkta skillnader.

2.3 Sekundära varumärkesassociationer

Ytterligare ett sätt att enligt Keller et al. (2008) skapa värde åt ett varumärke är genom sekundära varumärkesassociationer som går ut på att skapa en koppling mellan ett varumärke och en annan enhet vilket kan skapa en mental association hos konsumenten eller kunden mellan det aktuella varumärket och den andra enheten. Keller et al.(2008) tar i anknytning till detta upp välgörenhetsmarknadsföring som ett verktyg att skapa sekundära varumärkesassociationer och anser att en identifikation av ett varumärke med en välgörenhet eller välgörande ändamål kan ha flera effekter på varumärkeskänedom. Keller et al. (2008) menar att välgörenhetsinsatser kan bygga medvetenhet i minne och igenkänning, stärka varumärkesimage vad gäller de attribut som kunden uppfattar (som till exempel vänlig och generös), varumärkespersonlighet(äkta och trovärdig), väcka känslor (till exempel socialt accepterande, och självrespekt), och även skapa attityder där varumärket upplevs som trovärdigt och sympatiskt. Keller et al. (2008) menar att sekundära varumärkesassociationer kan vara ett verktyg för att skapa eller stärka viktiga och fördelaktiga differentieringspunkter mot konkurrenter eller en nödvändig paritetspunkt, men det kan även medföra vissa risker för varumärket då även om associationen i grund och botten är god så förloras samtidigt en del kontroll över sin egen varumärkesimage.

Studier har visat att CSR arbete har en positiv påverkan på kundernas uppfattning av företaget eller varumärket. Kundernas uppfattning av företaget, deras produkter/tjänster och deras varumärke är av yttersta vikt för att skapa en konkurrensfördel gentemot konkurrenterna. Det är inte bara viktigt att företag engagera sig i den allmänna välfärden och är en god medborgare, utan deras engagemang bör få positiva effekter på företaget såväl som samhället. Därför är det av stor vikt att företagen är noggranna i vilka typer av engagemang de går in i. (Poolthong & Mandhachitara, 2009)



(Figur 8. Undersökningsmodell – Varumärke)

2.4 Teoridiskussion

Den insamlade teorin är den som ligger till grund för utformandet av vår intervjuguide, där vi ämnar undersöka om empirin går att kopplas till ovan nämnda teorier. Tanken med teorierna är att de skall guida studien framåt för att slutligen mynna ut i en analys där teorier analyseras i förhållande till insamlad empiri. Än så länge gör vi bedömningen att samtliga nämnda teorier är relevanta för studien men vi är medvetna om att bedömningen kan komma att ändras fram över då vi samlat in empiri samt analyserat denna. Risker finns att vid empiriinsamlingen, främst via intervjuer, gör att materialet inte till perfektion matchar med teorin.

2.5 Teoretisk sammanfattning

Teorin rörande Triple Bottom Line är i grund och botten ett synsätt där företag utgår ifrån mer variabler än enbart de ekonomiska resultaten då man sätter upp målen för sin verksamhet. Enligt Prothero et al.(2010) handlar denna teori som myntades av John Elkington under 1990-talet att företag borde ta större hänsyn till andra mål än de rent ekonomiska, och menade att miljömässiga och sociala mål var av vikt för företag. Detta resulterar i att de tre begreppen ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvar slogs ihop till den helhetssyn som nämns Triple Bottom Line-teorin.

Socialt ansvarstagande handlar enligt Belz & Peattie (2010) om företags ställningstagande rörande anställdas rättigheter, mänskliga rättigheter och samhällsengagemang där man även gör distinktionen mellan interna och externa sociala ansvarstaganden. Internt socialt ansvarstagande berör frågor så som anställdas rättigheter och arbetsmiljöfrågor, medan externt socialt ansvarstagande rör frågor av social karaktär kopplat till verksamheter utanför den egna verksamheten så som lokala samhällen, affärspartners, leverantörer och konsumenter.

Den andra pelaren inom Triple Bottom Line-teorin handlar om det miljömässiga ansvarstagandet som likt det sociala ansvarstagandet delar in i internt miljömässigt ansvar och extern miljömässigt ansvar. Det interna miljömässiga ansvaret handlar enligt Belz & Peattie (2010) om att kontrollera den miljömässiga påverkan som är kopplat till den egna produktionen så som exempelvis utsläpp från en fabrik, medan det externa miljömässiga ansvaret rör frågor om att kontrollera företagets produkter under dess användningsfas som till exempel vattenåtgången för en tvättmaskin. Teorin påpekar att det kan variera mellan olika företag avseende vilket perspektiv som är viktigast då det för vissa produkter är viktigt att kontrollera produkten då den används, medan att för andra produkter blir det viktigare att kontrollera den egna produktionen.

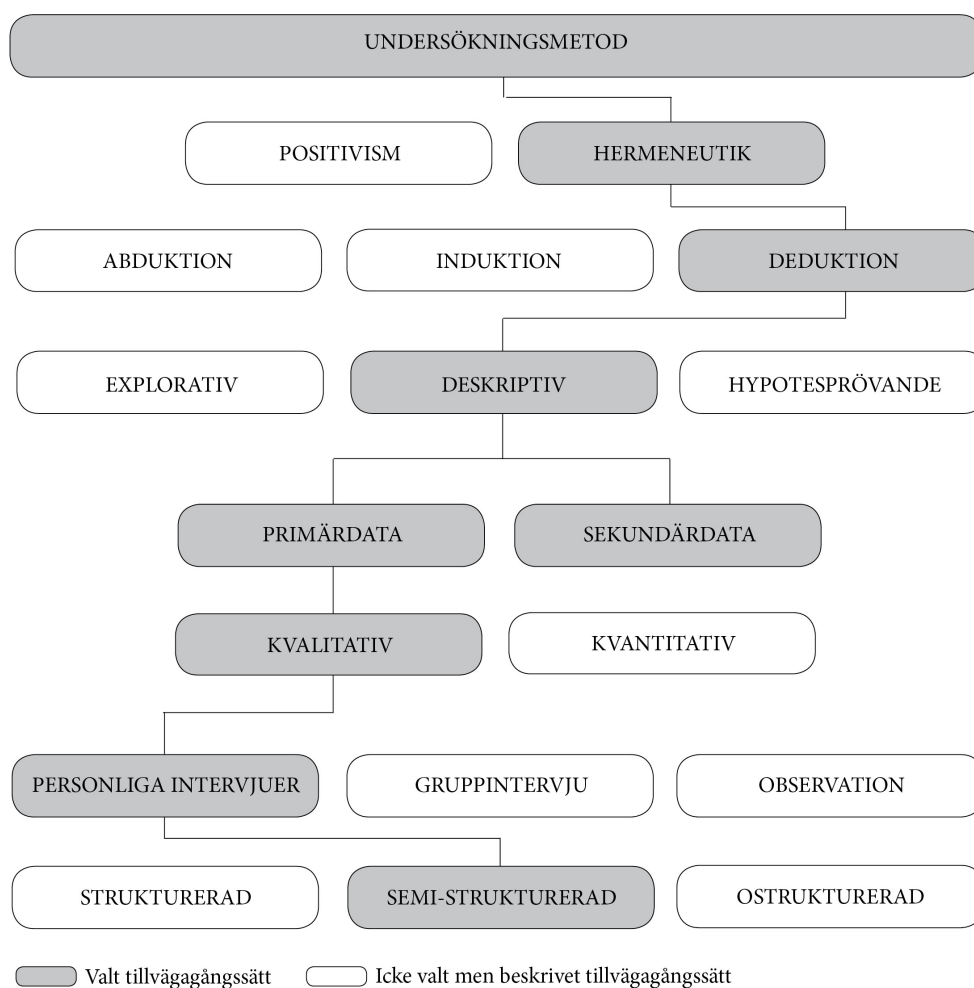
Ekonomiskt ansvarstagande utgör den sista pelaren inom Triple Bottom Line-teorin och handlar enligt Belz & Peattie (2010) om att företag bör skapa långsiktiga relationer med sina intressenter snarare än att enbart jaga kortsiktiga ekonomiska resultat. Teorin påpekar även att företag bör göra investeringar i den egna verksamheten för att utveckla hållbara produkter snarare än att göra enstaka filantropiska insatser.

I varumärkesteorin beskrivs två dimensioner som finns kopplade till ett varumärke som benämns paritetspunkter (POP) och differentieringspunkter (POD) där paritetspunkterna är associationer till ett varumärke som kan delas utav andra varumärken på samma marknad som ur ett konsumentperspektiv är nödvändiga för att trovärdigheten i varumärket skall rättfärdigas. Differentieringspunkter utgörs av de starka, fördelaktiga och unika associationer hos ett varumärke som kan grunda sig i princip vilken typ av attribut eller nytta som helst. Keller et al.(2008) beskriver att det viktigaste rörande differentieringspunkter för ett varumärke är att dessa punkter blir en stark, fördelaktig och unik association i konsumentens huvud. Ytterligare ett sätt att enligt Keller et al. (2008) skapa värde åt ett varumärke är genom sekundära varumärkesassociationer som går ut på att skapa en koppling mellan ett varumärke och en annan enhet vilket kan skapa en mental association hos konsumenten eller kunden mellan det aktuella varumärket och den andra enheten.

3. Metod

I detta kapitel beskrivs studiens tillvägagångssätt med medföljande diskussioner kring gjorda val för att informera läsaren om författarnas tankebanor. Inledningsvis presenteras en överblick för att åskådliggöra tillvägagångssättet.

Följande modell illustrerar författarnas valda metod för uppsatsen i syfte att ge läsaren en enkel och klar överblick.



(Figur 9 - Egen modell, metodöversikt)

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Vid vetenskaplig forskning eller vetenskapliga studier finns det två förhållningssätt enligt Thurén (2006) och han benämner dem som *hermeneutik* och *positivism*. Vidare säger Patel & Davidsson (2003) att förhållningssättet hermeneutik innebär att forskaren studerar, uppfattar och förstår en problematik för att skapa en uppfattning kring densamma. Det bedömer vi är motsatsen till positivismen som Thurén (2006) beskriver som ett förhållningssätt som går ut på att forskaren utgår ifrån redan bekräftad och säker kunskap för att sedermera iakttä den med sina sinnen för att slutligen förstå dem med sitt logiska tänkande.

Författarna till denna studie väljer hermeneutiken som sitt förhållningssätt för studiens syfte är att studera och skapa oss en uppfattning kring hur Företag X AB bedriver sitt strategiska CSR arbete och hur det kan vara värde skapande åt varumärket.

3.2 Vetenskapligt angreppssätt

Jacobsen (2007) beskriver främst två sätt att angripa problemet inom den vetenskapliga forskningen. Han syftar till att forskaren kan ha en **deduktiv** ansats eller en **induktiv** ansats där den deduktiva ansatsen enligt honom går ut på att forskarna utgår ifrån befintlig teori och samlar in empiri för att slutligen jämföra dessa två med varandra. Det görs enligt Jacobsen (2007) av forskare som vill studera ett fenomen och se likheter och skillnader mellan den befintliga teorin och det insamlade empiriska materialet. Patel & Davidsson (2003) beskriver den deduktiva ansatsen ungefär likadant som Jacobsen (2007) och lägger även tyngdpunkt vid att forskaren jobbar från teori till empiri. Rörande det induktiva angreppssättet syftar Jacobsen (2007) till att forskaren inte har någon förkunskap kring ämnet och utgångspunkten blir den empiriska datainsamlingen istället för den teoretiska. Den ansatsen innebär att forskarna inte har några förutfattade meningar och någon kunskap kring det ämne som undersöks. Denna studie antar ett deduktivt angreppssätt av den enkla anledningen att vi inte kan genomföra intervjuer utan förutfattade meningar eller förkunskaper och det beror främst på den teorikunskap författarna redan samlat på sig kring ämnet vilket gör en induktiv ansats omöjlig att applicera. Utöver dessa två beskriva angreppssätten finns det ytterligare en ansats som Patel & Davidsson (2003) kallar **abduktion** och innebär att forskarna antar en blandning mellan deduktion och induktion i sin studie.

Jacobsen (2007) tar upp fördelar och nackdelar med båda angreppssätten och den stora nackdelen med en deduktiv ansats är att om forskarna utgår ifrån teorin är det stor risk att intervjun styrs för mycket efter teorin och det finns en risk att forskarna enbart letar efter empiri som matchar teorin i för stor utsträckning. Den risken är vi medvetna om och vi kommer vidta åtgärder kring intervjutillfällena och i våra förberedelser till intervjuerna genom att använda oss av semi-öppna intervjuer där respondenten får tala fritt utifrån en fastställd intervjuguide vilket gör att författarna inte enbart kommer erhålla empiri som matchar teorin utan även viktiga områden runt omkring som kan vara utav vikt för studien.

3.3 Vetenskaplig utformning

Det finns generellt tre sätt att utforma sin studie och dessa är enligt Patel & Davidsson (2003) en **explorativ**, en **hypotesprövande** eller en **deskriptiv** utformning. Den explorativa utformningen går enligt Patel & Davidsson (2003) främst ut på att samla in så mycket data som möjligt kring ett utforskat ämne medan en hypotesprövning innebär att forskarna utgår från en eller flera hypoteser som datainsamlingen sedermera ämnar svara på. Den deskriptiva utformningen på studien innebär enligt Jacobsen (2007) att forskarna ämnar till att beskriva en problematik eller ett fenomen utan att för den delen förstå det på ett djupare plan. Den deskriptiva

studiens tyngdpunkt ligger vid att beskriva en problematik och författarna till denna studie anser att en deskriptiv utformning på studien är den bäst lämpade.

Det grundar vi på att syftet med studien är att beskriva hur Företag X AB strategiska CSR arbete kan vara värdeskapande för varumärket. Studien vill beskriva det CSR arbete Företag X AB ägnar sig åt och se hur det kan skapa värde åt varumärket. Därför anser vi att en deskriptiv utformning är bäst lämpad för denna studie.

3.4 Datainsamling

3.4.1 Primärdata och Intervjuteknik

Vid en vald kvalitativ ansats finns det enligt Jacobsen (2007) ett antal olika vägar att gå vad gäller insamlandet av *primärdata* där forskaren kan välja mellan en öppen *individuell intervju*, *gruppintervju* och *observation*. Individuella djupintervjuer görs med en respondent med god insikt i forskningsämnet och fördelen med denna intervjuform är enligt Jacobsen (2007) och Yin (2003) att respondenten inte påverkas av andra personer när denna ger sina svar. Då författarna valt att intervjua ett fåtal respondenter har vi valt att bortse från gruppintervjuer då det handlar om ett begränsat antal respondenter samt att ämnet rörande hållbarhetsarbete i vissa fall kan kännas känsligt att prata kring utifrån ett företagsperspektiv och vi anser att med en individuell djupintervju så kan vi erhålla mer pålitliga svar då respondenten inte behöver känna sig pressad på grund av andra respondenters närvaro vilket kan vara fallet i en gruppintervju enligt (Jacobsen, 2007).

Med de individuella djupintervjuerna kan vi enligt Jacobsen (2007) som författare välja att genomföra dem antingen över telefon eller ansikte mot ansikte. Vi väljer här att genomföra intervjuerna ansikte mot ansikte med våra respondenter i form av besöksintervjuer vilket Trost (2005) anser vara lämpligt vid djupintervjuer. Detta stöds även av Jacobsen (2007) som anser att telefonintervjun inte är optimal då många öppna frågor ställs och en besöksintervju ger större möjlighet till att få svar på frågor som kan kännas känsliga. Vid utformandet av intervjun går det enligt Blumberg, Cooper och Schindler (2008) som författare att välja mellan att intervjun skall vara *strukturerad*, *semi-strukturerad* eller *ostrukturerad*, där en strukturerad intervju sker med hjälp utav en förutbestämt frågeguide som följs strukturerat. Den ostrukturerade intervjun behöver inte innehålla några fasta frågor och börjar vanligtvis med en berättelse från respondenten. Denna studie har förkastat dessa två metodiker för att istället använda oss utav en semi -strukturerad öppen intervju som utgår från ett tema med fast ordningsföljd men påtvingar inte några givna svarsalternativ av respondenten utan ger mer öppna och relevanta svar vilket enligt Jacobsen (2007) ökar reliabiliteten samt validiteten i uppsatsen. Detta är även ett val vi gör utifrån vårt val av deduktiv ansats då vi här vidtar åtgärder för att minska risken att styra intervjun för mycket mot den teoretiska referensramen.

Under intervjun är målet att minska den egna påverkan så mycket som möjligt och det görs genom att ställa semi - öppna frågor till respondenten där denne får svara fritt. Jacobsen (2007) beskriver semi-öppna frågor som frågor med en fast ordningsföljd men utan svarsalternativ. Enligt Jacobsen (2007) är detta ett riktigt sätt att genomföra en studie med en kvalitativ metod. Jacobsen (2007) menar även att

kvalitativa, öppna ansatser ger bättre data i den bemärkelsen att de har högre relevans för dem som blir undersökta, i detta fall Företag X AB.

Syftet med studien är att med hjälp av en egen framtagen modell kunna, på djupet beskriva och förklara vilka strategiska verktyg som Företag X AB använder i sitt CSR arbete och hur det kan skapa värde åt varumärket. Intervjun kommer genomföras enligt trattmodellen vilket Jacobsen (2007) beskriver som en metod där intervjuaren börjar med vida, generella frågor för att sedan leda in respondenten på ämnet och slutligen smalna av frågorna i riktning mot problemet som studien ämnar undersöka. Denna intervjumetodik beskriver Wärneryd (1993) som en lämplig metod vid kvalitativa undersökningar likt den här studien. Intervjuguider med vida, generella frågor presenteras i början för att sedan smalna av ämnet till frågor rörande problemet, är uppbyggd enligt de riktlinjer trattmodellen sätter upp vilket Wärneryd (1993) och Jacobsen (2007) rekommenderar.

Vad gäller reliabiliteten kopplat till insamlandet av empiri menar Jacobsen (2007) att en tumregel är att studien skall gå att lita på, och om en likadan studie skulle göras igen skall ungefär samma resultat uppnås. Med detta sagt innebär det att vi som författare måste vidta vissa åtgärder vid insamlandet av empirin för att säkerställa att reliabiliteten blir hög. Förutom ovan nämnda åtgärder med att intervjun kommer ske på plats, ansikte mot ansikte hos respondenten vilket gör att respondenten känner sig mer bekväm i intervjusituationen så kommer alla djupintervjuer att spelas in med hjälp av en diktafon vilket säkerställer att vi inte missar någon information från respondenten. Kvale (1997) menar att detta även möjliggör för författarna att i efterhand gå tillbaka och uppfatta vissa ord, meningar, tolkningar eller tonfall som utan en diktafon riskerar att missas. För att ytterligare säkerställa en hög reliabilitet och intern validitet kommer respondenterna efter transkribering få möjlighet att ta del av materialet för att säkerställa att inga faktafel eller missuppfattningar från författarnas sida har förefallit vid bearbetningen av intervjumaterialet, vilket Denscombe (2000) rekommenderar.

3.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata är också ett sätt för forskare att samla in data till en studie och det är något vi kommer använda oss av. Sekundärdata innebär data som är insamlad av andra källor än oss själva och då påpekar Jacobsen (2007) att om sekundärdata ska användas är det viktigt att vara kritisk till ursprungskällan och inte med självklarhet anta att informationen är korrekt. Vi är väl medvetna om denna problematik och vi granskar de källor vi använder oss av kritiskt och noga för att säkerställa trovärdigheten i informationen innan vi använder oss av den. Sekundärdata som används i denna studie är främst hämtad från vetenskapliga artiklar, internet källor, tryckt litteratur och publicerade rapporter. De rapporter vi använt oss under studiens gång är främst de som Företag X AB publicerat i något format och den källan kan nästan likställas med en primärkälla när det gäller källgranskningen. Insamlandet av sekundärdata för denna studie ha främst skett via Göteborgs Universitetsbiblioteks hemsida för att genom deras sökvägar försöka hitta material som är relevant. Detta anser vi säkerställa en viss kvalitet i det insamlade teoretiska materialet.

3.5 Ansats

Enligt Jacobsen (2007) och Patel & Davidsson (2003) finns det två ansatser forskare kan utgå ifrån när de utformar en studie. Antingen antas en *kvalitativ* ansats eller så antas en *kvantitativ* ansats där de största skillnaderna ligger i att vid en kvalitativ ansats är resultatet av verbal karaktär medan vid en kvantitativ ansats är det ofta av sifferkaraktär. Valet av ansats är beroende på forskarnas problemställning och på vilket sätt problemställningen ska besvaras. Jacobsen (2007) menar att om problemställningen är av sådan natur att forskarna ämnar att på djupet beskriva en problemställning och göra det verbalt i ord och skrift är en kvalitativ ansats att föredra medan om problemställningen hade varit av sådan att forskarna ämnar kunna uttala sig om fler och generalisera resultatet, ofta i siffror, ska en kvantitativ ansats antas. Då denna studies inriktning är att beskriva hur fallföretaget arbetar strategiskt med CSR för att skapa värde åt varumärket är den bästa ansatsen en kvalitativ. Studien har inte i någon mening i syfte att generalisera resultatet till andra enheter vilket är huvudanledningen till att vi inte väljer en kvantitativ ansats.

Merriam (1994) argumenterar för en kvalitativ ansats om forskarna mer i detalj ska beskriva en problematik eller förstå samspelet mellan människor och åsikter. Då denna studie syftar till att på ett djupare plan beskriva hur Företag X AB arbetar strategiskt med CSR för att skapa värde åt varumärket, antar vi en kvalitativ ansats då det lämpar sig bäst enligt ovan nämnda källor. Fördelar med en kvalitativ ansats är att forskarna lättare kan få fram relevant data och att studien blir mer flexibel, och det är något som Jacobsen (2007) påpekar är viktigt. En annan fördel med den kvalitativa ansatsen enligt Jacobsen (2007) är närheten till undersökningsobjektet det vill säga källan till empirin, vilket ofta leder till mer relevant och valid data.

3.6 Operationalisering

Det finns två sätt att bedriva en studie som är av beskrivande natur och som på djupet försöker skapa förståelse för ett fenomen. Det första tillvägagångssättet är att göra N-studier vilket går ut på att göra flertalet intervjuer hos flertalet undersökningsobjekt. Det andra tillvägagångssättet är att göra en fallstudie där *ett* objekt undersöks. Jacobsen (2007)

Denna studie har till syfte att beskriva hur *ett* specifikt företag använder CSR för att skapa värde åt varumärket och då är det enda lämpliga tillvägagångssättet en fallstudie. Författarna till studien är medvetna om att fallstudier inte går att generalisera men det är heller inget självändamål för studien

Tillvägagångssättet är utformat utifrån problemformuleringen där den applicerade metodiken ligger till grund för studie. Valet av att använda ett fallföretag grundar sig i vårt syfte där vi ämnar beskriva ett fenomen, där vi genom att välja ett fallföretag undersöker detta fenomen genom att genomföra personliga djupintervjuer med insatta personer inom företaget. Valet av respondenter gjordes utifrån vad Jacobsen (2007) kallar informationskriteriet som går ut på att välja personer som är bäst lämpade att besvara frågorna. Genomförda djupintervjuer gjordes med två respondenter i det aktuella företaget i syfte att samla in tillräcklig empiri.

När intervjuguiderna för respektive respondent hade författats, skickades dessa några dagar i förväg till respondenten så att denne kunde förbereda sig i god tid inför intervjutillfället. Själva intervjuerna genomfördes ansikte mot ansikte på fallföretagets kontor och spelades in med diktafon för att säkerställa att ingen information missas. Studiens båda författare var närvarande vid båda intervjutillfällena och var lika delaktiga i konversationen. I efterhand gjordes en noggrann transkribering av den inspelade intervjun som sedan skickades till respektive respondent för att godkännas för att säkerställa att inga missuppfattningar eller fakta fel från författarnas sida hade uppstått. Vid överföring från transkribering till empiri har författarna valt att i vissa fall översätta respondenternas svar från talspråk till skriftspråk. Syftet med detta är enligt Trost (2005) att det kan verka pinsamt för respondenten att vid citering använda talspråk när det återges i skrift, samtidigt som det påverkas läsbarheten. Ett exempel på detta är ord som ”ju” och ”liksom” har ersatts.

3.7 Validitet och Reliabilitet

Inom metodforskningen är begreppen validitet och reliabilitet av yttersta vikt och i denna studie tar vi allvarligt på begreppen. Jacobsen (2007) beskriver begreppet validitet med orden giltighet och relevans och med det menar han att forskarna faktiskt mäter det han eller hon önskar att mäta. Det är av stor vikt att den empiriska datainsamlingen är utformad och samlar in den empiri som den faktiskt ska och inte någonting annat. Jacobsen (2007) skiljer på intern validitet, ovan beskrivet, och extern validitet som ovan benämns giltighet. Giltigheten eller den externa validiteten enligt Jacobsen (2007) handlar i stor utsträckning om studien går att generalisera, det vill säga, om resultatet av studien är applicerbar i andra sammanhang. Kvalitativa studier med djupintervjuer har väldigt låg generaliserbarhet generellt sett och så även denna, dock hoppas vi att studien kan vara till nytta även för andra än Företag X AB då Företag X AB ligger i topp på många listor över företag som kommit långt i sitt hållbarhetsarbete, men som nämnts i ovanstående diskussion är det inget självändamål att kunna generalisera.

Vad gäller studiens reliabilitet är en tumregel enligt Jacobsen (2007) att om studien upprepas så skall ett liknande resultat framgå. Åtgärden som vi gör genom att efter noggrann transkribering av intervjumaterialet låta respondenterna ta del utav detta och godkänna det anser vi bidrar till att det empiriska materialets tillförlitlighet stärks. För vår studie påverkas reliabiliteten i den meningen att vi har ett anonymt fallföretag då studien inte kan göras igen eftersom andra forskare inte vet vilket det aktuella företaget är. Reliabiliteten påverkas däremot inte nämnvärt om författarna till denna studie skulle göra samma studie igen, då resultatet utav denna skulle bli liknande.

3.7.1 Källkritik

Thurén (2001) betonar vikten av att kritiskt granska de källor som används och bedöma deras trovärdighet samt relevans för studien. Thurén (2001) tar upp ett par punkter för författarna att tänka på när de förhåller sig till olika typer av källor.

- Källans äkthet, det vill säga källan ska vara den han eller hon utger sig för att vara och ingen annan.
- Källan ska vara oberoende, det vill säga ”vara sin egen” och inte refererad av någon annan i ett tidigare skede.
- Tidsaspekten i källan, det vill säga inom vilken tidsperiod källan har angivit uttalandet. Ju längre bak i tiden källan har framfört någonting ju mer källkritisk bör undersökaren vara.

Dessa kriterier eller punkter är något vi är medvetna om, tagit till oss och förhoppningsvis lyckats överföra till det insamlade empiriska materialet. Då vi intervjuat personer med ledande befattning i fallföretaget och inom ett så pass känsligt ämne som Sustainable Development är vi medvetna om den eventuella risken att vi inte får hela sanningen utan de har enbart gett oss sådan informationen som inte kan skada Företag X AB eller varumärket. Vi ser heller inga större problem med det då studiens syfte är att i första hand beskriva de aktiviteter som skapar *värde* åt företaget och inget annat.

Utöver det insamlade empiriska materialet i form av personliga djupintervjuer har vi även använt publicerade rapporter från fallföretagets hemsida. Eftersom studiens ämne berör ett såpass känsligt ämne är vi medvetna om att vi eventuellt bara får empiri som kan bidra till en positiv bild av fallföretaget även här, men då studien syftar till att endast beskriva fallföretagets arbete ser vi inga skäl till att de skulle utelämnas information.

I studien görs valet att göra fallföretaget anonymt, detta är ett resultat av känsligheten i ämnet CSR och som en önskan från det aktuella företaget vilket bidrar till att kunna tala mer öppet kring det aktuella ämnet. En konsekvens av detta val är att författarna inte till total säkerhet kan garantera att respondenterna är sanningsenliga i alla sina svar. Författarna anser dock att en anonymisering av både fallföretag och de aktuella respondenterna gör att det inte finns någon anledning att misstro det empiriska materialet. Författarna vill klargöra att de gärna hade utvecklat val av fallföretag men av anonymitetsskäl och utav respekt för fallföretaget väljer vi att inte gå djupare in i detta resonemang.

4. Empiri

I detta kapitel redovisas empirisk data som författarna tagit fram. Inledningsvis ges här även en kortare beskrivning av intervjupersonerna och deras huvudsakliga arbetsuppgifter. Empiri rörande Triple Bottom Line är av strukturella skäl uppdelat under respektive ansvarsområde.

Företaget X AB, Public Affairs. Intervjuperson: Respondent A, Director Public Affairs.

Som director av Public Affairs ansvarar Respondent A för tre olika områden inom koncernen. Dels ansvar för koncernens CSR-arbete vad gäller implementering och uppföljning, dels samordna miljökommunikationen för koncernen med olika intressenter och även en roll som kvalitetsansvarig på huvudkontoret. Varit på fallföretaget sedan år 2004.

Företaget X AB, Brand Management. Intervjuperson: Respondent B, Director Multi-Brand Management.

Som director av multi-brand management ansvarar Respondent B för att utveckla Företag X-koncernens varumärken som ett strategiskt konkurrensmedel för lönsam tillväxt. Där ingår att säkerställa att Företag X-koncernens varumärken för respektive affärsområde utvecklas på ett konkurrenskraftigt sätt över tiden, säkerställa att skapa balans mellan synergi och distinktion inom ramen för produktutveckling (Business Units). Säkerställa att varumärket finns med på ledningens agenda samt att utveckla en konkurrenskraftig portfölj av varumärken inom gemensamma segment. Varit på fallföretaget sedan år 2004.

4.1 Triple Bottom Line (TBL)

Företag X AB har identifierat fyra stycken hörnstenar inom området CSR. De innefattar ekonomiskt ansvar, socialt ansvar, socialt bidragande och miljömässigt ansvar. Deras egna definitioner på var och en är följande:

Economic responsibility – *”Principles we shall follow and activities we are conducting to create long-term value for customers, society, shareholders and other stakeholders”* (Företag X hemsida)

Social responsibility – *”Principles we shall follow and activities we are conducting to create long-term relationship with our stakeholders such as employees, suppliers, and other stakeholders”* (Företag X hemsida)

Social contribution – *”Projects and activities we are conducting to contribute to the development of the society”* (Företag X hemsida)

Environmental responsibility – *”Principles we shall follow and activities we are conducting to minimize the negative environmental impact from our products and operations”* (Företag X hemsida)

4.1.1 Socialt ansvarstagande

Respondent A menar att Företag X ABs sociala ansvar kan definieras på olika sätt, då det finns många delar att ta hänsyn till i en definition av det sociala ansvarstagandet. De beskrivna delarna vad gäller fallföretagets interna ansvar berör frågor kring deras roll som arbetsgivare där de påpekar att de har ett ansvar gentemot hur de anställda behandlas, i frågor som till exempel att alla har rätt till en säker och hälsosam arbetsmiljö och att diskriminering inte skall förekomma. Utöver detta menar Respondent A att det även finns det externa sociala ansvaret som går utanför Företag X ABs egen verksamhet där de tar ett socialt ansvar genom att ställa krav på leverantörer. Utöver det sträcker sig ansvaret även åt andra hållet i värdekedjan då de försöker minska risken för att deras produkter användas på fel sätt, och främst genom brott av mänskliga rättigheter där de följer FN:s sanktionsregler vad gäller detta. Som ett exempel säger Respondent A att de inte säljer till företag i länder som är på FN:s sanktionslista. Respondent A menar att Företag X AB har ytterligare en aspekt som de placerar under det sociala ansvaret, nämligen säkerhetsaspekten då hon förklarar:

”Med säkerhetsaspekten jobbar vi med att minska risken för olyckor och konsekvenserna av olyckorna när de händer och att utbilda samhället i de här frågorna för vi tror att vi kan göra en stor samhällsinsats på många marknader genom att höja medvetenhetsgraden kring säkerhetsfrågor”-Respondent A.

Respondent A menar att sådant förebyggande säkerhetsarbete pågått under lång tid på flera olika marknader i världen där insatser gjorts i till exempel Brasilien, Sverige och Indien under en tjugooårs period och där medvetenheten kring olika sociala frågor skiljer sig mellan de olika marknaderna. Respondent A tar även upp att de under socialt ansvar även placerar de bitar de kallar Corporate citizenship och exemplifierar med utförda trafiksäkerhetsutbildningar i samhället. Då tittar fallföretaget på den lokala marknaden och vilka behov det finns just där och de behoven ser väldigt olika ut i olika delar av världen eftersom både de sociala och politiska systemen ser olika ut, vilket gör att det är upp till den lokala marknaden att se vilka insatser som behövs just där.

Respondent A menar att fokus inom det sociala ansvaret ligger på att göra samhällsbyggande insatser i det lokala samhället, men påpekar även att det självklart också görs investeringar i egna värdekedjan. Det är även här upp till den lokala marknaden att besluta om beroende på vilka behov som finns just där.

”Detta är decentraliserat ut på marknaderna, där vi till exempel i Sydafrika jobbar mycket med HIV och AIDS-frågan, i Indien jobbar vi mycket med trafiksäkerhetsfrågan men där jobbar vi även med HIV-frågan för förarna. Det är väldigt olika och vi mäter inte hur mycket pengar vi lägger på detta utan det är den lokala budgeten som går till den typen av frågor”. -Respondent A

Förutom detta menar Respondent A att fallföretaget även ibland jobbar med olika former av partnerskap där de till exempel just för tillfället har ett samarbete med WWF här i Sverige på central nivå. Kopplat till HIV-projekt i exempelvis Sydafrika samarbetar de även där nere med ett antal olika organisationer för att underlätta arbetet.

Respondent A anser att trenden går mot att företag jobbar med olika typer av partnerskap och tar som exempel att Företag X AB inte har någon jättestor risk för barnarbete, och fallföretaget har inte sett något barnarbete i leverantörsleden som andra branscher som exempelvis textilindustrin. Det kan bero på att textilindustrin har mindre komplicerade produkter som tas fram där, och då menar Respondent A att de kan tänka sig att jobba med Rädda Barnen för att ta hand om det problemet men påpekar även att de själva inte har den typen av problem i leverantörskedjan.

Respondent A anser att samarbeta med NGO:s är en viktig del i arbetet men menar även på att det finns andra typer av partnerskap som används så som samarbeten med andra bolag eller myndigheter. Ett exempel är då de år 2007 lanserade sju olika typer av lastbilar som kunde gå på sju olika bränslen som gav CO²-neutrala transporter. Ett utav dessa bränslen som de tror mycket på är ”DME” (dimetyleter) som kan ersätta dieseln men där bränslet inte finns idag. Detta resulterade i att de själva tog ett initiativ och tillsammans med olika partners inom bränsleindustrin så som tillverkare men även myndigheter och startade upp en produktionsanläggning för bränslet i norra Sverige.

Enligt fallföretaget blir det bättre resultat av partnerskap och de tror att detta är en viktig del i kundperspektivet. Deras ambition är att ingå fler partnerskap med utvalda intressenter som de tror kan utveckla det affärsmässiga och då tror Respondent A att CSR är ett väldigt bra verktyg för att knyta an de partners som de vill alliera sig med. En anledning till att partnerskap är fördelaktigt är enligt Respondent A även kompetensen kring olika sociala frågor inte alltid finns i alla bolag utan den finns i olika bolag och olika myndigheter vilket poängteras när hon säger:

”Många av problemen som finns i samhället i dag är så pass komplicerade så finns inte den kompetensen i alla företag utan man behöver gå in i partnerskap”. - Respondent A

Vid prioriteringen av vilka partnerskap som ska användas menar Respondent A att det är oerhört viktigt att det ligger ett fokus på att insatsen eller partnerskapet är kopplat till deras verksamhet på något sätt och hon vill gärna se att det även är kopplat till deras kärnvärden. Det har resulterat i ett 30-tal olika insatser med en stor spännvidd i vilka sorters insatser som görs. Detta beror på att det är den lokala marknaden som får bestämma vilka insatser som görs då de sociala problemen skiljer sig mellan olika marknader världen över.

Vad gäller vilka krav som ställs på underleverantörer säger Respondent A att vid formulerade av dessa krav har de som utgångspunkt sina egna principer som de har i sin uppförandekod och omformulerat dem i 39 olika krav som berör flera områden både inom sociala, affärsetiska och miljömässiga aspekter. Dessa är offentliga och finns på hemsidan förklarar Respondent A. I stort innebär kraven de har olika dokument som kallas för ”Key Element Procedures” eller ”KEP” som omfattar sju olika områden och handlar om allt från logistik, finansiell ställning, kvalitet och miljö.

Kraven ställs på fallföretagets förstaledsleverantörer som i dagsläget uppgår till ungefär 35,000 men att leverantörerna ska ställa liknande krav på sina leverantörer och att de på så sätt pressar kraven neråt i leden. Vidare anser de att de behöver ändra lite på hur kontrollen av leverantörerna ser ut och utifrån identifierade risker rikta kontrollen till problemområdena på ett bättre sätt inom branschen.

”Vi har inte samma riskexponering som vissa andra branscher med mindre tekniska lösningar. Vi har dock våra kvalitetsingenjörer som är ute hos leverantörerna och om det är missförhållanden i någon fabrik eller dylikt så uppfattar de det. Bitarna som kanske inte syns och kanske är de största problemen inom fordonsindustrin i utvecklingsländer är problem som korrekt betalning för övertidsarbete, att listor förs över arbetstid och rätten till vila. Dessa problem är svåra att upptäcka om vi inte går in och dokument-granskar. Men vi diskuterar hur vida vi skall göra audits, och det finns idag bara ett bolag inom fordonsbranschen som gör särskilda audits” - Respondent A

Respondent A förklarar att anledningen till att fallföretaget inte gör detta beror på att de har mycket produktutveckling tillsammans och en nära relation till sina leverantörer. Ambitionen är att ha långsiktiga och mogna relationer med alla leverantörer för att minska riskerna. Som exempel tar Respondent A upp att flera av deras leverantörer faktiskt är större än vad de själva är, och många av deras leverantörer är duktiga på det här området. Vid utvärdering av en eventuell ny leverantör finns en process som kallas ”Supplier Evaluation Model” och då förklarar Respondent A att det är samma krav som ingår i ”KEP:en” som gäller vid en utvärdering av en ny leverantör. Mer ingående innebär det att de går igenom 39 frågor och bland dessa frågor har de fem frågor som kallas för ”stop-parametrar” och som inte kommuniceras ut till eventuell ny leverantör. Om leverantören misslyckas på någon av de fem frågorna är de inte välkomna som sådan till Företag X AB. Andra saker än dessa fem kan leverantörerna säkert förbättra, men att ändra ett företags värderingar är oerhört jobbigt och kostsamt påpekar Respondent A.

Dessa krav infördes enligt Respondent A år 2006 och fallföretaget håller nu på att beta av alla befintliga leverantörer och utvärderar dem mot uppställda krav. Då kan de identifiera högrisk-leverantörer baserat på vilket land de är verksam i, spänd och segment. Miljökraven har funnits sedan 1996 och Respondent A menar att deras leverantörer är vana vid att jobba efter deras krav inom miljöområdet. Problemet ligger istället inom begreppet CSR, att det inte finns någon universal standard. Rörande miljökraven är det certifiering inom exempelvis ISO 9001 eller ISO 14001 som gäller för deras underleverantörer samtidigt uttrycker hon en oro att det sociala ansvaret inte är lika utvecklat. Rörande arbetet med leverantörerna menar Respondent A att de ser det mer som en riskhantering och inte som en differentiator om det kopplas till varumärken. Inom detta område samarbetar fallföretaget tillsammans med resten av transportindustrin i Europa och det är ett ganska nytt samarbete. Samarbetet kan fungera som en konkurrenskraft för transportindustrin i Europa genom att exempelvis dela på ”audit” resultaten.

Respondent A sammanfattar att de inte ser just leverantörsledet som en konkurrensfördel eller möjligtvis varumärkesbyggande, men däremot något som bör risk hanteras. De anser dock att det som är frivilligt idag blir lagstiftning imorgon, så trenden rör sig mot att företag måste ta ett större ansvar för leverantörsledet.

Utöver detta säger Respondent A att de behöver se över om det fortfarande finns en samsyn bland alla bolag i koncernen eftersom många nya bolag har tillkommit på senare tid. Exempelvis kan de inte säga att det ska finnas en miniminivå på löner i alla länder utan där måste det finnas principer istället. Inom de olika områden koncernen verkar i finns det lite olika regler beroende på förhållandet i just det området men mutor och korruption får inte förekomma någonstans. Respondent A exemplifierar med att de regler som finns i olika länder är olika beroende på de kulturella skillnaderna som finns. Det finns lokala avvikelser i vissa områden för att få det att fungera, dock finns det som tidigare nämnt en miniminivå där marknad för marknad betas av och ses över och där får fallföretaget hjälp av lokala kollegor som förstår kulturen bättre på den aktuella marknaden. Respondent A tror att de flesta avvikelser som finns ligger under begreppet Corporate Citizen (olika lokala engagemang, HIV i Sydafrika etc.). Men för att inte råka ut för några skandaler som exempelvis Ericsson har råkat ut för, finns det utarbetade standarder som ligger över minimigränsen för det tillåtna i varje område. Det är bättre att de finns och verkar på en marknad enligt respondent A för att då kan de påverka med exempelvis värderingar och regler och vilka de inte gör avkall på bara för att det är en viss marknad, där ”slappare” lagar eller regler finns. Men på vissa marknader är det svårt att påverka, exempelvis i Saudiarabien där det är förbjudet för kvinnor att arbeta. I sådana fall försöker de påverka och föra över sina värderingar så långt det är möjligt istället, eftersom de inte kan bryta mot lagen som gäller i det specifika landet. På vissa marknader när lagstiftningen inte är i enlighet med fallföretagets värderingar eller Code of conduct, är det de som är miniminivån istället för lagen. Fallföretaget skulle inte acceptera att någon av deras intressenter skulle tillåta missgynnsamma arbetsförhållanden bara för att lagarna i det landet tillåter det. De ser det som sitt samhällsansvar att vara med och utveckla samhällena runt om i världen. Respondent A påpekar att barnarbete och den problematiken är jättesvår och uttrycker:

”Vad är alternativet för dem i vissa lägen? Prostitution?” -Respondent A

Som standard säger Respondent A att fallföretaget har att barn ska ha gått ut skolan, och de försöker hitta lösningar på problemen, som till exempel om det kan vara så att föräldrarna kan anställas istället eller kombinera skola med arbete. Det är väldigt mycket beroende på det individuella fallet så det finns enbart principer för hur detta ska hanteras. Respondent B menar att CSR i stort och även de sociala frågor som ingår i det, blir allt viktigare för koncernen och är en av drivkrafterna bakom den nya varumärkesplattformen som håller på att arbetas fram. Koncernens produkter är viktiga för samhället och därmed blir ett socialt ansvar för produkter även viktigt för företaget och det exemplifieras med följande citat:

”Om vi funderar på var våra produkter används, så är det i samhällsbyggande syften. Vad händer om man ser till alla produkter inom våra branscher oavsett märke och om de plockas, vad skulle hända då? Jo, samhället stannar upp och det ganska rejält. Därför blir CSR och allt som har med att ha ett socialt ansvar, dels genom att våra produkter gör ett jobb i samhället och att vi tror på ett bättre samhälle och vi kan bli ett bättre samhälle med hjälp av de produkter som vi tillverkar. Kan vi få det att bli djupt rotat i företaget och att anställda också känner en stolthet i det här så blir det en drivkraft utöver businessen i sig. Det är väl lite det som vi har försökt få till i den här plattformen att den skall genomsyra väldigt mycket av det här CSR-tänket även om vi inte skriver CSR överallt”. -Respondent B

Respondent B menar alltså att är det viktigt, och han tror att det kommer bli avgörande i hur väl de lyckas göra det på ett trovärdigt sätt. Sen påpekar han även att det pågår ett "CSR-race" för tillfället där alla företag skall visa hur väl de arbetar med CSR men där finns det en skillnad. Kan de visa på ett trackrecord inom området, vilket han anser fallföretaget har, kan det skapa en fördel genom att utnyttja dessa kärnvärden och skaffa en konkurrenskraftig position tack vare det. Respondent B tar upp exempel på socialt ansvar där de nyligen ingått ett stort samarbete med Världsnaturfonden (WWF) och genom att engagera sig i projekt vid sidan av deras verksamhet kan nå ut till kunder och privatpersoner. Respondent B pratar om att det är viktigt med ett engagemang mot "general public" för att visa deras engagemang i sociala frågor och svårigheter. Exempelvis bidrog de med maskiner till Japan efter tsunamin och startade en insamling för de drabbade i området. Respondent B anser dock att det finns mer och göra när det kommer till själva valet av organisation som ska stödjas, då det idag sker på magkänsla och vad som kommer till dem istället för tvärtom.

4.1.2 Miljömässigt ansvarstagande

Respondent A berättar att *"Vi är en del utav problemet, men vi är även en del av lösningen och detta har på något vis funnits med i vårt arv genom åren"* och fortsätter *"Detta eftersom att våra produkter, där vår största negativa påverkan på samhället ligger genom emissionerna från lastbilar, bussar och så vidare, har ett ansvar att minska den påverkan på samhället så mycket det går"*. -Respondent A

Respondent A menar att Företag X AB helt klart är en integrerad del av samhället, vilket gör att det inte går att se företaget som en isolerad ö, utan att företaget är beroende av olika intressenter i samhället på många olika sätt. Enligt koncernens hållbarhetsrapport från år 2011 är klimatförändringarna en av de största utmaningar som mänskligheten ställts inför och som en stor tillverkare av kommersiella transportlösningar har de ett ansvar att engagera sig i denna fråga. Enligt samma rapport beskrivs fyra strategier för koncernen där de har ett holistiskt synsätt rörande hur deras produkter utvärderas ur ett livscykelperspektiv från koncept till återvinning, ständig förbättring genom att miljöprogram måste integreras och övervakas i alla aktiviteter, teknologisk utveckling där miljömässiga krav möts genom forskning och utveckling samt effektiv resursanvändning där hela livscykelprocessen för produkterna måste tas hänsyn till för att säkra en optimal resursanvändning.

Respondent A menar att de brukar dela upp det miljömässiga ansvarstagandet i tre delar, dels så handlar det om det egna interna ansvaret inom miljön så som för produktionsanläggningar med mera, och hon menar att rörande det miljömässiga ansvaret var det detta arbete som de började arbeta med, vilket började på 1970-talet. Hon menar att det finns många aspekter rörande miniminivåer, certifierade verksamheter och så vidare. Utöver det interna ansvaret så menar Respondent A att fallföretaget även har ett miljömässigt ansvar som rör själva produkterna, där egentligen hela värdekedjan ingår, dels det ansvaret som sträcker sig bakåt i leverantörsledet med frågor rörande till exempel vilket material som används i tillverkningen, till produktutveckling med fokus på vad företaget kan göra för att minska påverkan i användning. Respondent A tar upp det faktum att den stora delen av företagets miljöpåverkan sker efter tillverkning då hon säger:

”95 % av miljöpåverkan från våra produkter sker under användningsfasen”-
Respondent A

Respondent A menar att de därför har ett livscykel-tänk från första designskissen till hur de tar hand om produkten på bästa sätt då den skrotas. Den tredje biten av det miljömässiga ansvarstagandet är enligt Respondent A den biten som handlar om beteenden, där ingår allt från utbildning i eco-driving hos förarna till att de tar en debatt i samhället kring miljöfrågor eller engagerar sig i forskningsstiftelser för att bidra till att forskningen går framåt. I koncernens hållbarhetsrapport framgår att fallföretaget arbetar med att påverka hur mänskliga beteenden påverkar miljön, där projekt kring till exempel eco-driving genomförs världen över främst genom utbildning av förare rörande säkerhetsaspekter och reduktion av bränslekonsumtion där de kan spara mellan 5 och 10 % i bränsleåtgång efter utbildning. Respondent A menar att definiera hur långt deras ansvar stäcker sig är svårt men fallföretaget gör allt för att minimera de områden där de har störst påverkan. Företaget jobbar till exempel med CO₂-neutrala fabriker och det finns en väldigt stor innovationslust att jobba med bitarna som berör detta området för att hitta nya lösningar.

Vad gäller prioriteringar inom det miljömässiga ansvaret menar Respondent A att klimathotet, eller klimatförändringen är den klart största utmaningen som företaget har och som även är globalt. Här är de väldigt styrda av lagar och förordningar vilket Respondent A tar upp då hon säger:

*”Om man tittar på våra produkter som vi har så har vi haft lagstiftning under lång tid för att reglera NOx (Kväveoxider) och partiklar från våra motorer och där är vi på väldigt låga nivåer nu. Nu kommer dock ny lagstiftning i en del länder som handlar om CO₂-utsläppen som påverkar klimatförändringen, och det är ju detta som alla måste jobba med egentligen så mycket fokus läggs där, men vi jobbar även med andra bitar så som att fasa ut kemikalier, byta ut material mot lättviktsmaterial och så vidare”-*Respondent A

Respondent A påpekar att väldigt mycket handlar om att få ner CO₂-utsläppen men att detta även är en win-win-situation för kunden vilket gör att det finns ett väldigt tydligt business-case i det också. Utvecklingen inom detta menar Respondent A styrs väldigt mycket mot energieffektivitet som att hitta mer effektiva motorer, men också att jobba med aerodynamik, låg-friktionshjul med mera, där hon även menar att en viktig del även är att fallföretaget är med i samhällsdebatten kring infrastrukturen för de kan minska miljöpåverkan genom förbättrade motorer. Ett exempel kring detta är enligt Respondent A att exempelvis för varje stopp det görs med en lastbil vid ett rödljus så släpps det ut väldigt mycket avgaser vilket gör att hon menar att det även handlar om frågor att få ett effektivt transportsystem och infrastruktur i samhället.

I koncernens hållbarhetsrapport från 2010 presenteras ingående information rörande koncernens interna miljömässiga påverkan där de tar upp faktorer rörande utsläpp från produktionen, energikonsumtion, vattenåtgång och kemikaliehantering. Ur rapporten framgår att koncernen har rapporterat detaljerad miljödata sedan år 1991 där rapporteringen utgår ifrån en minimistandard som fokuserar på ett par nyckelområden som är användningen av kemikalier, energikonsumtion, vattenkonsumtion, utsläpp i luft och vatten, avfall samt ljudnivå.

Respondent A menar att det faktum att de är ett väldigt teknikdrivet företag ger fördelar eftersom företaget besitter god kompetens för att kunna utveckla nya lösningar för miljöeffektiva transporter och hon menar att de har en väldigt stor utvecklingspotential tack vare detta då hon säger:

”Dels så kan vi bredda vårt produktutbud och inte bara erbjuda en hård produkt, för det är ju inte säkert i framtiden att man bara säljer en produkt, utan troligtvis så kommer vi sälja en transportlösning och den kompetensen finns ju i koncernen”-
Respondent A

Hon menar vidare att hon tror det stärker deras image som ett ansvarstagande företag att de faktiskt tittar på frågor rörande hur de kan minska problemen i samhället där klimatförändringen är en stor global utmaning, men de har även problem som urbanisering, befolkningsökning och därmed ett ökat transportbehov, så det finns många utmaningar vilket gör att företaget fokuserar mycket på urbana transportlösningar i produktutvecklingen.

4.1.3 Ekonomiskt ansvarstagande

Respondent A säger att först och främst måste företaget vara vinstdrivande, och att det är en linje som alla företag måste ha. Sedan bidrar även Företag X ABs produkter till den ekonomiska utvecklingen i samhället vilket i grund och botten är bra. Företagets övriga intressenter som myndigheter och NGOs är även de införstådda med att företag måste generera vinst i första hand och att företaget sköts väl. Att sköta företaget väl innebär bland annat enligt Respondent A att sköta redovisningen på ett korrekt sätt och ha nolltolerans mot mutor.

”Vi följer lagar och regler, mutar inte, och är ärliga i vår ekonomiska rapportering samtidigt som vi försöker bedriva en så effektiv verksamhet som möjligt både internt och externt” – Respondent A

Att Företag X AB i grund och botten ska drivas för att generera vinst är en självklar utgångspunkt för Respondent A men hon tar upp två episoder som pekar åt ett annat håll. Under den ekonomiska krisen för ett par år sedan fick vissa av Företag X ABs underleverantörer likviditetsproblem, då ställde Företag X AB upp och agerade bank till dessa under en period och hjälpte till att ordna finansiering på grund av dalande försäljningssiffror. Respondent A menar att anledningen till detta var att Företag X AB prioriterar långsiktiga relationer med sina leverantörer och med många av dessa har företaget haft samarbeten i många år och ville ha ett fortsatt gott samarbete med.

Det var grundanledningen till att Företag X AB agerade ”bank” men samtidigt har Företag X AB enligt Respondent A en grundfilosofi som säger att med nöjda medarbetare kommer också bättre samarbeten och det är en anledning till att Företag X AB inte försöker pressa priserna på leverantörernas produkter hela tiden. Respondent A menar på att eftersom Företag X AB prioriterar långsiktiga relationer med sina intressenter går det inte att missköta relationen med dessa utan de lever i ett ömsesidigt förhållande där det är av stor vikt att visa varandra respekt. Sköts inte relationen med intressenterna, leverantörer såväl som kunder leder det till att dessa kanske avbryter samarbetet med Företag X AB och går till konkurrenter.

”Långsiktiga relationer till leverantörer prioriteras definitivt före kortsiktiga” – Respondent A

Respondent A menar att ekonomiskt långsiktigt tänkande har blivit allt viktigare där långsiktighet prioriteras framför kortsiktighet i form av kvartalsrapporter. Den andra episoden Respondent A berättar handlar just om detta, att långsiktighet måste få allt större utrymme. Episoden handlar om när Företag X AB byggde en CO₂-neutral fabrik, där en längre payoff-tid på investeringen tilläts. Från början var det ett spännande experiment och eftersom Företag X ABs VD är väldigt miljökunnig och tekniskt lagd gjordes detta experiment. Det visade sig senare enligt Respondent A att den förlängda payoff-tiden inte behövdes eftersom den CO₂-neutrala fabriken betalade av sig betydligt snabbare än ”vanliga” investeringar. Detta är ett exempel enligt Respondent A som pekar på att för att ta steg framåt i utvecklingen är fallföretaget beredda att göra avsteg från normala investeringskrav.

När många företag hade som strategi att flytta sin produktion till lågkostnadsländer valde Företag X AB att fortsätta ha kvar sina produktionsanläggningar nära sina leverantörer och kunder. Eftersom många av deras kunder och leverantörer finns i Nordamerika och Europa har Företag X AB kvar många av sina produktionsanläggningar i dessa områden. Respondent A påpekar att självklart vill de som alla andra företag, minska kostnaderna men samtidigt vet hon inte vad det skulle kosta att bygga upp och implementera en sådan kontrollapparat som hon menar skulle vara nödvändig för att sköta kontrollen i lågkostnadsländer. Respondent A är inte säker på att det skulle bli så mycket billigare att flytta produktionen ifrån underleverantörerna och kunderna samtidigt som företaget bygger upp en apparat som kontrollerar att produktionen uppfyller de krav Företag X AB ställer på sina underleverantörer.

Rörande frågan hur Företag X AB arbetar för att öka kunskapen och medvetenheten för deras hållbara produkter säger Respondent A att det absolut bästa sättet att göra detta är att visa upp konkreta exempel. Hon nämner två exempel på tillfällen detta har gjorts, där det första var 2006 vid ett event i Stockholm där Företag X AB lanserade sina hybridbussar och hybridlastbilar, som kan minska bränsleförbrukningen med ca 35 %, trots att produkterna inte var helt färdiga än. Eventet fick jättestort genomslag i media precis som eventet 2007 när Företag X AB lanserade sju olika lastbilar som var CO₂-neutrala och Företag X ABs budskap enligt Respondent A var då:

”Vi har tekniken och produkterna, nu måste bränslet, infrastrukturen och lagstiftningen följa efter och ta sitt ansvar”–Respondent A

Även efter dessa event har Företag X AB fortsatt att agera, framför allt genom att vara en aktiv debattör i samhällsdebatten och visa att det finns möjligheter som pekar i riktning mot mer hållbara transportlösningar, menar Respondent A. Respondent B påpekar vikten av att ha ett konkurrenskraftigt erbjudande för att kunna vara ledande inom branschen. Det är av yttersta vikt att ha nöjda kunder för Företag X AB och därför försöker de leverera produkter som långsiktigt tillfredsställer kunderna och som bygger långsiktiga relationer med dessa.

”Kan vi påvisa för kunder och investerare att det är lönsamt med hållbara produkter och att de i det långa loppet till och med kan tjäna på dessa produkter är det bra. Utvecklingen av dessa produkter kostar lite pengar och blir lite dyrare initialt men i längden blir det en ekonomisk vinst för kunden” – Respondent B

Respondent B menar att Företag X AB tillsammans med sina kunder och leverantörer måste sträva efter uthållig lönsamhet och nämner att begreppet ”Shared Value” är viktigt i deras verksamhet. Det innebär för Företag X AB att de produkter de levererar ska inte enbart gynna dem själva utan även samhället i stort. Respondent B berättar att istället för att enbart se problemen som finns med transportnäringen försöker de finna effektiva lösningar som är gynnsamma för alla och han avslutar resonemanget med att:

”Vi är en part av problemet men samtidigt är vi en part av lösningen”-Respondent B

Relationen mellan internt investerat kapital inom forskning och utveckling i syfte att hitta nya transportlösningar och externt investerat kapital i exempelvis stödorganisationer påpekar Respondent B att det inte är jämförbart. Han berättar att investeringarna inom forskning och utveckling är enormt många gånger större och den största faktorn till det, är den bransch de verkar i. Det kommer nya utsläppsdirektiv kontinuerligt som gör det omöjligt för Företag X AB att inte plöja ner stora mängder kapital internt. Det skulle enligt Respondent B leda till att Företag X AB halkar efter sina konkurrenter men att Företag X AB mycket väl kan tänka sig investera större summor externt om det kan påvisa att investeringarna får effekt.

Skulle det externt investerade kapitalet få bra utväxling och Företag X AB hittar bra mätinstrument är de definitivt öppna för fler sådana men i dagsläget ligger stort fokus på de interna förbättringar Företag X AB kan göra, vilket bland annat innefattar att få ner bränsleförbrukningen på deras transportlösningar menar Respondent B. I dagsläget har de interna investeringarna bättre utväxling säger Respondent B, och avslutar med att påpeka om de ska engagera sig i fler externa partnerskap eller organisationer är det av yttersta vikt att det är långsiktiga projekt och inte kortsiktiga, för kortsiktiga skulle inte fungera menar han.

4.2 POP och POD

Varumärkesplattformens värden genomsyrar alla Företag X ABs koncernbolag oavsett marknad vilket Respondent B tar upp då han anser att plattformen är mycket influerad av CSR och med det syftar han till att Företag X AB vill vara en ”global leader” och ”environmental pioneer” vilket han samtidigt säger är ett krav för att vara i branschen. Respondent B menar även att transportnäringen i stort, Företag X AB inräknat, styrs mycket av de lagkrav som finns inom bland annat emissionsutsläpp men för att vara trovärdiga som varumärke är det viktigt för Företag X AB att göra mer än enbart vad lagkraven kräver.

När frågan rörande hur företaget ser på CSR som ett verktyg för att bygga varumärket kommer Respondent B direkt in på att konkurrensen inom branschen är stenhård och det är svårt att differentiera sig med det rent produkttekniska. Det finns inte längre särskilt mycket som differentierar produkterna ifrån varandra och numera har även de enklaste modellerna de flesta tekniska lösningar. Respondent B menar att även den enklaste modellen har ju de allra flesta teknologiska lösningar som finns att tillgå idag, därför blir det svårare att göra teknologiska språng idag och få många års konkurrensfördel genom produkten endast. Därför jobbar Företag X AB enligt Respondent B mycket med mjuka värden som service, spåra transporter och support till förarna.

Miljö är ett utav Företag X ABs kärnvärden tillsammans med dem klassiska, kvalitet och säkerhet. Just kärnvärdet miljö har växlat upp sedan 1970-talet och på senare år har även CSR kopplats på och fått allt större utrymme och betydelse för varumärket Företag X AB. Respondent B menar att eftersom Företag X AB är ett teknikdrivet företag där innovationer driver dem framåt har det skapat ”spill-overs” in på miljöområdet eftersom det har varit en viktig faktor under en längre tid. Han menar på att eftersom Företag X AB länge har jobbat med miljöfrågor och har ett ”trackrecord” inom området skapar det en trovärdighet mest på grund av att de har arbetat med miljöfrågor långt innan det blev ”hajpat”.

Utöver dessa mjuka värden jobbar Företag X AB med att leverera en produkt till sina kunder som inte bara skapar en business för dem utan skapar en uthållig sådan. Det pågår ett CSR-race för tillfället där alla företag arbetar med CSR men det finns en distinkt skillnad där menar Respondent B att de företag som kan visa ett trackrecord också är de som uppfattas trovärdiga. Där står sig Företag X AB väl och CSR kommer bli en allt viktigare del, till och med helt avgörande i framtiden för att utveckla varumärket. CSR arbetet får positiva effekter på varumärket, det slår Respondent B fast och det grundar de på Företag X ABs historik där de kan visa upp ett långtgående engagemang.

Respondent B beskriver CSR och CSR-aktiviteter som en definitiv differentieringspunkt och att de jobbar mycket för att integrera varumärkesfrågor med CSR frågor. Det är viktigt för Företag X AB att CSR inte blir ett eget fenomen i företaget utan att det blir en naturlig del i alla delar, inte minst varumärket.

Respondent B beskriver att det blir allt viktigare för deras kunder och för kundlojaliteten att Företag X AB har ett genomarbetat CSR engagemang. Fortfarande är det så att "money talks" men ett skifte håller på att ske, där CSR kan bli en avgörande faktor. Respondent B menar att om Företag X AB kan visa att det finns en uppsida rent ekonomiskt att jobba långsiktigt och uthålligt blir det en "win-win" situation för båda parterna. Vid stora upphandlingar med företag som själva har starka varumärken, blir det enormt viktigt att Företag X AB kan visa upp ett gediget CSR arbete främst på grund av att Företag X ABs produkter oftast är synliga utåt och ingen vill använda produkter som står för exempelvis barnarbete eller korruption. Respondent A ser det som positivt då hon tror att i framtiden kommer ett gediget CSR arbete fungera som en "qualifier" och då är det bra att ligga i startgruperna.

"Precis som vi ställer krav på våra underleverantörer att upprätthålla vissa minimikrav har vi krav som ställs på oss" – Respondent A

Respondent B ser ett hot mot koncernen i de asiatiska konkurrenterna och att de med sin goda teknik kommer att springa ifrån övriga världen. Om Företag X AB inte riktigt hänger med i den tekniska utvecklingen blir det ännu viktigare för Företag X ABs konkurrenskraft att utveckla de mjuka värdena, där CSR ingår. Lyckas Företag X AB inte få CSR biten som en viktig del av varumärket och vid köpbeslutet finns risken att de är ifrån sprungna om ett antal år. Om hotet blir verklighet måste fokus skifta ifrån hårda värden som pris, teknik och produktkvalitet mot mer mjuka värden.

4.3 Sekundära varumärkesassociationer

När Företag X AB åtar sig CSR engagemang utanför sin verksamhet är det viktigt att hitta partners som ligger på samma nivå och i linje med Företag X ABs varumärkesplattform. Det måste gå till på sådant sätt för att skapa en trovärdighet i det Företag X AB gör annars finns risken att CSR aktiviteter enbart blir påklistrat och det underminerar trovärdigheten enligt Respondent B.

Respondent A påpekar att det CSR arbete som Företag X AB ägnar sig åt bygger upp en trovärdighet i varumärket Företag X AB och det tycker hon märks bland kunderna också. För Företag X AB är CSR ett "commitment" där Företag X AB ska vara ledande inom hållbarhet och för att de ska lyckas med detta menar Respondent A att det är en förutsättning att alla delar i företaget genomsyras och kommunicerar hållbarhet.

5. Analys

I detta kapitel jämför författarna det empiriska materialet med det teoretiska i en analys där område för område analyseras. I detta kapitel görs analysen rörande Triple Bottom Line under respektive ansvarsområde.

5.1 Triple Bottom Line (TBL)

Prothero et. al (2010) som syftar tillbaka på Elkingtons beskrivning av företagets utökade ansvar och som kom att kallas *Triple Bottom Line*. Huvudsyftet var enligt Prothero et. al (2010) att företag borde se bortom enbart de ekonomiska resultat och lägga till miljömässigt-och socialt ansvar i sin verksamhet. Företag borde anamma en helhetssyn i sin verksamhet som inkluderar ett utökat socialt ansvar tillsammans med ett miljömässigt. Mitchell et. al (2010) har en liknande syn på ett företags ansvar där ett miljömässigt, socialt och ekonomiskt ansvar bör vara den approach företag har till sin verksamhet och att dessa tre har betydelse. Mitchell et. al (2010) tillägger även att begreppen bör ingå när företag lägger upp sina marknadsstrategier. Även Belz & Peattie (2010) är inne på samma tre ansvarsområden när de talar om företags sammanlagda ansvar gentemot omvärlden.

Denna teori tas upp när Företag X AB definierar sin verksamhet och sina marknadsstrategiska planer ligger CSR som ett fundament som ska genomsyra deras aktiviteter. Deras definition av CSR inbegriper socialt ansvar, socialt bidragande, miljömässigt ansvar och ekonomiskt ansvar. Under det sociala ansvarstagandet nämner de bland annat att deras ansvar är att skapa långsiktiga relationer med sina intressenter så som anställda, och leverantörer. Under det sociala bidragandet beskriver Företag X AB att de ska utföra aktiviteter som främjar utvecklingen i samhället och deras ekonomiska ansvar är att skapa förutsättningar för långsiktiga relationer med kunder, leverantörer, samhället och övriga intressenter. Slutligen inbegriper det miljömässiga ansvaret att de vidtar åtgärder för att minska miljöpåverkan från deras produkter. (Företag X hemsida)

5.1.1 Socialt ansvarstagande

I teorin kan vi slå fast att Belz & Peattie (2010) definierar det sociala ansvarstagandet som företagets ställningstagande rörande anställdas rättigheter, mänskliga rättigheter och samhällsengagemang, där de även väljer att dela upp begreppet socialt ansvarstagande i internt ansvarstagande och externt ansvarstagande. Belz & Peattie (2010) menar att de interna sociala dimensionerna handlar om anställdas rättigheter, hälsa och säkerhet på arbetsplatsen medan de externa sociala dimensionerna innefattar lokala samhällen, affärspartners, leverantörer, konsumenter och mänskliga rättigheter. Här ser vi en koppling till empirin då detta är något som Respondent A tar upp under vår intervju och menar att det sociala ansvaret kan definieras på olika sätt då det finns många olika delar att ta hänsyn till rörande det sociala ansvaret.

I likhet med teorin väljer Respondent A att dela upp begreppet i internt och externt socialt ansvar där hon menar att det interna sociala ansvaret rör frågor så som hur företaget agerar gentemot anställda då till exempel frågor rörande arbetsmiljö kommer i fokus, och i externt socialt ansvar där ansvaret rör faktorer utanför Företag X ABs egen verksamhet där de till exempel ställer krav på leverantörer, ser till att deras produkter inte används på fel sätt och att motverka brott mot mänskliga rättigheter. Vad gäller hur kraven på leverantörer ser ut beskriver Respondent A att företaget utgått ifrån de principer som de själva har i deras uppförande kod och omformulerat dessa till 39 olika krav som berör flera olika områden både inom sociala, affärsetiska och miljömässiga aspekter, vilka alla finns offentliga på deras hemsida. Då koncernen har 35000 förstaleds-leverantörer har de sagt att dessa krav ställs på förstaleds-leverantörerna där de även kräver att dessa leverantörer även ställer krav på sina underleverantörer. Vad gäller kontrollen leverantörer menar Respondent A att det finns förbättringar att göra då hon säger:

”Vi har inte samma riskexponering som vissa andra branscher med mindre tekniska lösningar har. Vi har dock våra kvalitetsingenjörer som är ute hos leverantörerna och om det är missförhållanden i någon fabrik eller dylikt så ser dem det. Bitarna som man kanske inte ser och som kanske är de största problemen inom fordonsindustrin i utvecklingsländer är problem som korrekt betalning för övertidsarbete, där det förs listor över arbetstid och rätten till vila till exempel vilket är svårt att upptäcka om man inte går in och dokument-granskar. Men vi diskuterar hur vida vi skall göra audits, och det finns idag bara ett bolag inom fordonsbranschen som gör särskilda audits - Respondent A

I motsats av vad teorin tar upp och som kan härledas till den aktuella branschen, så beskriver Respondent A att de även adderar ytterligare en aspekt till det sociala ansvaret vilket är säkerhetsaspekten som innebär att de arbetar för att minska risken för olyckor och konsekvenserna som uppstår när dessa olyckor inträffar, samt att utbilda samhället i dessa frågor där fallföretaget tror de kan göra en stor samhällsinsats.

Belz & Peattie (2010) menar att företag har olika mycket inflytande över de olika sociala aspekterna och vanligtvis har ett större fokus på sociala frågor som går att koppla till ens egen värdekedja och framförallt så har stora multinationella företag stort inflytande på samarbetspartners inom den egna värdekedjan, medan inflytandet på regeringar, lokala samhällen, media och allmänheten är begränsad. Här ser vi en relation till vad Respondent A tar upp rörande var de försöker göra sina insatser då hon beskriver att företaget under lång tid har jobbat med olika insatser över hela världen där de till exempel genomför trafiksäkerhetsutbildningar i Indien eftersom det finns ett behov av det just där. Respondent A påpekar att behovet ser väldigt olika ut på olika platser av världen och det är den lokala marknaden som bestämmer vilken insats som görs, beroende på behovet just där på den lokala marknaden och exemplifierar:

”Detta är decentraliserat ut på marknaderna, där vi till exempel i Sydafrika jobbar mycket med HIV och AIDS-frågan, i Indien jobbar vi mycket med trafiksäkerhetsfrågan men där vi även jobbar med HIV-frågan för förarna där, så det är väldigt olika och vi mäter inte hur mycket pengar vi lägger på detta utan det är den lokala budgeten som går till den typen av frågor”. -Respondent A

Porter & Kramer (2006) anser att företags sociala ansvar och samhällets inverkan på företaget är mycket viktigt för företag att vara medvetna om, då det är denna relation som skapar de sociala frågorna och ansvarsområden som företag behöver förhålla sig till. Porter & Kramer (2006) presenterar även att förespråkare av CSR traditionellt har använt fyra argument för att tala för sin sak där moraliskt ansvar, hållbarhet, licens för att bedriva verksamhet och ryktet ingår, som brukar användas av företag för att motivera initiativ för socialt ansvar då det stärker ett företags image, varumärke och ökar moralen inom organisationen. I detta ser vi en klar likhet då detta är något som Respondent B tar upp då han menar att de sociala frågorna blir allt viktigare för koncernen. Det är även en av drivkrafterna i varumärkesplattformen vilket pekar på att företaget är medvetna om betydelsen av ämnet.

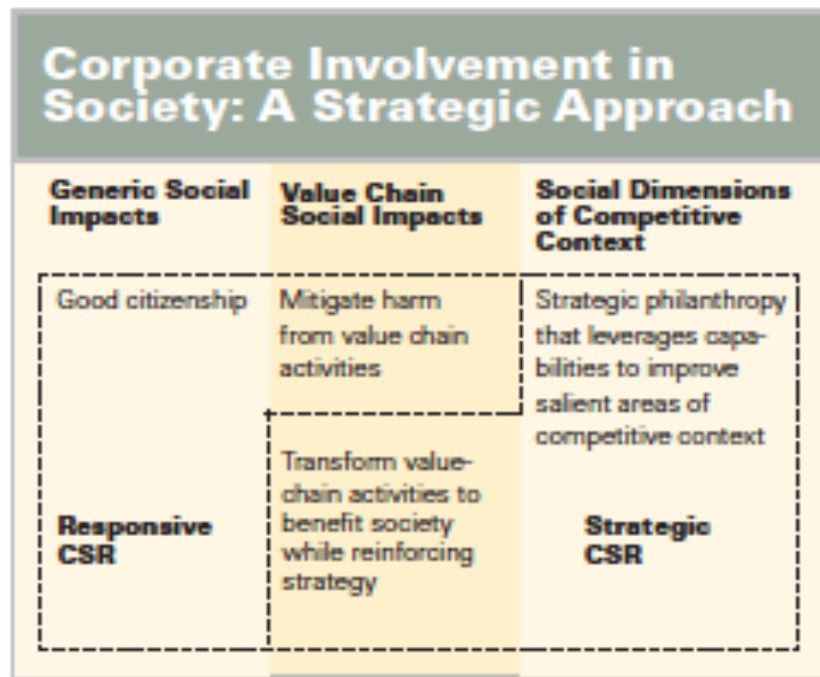
Respondent B utvecklar att koncernens produkter är otroligt viktiga för samhället och att de därmed har ett ansvar mot samhället eftersom om vi ser till var koncernens produkter används, framgår det att det är i samhällsbyggande syften, vilket medför att det sociala ansvaret blir viktigt genom det jobb som produkterna gör i samhället då produkterna faktiskt kan bidra till att förbättra samhället. Porter & Kramer (2006) spinner vidare på argumentet rörande socialt ansvar och ett företags rykte och menar att investeringar kring detta ofta leder till stora välgörenhetskampanjer vilka är svåra att mäta värdet utav, och att svagheten i alla dessa fyra argument är samma för alla fyra, det vill säga att de fokuserar på anspänningen mellan företag och samhälle istället för på deras ömsesidiga beroende vilket ofta leder till mindre koordinerade aktiviteter som inte kopplas till företagets strategier och som inte heller skapar en meningsfull social påverkan. Detta är även något som Polonsky & Wood (2001) tar upp då de menar att rollen av socialt ansvar har debatterats under årtionden och välgörenheter, företag och samhället i stort har vunnit på företagens inblandning i sociala frågor, men de anser även att det verkar som att i några frågor har det skapats möjliga fallgropar associerade både till företagets sociala mål och deras interna företagsmål och en över kommersialisering av en del frågor faktiskt kan göra mer skada än nytta för de som insatserna faktiskt ämnar hjälpa.

Internt inom företaget menar Porter & Kramer (2006) att detta medför att aktiviteterna blir isolerade från de operativa enheterna, vilket externt medför att företagets åtaganden rörande socialt ansvar blir diffusa i det stora utbudet av andra marknadsinsatser och i slutändan medför att de missar en stor möjlighet att skapa socialt värde som skulle gynnat både samhällen och företagets mål. En koppling blir tydlig då Respondent B påpekar att han tror att det som kommer bli avgörande i hur företaget i framtiden lyckas med sina insatser är hur trovärdiga de är i detta och att företaget lyckas göra detta på ett trovärdigt sätt. Här menar Respondent B att de har en fördel i rörande trovärdigheten då företaget kan visa på en lång historia där de jobbat med dessa bitar. Respondent B tar upp WWF-samarbetet som exempel på ett socialt engagemang och säger samtidigt att de har ganska få samarbeten av detta slag. Vidare anser han att det finns mer att göra från koncernens sida avseende själva valet av vilka organisationer som skall stödjas då han idag anser att det sker på magkänsla och beroende på vad som kommer till dem.

Porter & Kramer (2006) menar att socialt ansvar måste rotas i en bred förståelse av relationen mellan företag och samhälle och samtidigt måste de matchas med det specifika företagets strategier. För att förstå denna relation menar Porter & Kramer (2006) att det finns två olika perspektiv som författarna kallar "inside-out linkages" vilket beskriver att företag har en påverkan på samhället genom de affärer de gör med marknaden och "outside-in linkages" som beskriver det motsatta att samhället även har en påverkan på företaget. Här appliceras teorin till empirin då Respondent A upp detta rörande att företaget har ett ansvar för att företagets produkter används på rätt sätt, samt att minska risken för olyckor samt effekterna som uppstår när en olycka sker. Vad gäller motsatsen outside-in linkages som berör aspekter där samhället påverkar företaget tar Respondent A upp detta då hon beskriver att fallföretaget är väldigt styrda av lagstiftning och regler från samhället rörande till exempel minimumnivåer för utsläpp.

Porter & Kramer (2006) tar upp problematiken som företag ställs inför vad gäller dess sociala ansvar och att det inte finns något företag som kan lösa alla problem i samhället då det finns så oändligt många problem som företag ställs inför. Detta är även något som Sheikh & Beise-Zee (2011) beskriver då de anser att det breda utbudet av möjliga sociala insatser gör att företag ibland måste förklara vad de står för, hur insatserna görs samt hur människor får ut någonting från det. Enligt Porter & Kramer (2006) måste företag välja ut de frågor som kan kopplas till dess egen verksamhet på bästa sätt, och andra sociala frågor bör bortses ifrån och lämnas till andra företag eller organisationer att ta hand om.

Enligt Porter & Kramer (2006) skall den avgörande faktorn rörande om en fråga är relevant för det aktuella företaget vara om det medför en möjlighet att skapa delat värde både för den sociala frågan vilket samhället kan tjäna på och för det aktuella företaget. Det finns enligt Porter & Kramer (2006) tre kategorier vid utformande utav vilka sociala frågor som är viktiga för det specifika företaget som delas upp i allmänna sociala frågor, som är viktiga för samhället men som inte påverkar eller kan kopplas till företagets verksamhet på något vis, social påverkan genom företagets värdekedja vilket representerar sociala insatser inom företagets egen värdekedja som exempelvis leverantörer, fabriker och transporter, samt sociala dimensioner av konkurrenskraftiga sammanhang vilket innefattar faktorer i den yttre miljön som väsentligt påverkar de underliggande drivkrafterna för konkurrenskraft på de platser där bolaget är verksamt.



(Figur 4. Responsive and strategic approaches to CSR Porter, M.E. och Kramer, M.R. (2006) "Strategy and society", Harvard Business Review, 84(12) s. 89)

Porter & Kramer (2006) menar att alla företag måste sortera sociala insatser i dessa tre kategorier för varje affärsenhet och sedan rangordna dem efter möjlig påverkan, vilket kan variera mellan olika affärsenheter inom företaget eller mellan olika platser där de bedriver verksamhet. Porter & Kramer (2006) påpekar även att skillnaden mellan branscher är stor rörande prioriteringen utav vilka sociala insatser som är viktiga för det specifika företaget, och för företag kan dessa insatser skapa stora möjligheter för strategiska sociala insatser.

Sheikh & Beise-Zee (2011) instämmer i detta då de förklarar att en välgörenhet är inte enbart en identifikation av CSR utan det skapar även kopplingar mellan kund och företag där företaget genom att göra en insats inom ett socialt ansvarsområde kan bygga associationer mellan sig själva och den utvalda insatsen och genom detta öka sin goodwill hos de segment av samhället som är engagerade av just detta område. En uppenbar koppling som vi ser i detta uppstår då Respondent A menar på att fokuseringen på koncernens sociala insatser ligger på samhällsbyggande insatser i det lokala samhället, men att det självklart även görs insatser i den egna värdekedjan. Utöver detta genomförs även olika former av partnerskap där företaget exempelvis samarbetar med Världsnaturfonden i Sverige och olika andra externa organisationer kopplade till HIV-projekten i Sydafrika. Även Respondent A tar upp ämnet rörande NGO:s och anser att det är viktigt att samarbeta med dessa organisationer men att det även finns andra former av partnerskap så som att samarbeta med andra bolag eller myndigheter. Respondent A utvecklar detta och slår fast att företaget når bättre resultat genom partnerskap med till exempel andra bolag beroende på komplexiteten i många frågor då hon säger:

"Många av problemen som finns i samhället i dag är så pass komplicerade så finns inte den kompetensen i alla företag utan man behöver gå in i partnerskap". - Respondent A

Vid prioriteringen utav vilka partnerskap som skall användas menar Respondent A att det är oerhört viktigt att det ligger ett fokus på att insatsen eller partnerskapet är kopplat till deras verksamhet på något sätt och hon vill gärna se att det även är kopplat till deras kärnvärden också, vilket har resulterat i ett 30-tal olika insatser med en stor spännvidd i vilka sorters insatser som görs.

5.1.2 Miljömässigt ansvarstagande

Rörande företags *miljömässiga ansvar* menar Peattie (2001) att det sedan 1970-talet funnits en angelägenhet för företag att integrera ansvaret för miljön i företag i praktiken rörande hur de skall arbeta och marknadsföra sig, och över tiden har det utvecklats en förståelse för relationen mellan ekonomi och miljö i företag. Detta bekräftar Respondent A då hon tar upp att företaget började arbeta med miljöfrågorna i Företag X AB på 1970-talet, och säger:

”Detta eftersom att våra produkter, där vår största negativa påverkan på samhället ligger genom emissionerna från lastbilar, bussar och så vidare, har ett ansvar att minska den påverkan på samhället så mycket det går”.-Respondent A

Henion & Kinnear (1976) definierade termen ”ekologisk marknadsföring” dels som delaktig i alla marknadsföringsaktiviteter som tjänat till att minska miljöproblem och dels som aktiviteter som kan ge ett botemedel för miljöproblem. Belz & Peattie (2010) menar att miljömässiga ansvarstaganden och insatser visar på behovet av att kontrollera de miljömässiga effekterna av konsumtionen och produktionen av en produkt eller tjänst genom alla delar av dess produktlivscykel, där det för vissa branscher är det viktigare att kontrollera produkten eller tjänsten under dess användningsperiod som till exempel en bils bränsleförbrukning eller vattenbehovet för en diskmaskin, medan för andra branscher ligger kontrollen på själva produktionen.

Belz & Peattie (2010) anser alltså att det miljömässiga ansvarstagandet handlar både om det ansvar som företaget i fråga kan påverka genom att deras produkter är så miljöeffektiva som möjligt men även att det handlar om hur konsumenterna sedan använder produkten vilket även Ottman (2011) tar upp då hon pratar om ”grönt uppförande” som beskrivs som de hållbara värderingar och miljömedvetna beteendet som konsumenten står för då dessa använder de produkter som företagen erbjuder. Detta helhetstänkande tar Respondent A upp och beskriver att fallföretaget brukar dela upp det miljömässiga ansvarstagandet i tre delar. Dels så handlar det om det egna interna ansvaret inom miljön så som för produktionsanläggningar med mera, där hon menar att det finns många aspekter rörande miniminivåer, certifierade verksamheter som berör det interna miljöansvaret.

Vidare så menar Respondent A att de har ett miljömässigt ansvar som rör själva produkterna, och där egentligen hela värdekedjan ingår, dels de som sträcker sig bakåt i leverantörsledet med frågor rörande vad vi använder för material till exempel, till produktutveckling med fokus på vad företaget kan göra för att minska påverkan i användning. Respondent A tar upp det faktum att den stora delen av företagets miljöpåverkan sker efter tillverkning då hon säger:

”95 % av miljöpåverkan från våra produkter sker under användningsfasen”. - Respondent A

Respondent A menar att de har ett livscykel-tänkande från första designskissen till hur de tar hand om produkten på bästa sätt då den skrotas. Den tredje biten av det miljömässiga ansvarstagandet är enligt Respondent A den biten som handlar om beteenden, där Företaget X AB gör insatser där allt från utbildning i eco-driving hos förarna till att tar en debatt i samhället kring miljöfrågor eller engagerar sig i forskningsstiftelser och annat ingår för att bidra till att forskningen går framåt vilket bekräftar det som teorin tar upp.

Belz & Peattie (2010) identifierar fem områden för miljömässigt ansvarstagande för företag där den specifika branschen som företaget verkar inom avgör vad som är viktigt för det specifika företaget:

- *Materialåtgång* (t.ex. användande utav icke förnybara eller förnybara material och energi).
- *Vattenåtgång* (Mängden vatten som används under produktionen och/eller vid användande av produkten).
- *Utsläpp* (Växthusgaser, gifter, utsläpp som skadar ozonlagret).
- *Avloppsvatten* (t.ex. effekt på vattenkvalité i produktion och/eller vid användande).
- *Avfall* (Återvinning, giftiga material m.m.).

Här kan vi identifiera likheter till teorin då det framgår av koncernens hållbarhetsrapport ingående information rörande koncernens interna miljömässiga påverkan där de tar upp faktorer rörande utsläpp från produktionen, energikonsumtion, vattenåtgång och kemikaliehantering. Ur rapporten framgår att koncernen har rapporterat detaljerad miljödata sedan år 1991 där rapporteringen utgår ifrån en minimistandard som fokuserar på ett par nyckelområden rörande det interna miljömässiga ansvaret som går i linje med teorins föreslagna områden, som i fallföretaget är användningen av kemikalier, energikonsumtion, vattenkonsumtion, utsläpp i luft och vatten, avfall samt ytterligare en aspekt som är ljudnivå. Kopplat till detta menar Respondent A att företaget har en stor fördel eftersom de är ett teknikdrivet företag med stor kompetens för att utveckla nya lösningar.

En annan aspekt rörande synsättet på det miljömässiga ansvaret är det som Prothero, McDonagh & Dobscha (2010) argumenterar för då de skriver att det finns ett mikroperspektiv rörande ett företags miljömässiga ansvar där frågor hur dessa når ”gröna” konsumenter som en målgrupp för företagets produkter, samt hur de gör marknadsmixen ”grön” och även ett makroperspektiv där det uppstår frågor rörande marknadsföringens roll och dess bidrag till jordens miljöförstöring.

Frågan kring mikro- och makroperspektivet är något som även Connolly & Prothero (2003) tar upp då de skriver att det under senare år på mikronivå pågått en förändring i perspektiv i forskningen från ett fokus på att nå gröna målgrupper till att en större debatt rörande hållbar konsumtion har vuxit fram och en insikt att behovet att se på miljöfrågor inte bara bör ske på mikronivå utan även som en global helhetssyn i ett makroperspektiv.

Kilbourne, Dorsch, McDonagh, Urien, Prothero, Grünhagen, Polonsky, Marshall, Foley & Bradshaw (2010) anser även de att den växande debatten rörande makroperspektivet utav företags miljömässiga ansvar är det perspektivet som kommer dominera i framtiden och förutspår att det stora testet för företagen och samhället i stort kommer handla om en förändring av de värderingar som finns idag och inte enbart en förändring rörande konkreta saker så som återvinning eller resursanvändning. Kilbourne et al.(2010) argumenterar vidare och skriver att utifrån ett konsumtionsperspektiv kommer detta innebära en förändring i kulturella värderingar från att vara självuppfyllande värderingar till att vara värderingar där vi sätter andra saker före egna behov. Vilket vidare kommer att innebära en ökad integrering av miljömässiga aspekter i det dagliga sättet att bedriva företagsamhet.

Prothero et al(2010) använder en metafor för hur arbetet med företags miljömässiga ansvar har förändrats där de beskriver att tidigare årtiondens många konserter så som Earth Day, Live Aid med flera som syftade till att rikta uppmärksamhet mot de miljömässiga problemen som då fanns och som finns ännu idag, men som inte gav en tanke på de miljömässiga problem så som nedskräpning och miljöförstöring som dessa konserter medförde. Prothero et al (2010) menar att idag måste en sådan konsert vara miljövänlig i alla delar av produktionen för att vara trovärdig vilket även gäller företag som förr kunde genomföra ett event likt Earth Day utan att tänka på några förändringar inom kärnverksamheten vilket inte skulle fungera idag.

Rörande mikroperspektivet ser vi kopplingar till då Respondent A tar upp vikten av att utbilda konsumenter i miljöaspekter kopplade till koncernens produkter både avseende miljömässiga frågor där till exempel utbildningar i eco-driving för förare genomförs vilket efter utbildningen kan minska bränsleåtgången mellan 5 och 10 %. Ytterligare likheter som vi kan se uppstår då Respondent A påpekar att en viktig del i utbildningen av konsumenter är frågor kopplade till säkerhet för att minska antalet olyckor samt konsekvenserna utav dessa då de uppstår. Makroperspektivet tar Respondent A upp då hon pratar om företagets roll i samhället i stort då hon säger:

"Vi helt klart är en integrerad del av samhället, vilket gör att det inte går att se företaget som en isolerad ö, utan att man är beroende av olika intressenter i samhället på många olika sätt".- Respondent A

Detta tar även Respondent B upp då han resonerar kring relationen mellan koncernen och samhället och slår fast att koncernens produkter är otroligt viktiga för samhället då de fungerar som en samhällsbyggande roll i många frågor.

5.1.3 Ekonomiskt ansvarstagande

Relationer

Porter & Kramer (2006) menar att företag och samhället ska fokusera på att arbeta tillsammans för att de har mycket gemensamt och begreppet Shared Value bör få mer fokus. Shared Value innebär att alla beslut företag tar, även ska gynna samhället och alla policys samhällen sätter upp ska inte enbart gynna samhället utan även vara till nytta för företag. Därtill är det bra ur en holistisk synpunkt då samhället och miljön tjänar på en mer hållbar produkt eller tjänst från företagets sida, påpekar Moreno & Capriotti (2009).

Mitchell et al. (2010) argumenterar att synen på ekonomiskt tänkande skiftar från ett kortsiktigt traditionellt synsätt, med så höga vinster som möjligt för aktieägarna, till ett långsiktigare synsätt där det blir allt viktigare att skapa relationer med andra intressenter, för att lyckas kommersiellt. Bland annat argumenterar de för att det innefattar latent och potentiella kunder och samhällen istället för kortsiktiga transaktioner mellan enstaka kunder och företag. Koppling kan göras då Respondent B menar att Företag X AB tillsammans med sina kunder och leverantörer måste sträva efter uthållig lönsamhet och nämner att begreppet "Shared Value" är viktigt i deras verksamhet. Det innebär för Företag X AB att de produkter de levererar ska inte enbart gynna dem själva utan även samhället i stort. Respondent B berättar att istället för att enbart se problemen som finns med transportnäringen så försöker de finna effektiva lösningar som är gynnsamma för alla och han avslutar resonemanget med att:

"Vi är en part av problemet men samtidigt är vi en part av lösningen". - Respondent B

Belz & Peattie (2010) anser det vara viktigt för en hållbar ekonomisk utveckling att företag satsar på långsiktiga relationer med sina kunder istället för att sträva efter kortsiktiga transaktioner med så många som möjligt vilket även Mitchell et. al påpekar. Mitchell et. al (2010) påpekar vidare att för att lyckas kommersiellt bör företag frångå synen på kortsiktiga resultat och tänka mer långsiktigt där relationsskapande med intressenter blir viktigare för att lyckas. Vidare anser Belz & Peattie (2010) att det är viktigt för företagen att ha nöjda intressenter för att överhuvudtaget kunna skapa långsiktiga relationer med desamma. Här gör vi en koppling då i Företag X ABs verksamhet beskriver både Respondent B och Respondent A vikten av att skapa och upprätthålla goda relationer med deras olika intressenter samtidigt som företaget genererar vinst. Vidare menar Respondent B att det inte finns några motsättningar mellan att jobba långsiktigt mot en hållbar utveckling och skapa långsiktiga relationer, snarare tvärtom vilket går i linje med vad teorin föreslår.

"Långsiktiga relationer till leverantörer prioriteras definitivt före kortsiktiga" – Respondent A

Respondent A tar upp exempel som påvisar att långsiktiga relationer med intressenter är av stort värde för dem. Det första exemplet handlade om när Företag X AB agerade långgivare till sina underleverantörer under finanskrisen. Respondent A menar att syftet med det var att Företag X AB prioriterar långsiktiga relationer med sina underleverantörer och många av dessa som drabbades av ekonomiska svårigheter var leverantörer som de haft samarbete med i många år. Sköts inte relationerna med intressenterna och en förståelse för det ömsesidiga beroendeförhållandet de befinner sig i med dessa finns det risk att friktion kan uppstå och samarbeten avslutas. Därför ser Respondent A ingen nytta med att försöka pressa priser hos underleverantörer hela tiden. Respondent A menar istället att goda långsiktiga relationer med sina medarbetare leder till ett framgångsrikare arbete.

Belz & Peattie (2010) argumenterar att först och främst måste företag ha en konkurrenskraftig produkt. När företagen har det är det viktigt att den över tiden levererar vad den utlovar och när den väl gör det finns det goda förutsättningar att skapa konkurrensfördelar och långsiktiga relationer med intressenter. Respondent B påpekar betydelsen av att ha ett konkurrenskraftigt erbjudande, för att vara ledande inom branschen, samtidigt som det skapar förutsättningar för återköpskunder och långsiktiga relationer. Respondent B säger att det prioriteras inom Företag X AB att bygga upp och vårda långsiktiga relationer med intressenter och därför är det viktigt för dem att leverera tillfredsställande produkter och göra det över tid.

”Kan vi påvisa för kunder och investerare att det är lönsamt med hållbara produkter och att det i det långa loppet till och med kan tjäna på dessa produkter är det bra. Utvecklingen av dessa produkter kostar lite pengar och blir lite dyrare initialt men i längden blir det en ekonomisk vinst för kunden” – Respondent B

För att öka kunskapen och medvetenheten för Företag X ABs produkter, och som Belz & Peattie (2010) inbegriper i det ekonomiska ansvarstagandet, beskriver Respondent A att det bästa sättet är att marknadsföra och visa upp dem. Respondent A exemplifierar med två stycken event där deras mer hållbara produkter lanserades, bland annat deras hybridbussar och hybridlastbilar.

Investeringar

Moreno & Capriotti (2009) argumenterar att det kan vara lönsamt att ha ett hållbart ekonomiskt synsätt där ansvarstagande är en faktor. Moreno & Capriotti (2009) menar att om företag investerar kapital i utveckling av hållbara produkter och får fram sådana kan det leda till ett ekonomiskt bättre resultat samtidigt som det skapar en konkurrensfördel gentemot konkurrenterna. Porter & Kramer (2006) kritiserar fenomenet filantropi i den meningen att det för visso är bra för samhället på kort sikt, att företag skänker pengar men det skulle ha större nytta i det långa loppet om företag istället investerade pengarna i att förbättra sin egen verksamhet. Här finns en likhet då Respondent B påpekar att relationen mellan interna investeringar i verksamheten, och externa investeringar i organisationer utanför verksamheten, skiljer sig betydligt åt.

Kapitalet som investeras internt i forskning och utveckling är betydligt större än det externt investerade kapitalet i olika stödorganisationer. Respondent B menar att de betydelsefullaste faktorerna för den uppdelningen är branschen, där Företag X AB måste ligga i framkant i utvecklingen för att först och främst hänga med men även för att skapa konkurrensfördelar i form av innovationer. Padgett & Galán (2010) hävdar att företag som verkar inom produktionsindustrin kan skapa konkurrensfördelar och tillika värde åt varumärket via investeringar som driver utvecklingen framåt. Det finns ett samband enligt Padgett & Galán (2010) mellan att i sitt CSR arbete utveckla hållbara produkter det vill säga investera i FoU och ett ökat varumärkes värde.

Vidare säger Respondent B att med nya lagkrav och direktiv som ställs på fordonsbranschen kontinuerligt är det nödvändigt att investera stora summor på FoU. Den andra faktorn är att hittills har Respondent B med kollegor inte hittat ett tillräckligt bra mätinstrument för att mäta effekterna av det externt investerade kapitalet. Kan de finna en väg som påvisar att det externt investerade kapitalet får bra effekt kan Företag X AB mycket väl tänka sig investera större summor även där.

Respondent B menar att det internt investerade kapitalet i FoU, exempelvis transportlösningar som minskar bränsleförbrukningen, i dagsläget ger bra utväxling på kapitalet och att det gynnar samhället i stort mer än enstaka filantropiska aktiviteter. Både Moreno & Capriotti (2009) och Porter & Kramer (2006) argumenterar för att det är det effektivaste sättet att investera kapitalet för att det kan skapa en konkurrensfördel samtidigt som det gynnar den hållbara utvecklingen av samhället i större utsträckning.

Respondent A fastslår att ekonomiskt långsiktigt tänkande har blivit allt viktigare för Företag X AB och numera prioriteras inte kortsiktiga kvartalsrapporter lika mycket. Det har blivit viktigare för Företag X AB att tänka mer långsiktigt för det bidrar till en hållbar utveckling på sikt. Därför står innovationer och utveckling högt på Företag X ABs agenda i nuläget, precis som det alltid gjort, mest på grund av Företag X ABs redan från ursprunget teknikdriva inställning. Detta tar teorin upp då Porter & Kramer (2006) hävdar att företag bör prioritera FoU och innovationer i en hållbar riktning för att det gynnar samhället samtidigt som det kan ge en förbättrad ekonomisk situation. Respondent A tar upp exemplet när Företag X AB byggde en CO₂-neutral fabrik, och som tilläts ha en längre payoff tid än vad en normal investering har. Från början var det ett experiment menar Respondent A och som inte med säkerhet skulle lyckas, men det visade sig att projektet blev så bra att payoff tiden till och med blev kortare än vid normala investeringar. Exemplet visar enligt Respondent A att Företag X AB var beredda att göra avsteg från sin normala hållning för att det skulle gynna samhället samtidigt som det skulle ta Företag X AB ett steg framåt i utvecklingen.

5.2 POP och POD

Keller et al.(2008) tar upp två dimensioner kopplat till varumärket som beskriver vad som förväntas av ett varumärke och vad som särskiljer ett varumärke. Vad som förväntas utav ett varumärke enligt Keller et al.(2008) benämns som *paritetspunkter (POP)* som är associationer till ett varumärke som kan delas utav andra varumärken på samma marknad som ur ett konsumentperspektiv är nödvändiga för att trovärdigheten i varumärket skall rättfärdigas. För konsumenter utgör enligt Keller et al.(2008) dessa paritetspunkter minimikraven för en produkt eller tjänst vid val utav varumärke vid ett köp och de representerar de grundläggande förväntningar som en kund har på en produkt. Här identifierar vi likheter då Respondent B berättar att det i dagsläget är svårt för Företag X AB att differentiera sig från övriga konkurrenter med det rent produktionstekniska eftersom konkurrensen i branschen är stenhård vilket har lett till att även de enklaste modellerna har tekniskt avancerade lösningar. Respondent B påpekar även att det blir allt svårare att ta teknologiska språng vilket skulle medföra en konkurrensfördel ett par år framöver. Därför jobbar Företag X AB mycket med mjuka värden, exempelvis spärning av transporter och service i olika former till förarna.

Motsatsen till paritetspunkter är enligt Keller et al.(2008) *differentieringspunkter (POD)* som utgörs av de starka, fördelaktiga och unika associationer hos ett varumärke som kan grunda sig i princip vilken typ av attribut eller nytta som helst. Kopplingen till empirin görs här eftersom då det är svårt att konkurrera och differentiera Företag X AB via det produktionstekniska, arbetar de enligt Respondent B mycket med mjuka värden, som nämnts ovan. Utöver ovan nämnda anser Respondent B att, eftersom Företag X AB är ett teknikdrivet företag som länge jobbat med innovationer som driver utvecklingen framåt, inom exempelvis miljö och emission, har det skapat spill-overs mest på grund av Företag X ABs långa historik inom området. Eftersom Företag X AB länge jobbat med miljöfrågor och har ett trackrecord inom området menar Respondent B att det skapar en trovärdighet och en fördel för Företag X AB medan andra företag som inte kan visa upp ett sådant inte har samma möjligheter.

Vidare beskriver Keller et al.(2008) att det viktigaste rörande differentieringspunkter hos ett varumärke är att dessa punkter blir en stark, fördelaktig och unik association i konsumentens huvud. Respondent B ser definitivt CSR som en differentieringspunkt och att Företag X ABs CSR arbete kan fungera som en faktor att bygga varumärket. En koppling vi kan göra till detta är för att differentiera Företag X AB jobbar de med att integrera sitt CSR arbete i alla delar av varumärkesplattformen så att varumärket Företag X AB andas CSR. Respondent B påpekar att görs det på ett effektivt sätt blir det absolut ett sätt för Företag X AB att differentiera sig gentemot konkurrenterna och att sådant arbete utförs. Smith (2003) beskriver att företag som verkar på en hårt konkurrensutsatt marknad kan använda sig av CSR arbete för att urskilja sig från konkurrenterna. Respondent B påpekar att det krävs ett visst trackrecord även inom detta område för att vara trovärdiga och särskilja sig och menar att Företag X AB står sig väl i den konkurrensen. Det har visat sig att kunderna lägger allt större vikt vid företags CSR arbete och för att behålla lojala kunder och upprätthålla det goda varumärket måste Företag X AB fortsätta jobba i en hållbar riktning och fortsätta skapa hållbara produkter menar Respondent B.

5.3 Sekundära varumärkesassociationer

Ytterligare ett sätt att enligt Keller et al.(2008) skapa värde åt ett varumärke är genom sekundära varumärkesassociationer som går ut på att skapa en koppling mellan ett varumärke och en annan enhet vilket kan skapa en mental association hos konsumenten eller kunden mellan det aktuella varumärket och den andra enheten. En tydlig likhet mellan teori och empiri som vi kan se här uppstår när Företag X AB åtar sig engagemang utanför kärnverksamheten för att skapa associationer är de restriktiva, och det gäller enligt Respondent B att hitta partners som har samma filosofi och som ligger på samma nivå som Företag X AB. Motparten och engagemanget måste ligga i linje med Företag X ABs varumärkesplattform för att det ska vara trovärdigt och generera effekt på varumärket. Företaget X ABs huvudsakliga engagemang utanför kärnverksamheten för att skapa positiva associationer till varumärket är deras partnerskap med världsnaturfonden (WWF) och olika marknadsrelaterade engagemang. Respondent A exemplifierar dessa med HIV och AIDS projekt i Sydafrika. Keller et al. (2008) argumenterar för att välgörenhetsmarknadsföring kan vara ett bra verktyg att skapa sekundära varumärkesassociationer som i sin tur ger effekt på varumärkeskännetecken. Keller et al.(2008) menar vidare att välgörenhetsinsatser kan bygga medvetenhet i minne och igenkänning, stärka varumärkesimage vad gäller de attribut som kunden uppfattar (som till exempel vänlig och generös), varumärkespersonlighet(äkta och trovärdig), väcka känslor(till exempel socialt accepterande, och självrespekt), och även skapa attityder där varumärket upplevs som trovärdigt och sympatiskt. Respondent B påpekar att trots det är företag det mestadels jobbar mot är det människor bakom besluten och därför kan det vara värdefullt för Företag X AB att knyta till sig sekundära associationer för att skapa medvetenhet hos kunderna kring Företag X AB och deras förhållningssätt.

Respondent B poängterar att de måste vara trovärdiga i sitt associationsbyggande för annars finns risken att det blir påklistrat och det skulle kunderna genomskåda direkt. Respondent A tillägger att Företag X AB ser CSR som ett ”commitment” och som inte tas lätt på och för att skapa trovärdighet för varumärket Företag X AB måste det genomsyra hela verksamheten. Keller et al. (2008) påpekar risken med att knyta till sig andra partners för att skapa varumärkesassociationer som är fördelaktiga, är att företaget släpper kontrollen över sin egen image i viss mån. Respondent B för ett liknande resonemang kring varför de är så restriktiva när det gäller val av samarbetspartners vilket tydliggör att han är medveten om riskerna, men samtidigt ser han potential till förbättring inom området.

6. Slutdiskussion

I detta kapitel svarar författarna på studiens forskningsfrågor och studiens slutsatser presenteras och diskuteras. Slutsatserna grundar sig i analysen som gjorts på basis av insamlad empiri och applicerad teori. Slutligen presenteras författarnas kunskapsbidrag samt förslag på vidare studier i ämnet.

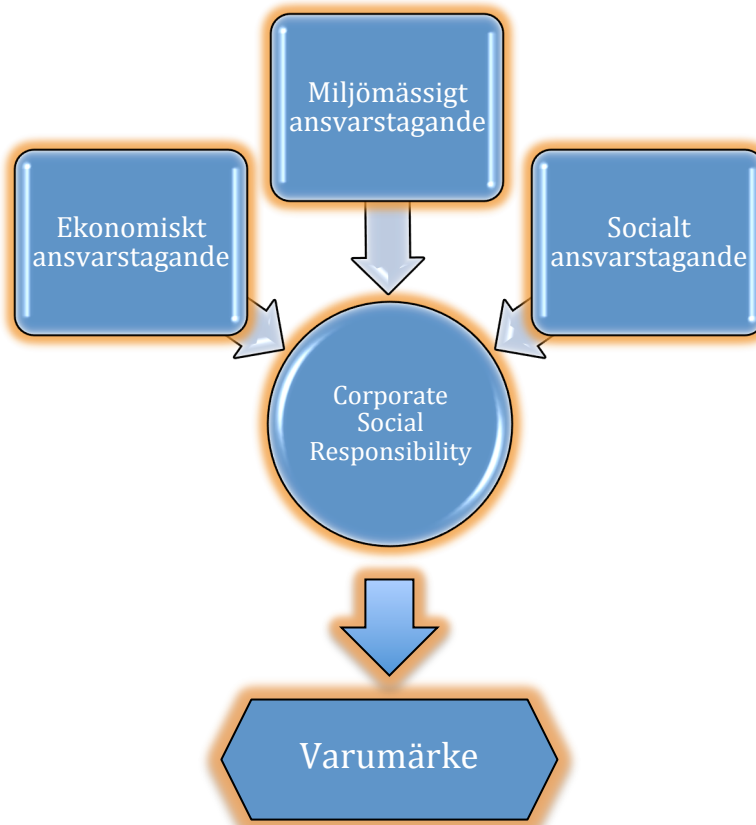
För att tydliggöra syfte och problemformuleringar för studien åt läsaren gör vi först och främst en återkoppling till dessa. Vi väljer även att åter presentera studiens forskningmodell för att ytterligare förstärka tydligheten i studien för läsaren.

Syfte: Syftet med denna studie är att beskriva Företag X AB:s CSR arbete och hur de kan ha en värdeskapande effekt på varumärket. Studien kommer ta upp teorier som behandlar Corporate Social Responsibility och hur dessa åtgärder kan verka värdeskapande för varumärket.

Problemformuleringar: Hur arbetar Företag X AB med sitt strategiska CSR arbete i syfte att skapa värde åt varumärket?

- Hur arbetar Företag X AB med det sociala ansvarstagandet för att skapa värde åt varumärket?
- Hur arbetar Företag X AB med det miljömässiga ansvarstagandet för att skapa värde åt varumärket?
- Hur arbetar Företag X AB med det ekonomiska ansvarstagandet för att skapa värde åt varumärket?

Undersökningsmodell:



(Figur 10. Undersökningsmodell - Slutsats)

6.1 Slutsatser

- *Hur arbetar Företag X AB med sitt strategiska CSR arbete i syfte att skapa värde åt varumärket?*

Företag X AB arbetar strategiskt med tre ansvarsområden inom CSR för att skapa värde åt varumärket. De områdena är socialt ansvarstagande, miljömässigt ansvarstagande och ekonomiskt ansvarstagande. Det stämmer överens med vad teorin beskriver är en holistisk utgångspunkt där företag beaktar sig själv som en del i samhället samtidigt som det har en värdeskapande effekt på varumärket. Studien fastslår att Företag X AB arbetar med alla tre delar i sitt strategiska CSR arbete där deras varumärkesplattform till alla delar tar hänsyn till CSR frågor vilket gör CSR till en prioriterad faktor vid varumärkesbeslut. Studien identifierar att vissa enskilda CSR aktiviteter i sig inte skapar värde åt varumärket men det bidrar till den sammanlagda CSR prestationen som enligt teorin skapar värde åt varumärket. Exempel på sådana aktiviteter vilka inte enskilt bidrar till att skapa värde eller differentiera Företag X AB är att i vissa sammanhang uppfyller de enbart minimikraven eller det lagen säger.

Studies resultat visar även att Företag X AB ser CSR arbete som en viktig del i hela verksamheten och ett sätt att differentiera sig från konkurrenterna. De pekar främst på deras trackrecord inom området vilket skapar en trovärdighet rakt igenom och kan fungera som en konkurrensfördel vid exempelvis upphandlingar. Teorin bekräftar att CSR arbete kan verka som en differentieringspunkt vilket i sig är värdeskapande för varumärket.

Socialt ansvarstagande

- *Hur arbetar Företag X AB med det sociala ansvarstagandet i syfte att skapa värde åt varumärket?*

Det första ansvarsområdet vilket kan ha en värdeskapande effekt på varumärket innefattar Företag X ABs sociala ansvar gentemot intressenter och omvärlden. För att skapa värde åt varumärket arbetar Företag X AB med, *internt socialt ansvarstagande* vilket innebär Företag X ABs agerande mot de anställda. För att skapa värde blir arbetsmiljöfrågor centrala där Företag X AB arbetar för en säker arbetsmiljö, motarbetar diskriminering och rättvisa arbetsförhållande. För att skapa värde via *externt socialt ansvarstagande* det vill säga faktorer utanför deras egen verksamhet, ställer Företag X AB krav på leverantörer att uppfylla FN:s uppförandekod samt följa Företag X ABs egen uppförandekod. Vidare arbetar Företag X AB med samhällsbyggande aktiviteter där de ger utbildning i trafiksäkerhet i utvecklingsländer, forskar och utvecklar mer hållbara produkter i syfte att utveckla samhället framåt. Företag X ABs fokus inom det externa sociala ansvarstagandet ligger på en samhällsbyggande nivå. För att skapa värde åt varumärket har Företag X AB även ingått ett partnerskap med WWF samt samarbete med HIV och AIDS projekt ibland annat Sydafrika och Indien. Vid externa samarbeten med olika partners anser Företag X AB det är viktigt att de ligger i linje med deras egen verksamhet och att dessa är långsiktiga.

Enligt den befintliga teorin är det bevisligen möjligt att skapa värde åt företaget och varumärket via socialt ansvarstagande och ett uppvisat samhällsengagemang. Där menar teorin specifikt att företag ska välja ut de frågor som kan kopplas till sin egen verksamhet på bäst sätt, och andra sociala frågor bör lämnas därhän. Viktigt vid sociala engagemang och socialt ansvarstagande är att det skapar delat värde där både samhället i stort och företaget gynnas.

Miljömässigt ansvarstagande

- *Hur arbetar Företag X AB med det miljömässiga ansvarstagandet för att skapa värde åt varumärket?*

Det andra ansvarsområdet Företag X AB arbetar med och som kan skapa värde åt varumärket är det miljömässiga ansvaret de har gentemot intressenter och omvärlden. *Internt miljömässigt ansvarstagande* innebär för Företag X AB att deras produktion minst uppfyller de miniminivåer som lagstiftningen kräver. Det innefattar bland annat utsläpp vid produktion, energikonsumtion, vattenåtgång och kemikaliehantering. Inom *det externa ansvarstagandet* som innefattar användningsfasen av deras produkter ligger också deras största miljöpåverkan. För att minska miljöpåverkan och stärka varumärket arbetar Företag X AB med att förändra beteenden i samhället. Konkret arbetar de med att utbilda förare i vad de kallar "eco-driving" vilket går ut på att förändra körbeteendet för att minska miljöpåverkan. Vidare är Företag X AB en engagerad samhällsdebattör kring miljöfrågor samt engagerade i forskningsstiftelser för att bidra till att forskningen går framåt. Slutligen ägnar Företag X AB sig åt att utbilda konsumenter i miljöfrågor för att få upp medvetenheten och intar en generell holistisk hållning till sin roll i samhället där de inser att deras produkter är en del av problemet samtidigt som de är en del av lösningen.

Sammantaget beskriver teorin att företag måste arbeta med det miljömässiga ansvarstagandet lika mycket som övriga områden för att skapa trovärdighet och ett värde åt varumärket. Dels måste minimikrav uppfyllas och gärna lite därtill för att skapa en trovärdighet i varumärket och ett värde åt detsamma. Teorin pekar på behovet för företaget att kontrollera miljöeffekterna av konsumtionen och produktionen av en produkt i alla delar av livscykeln.

Ekonomiskt ansvarstagande

- *Hur arbetar Företag X AB med det ekonomiska ansvarstagandet för att skapa värde åt varumärket?*

Det tredje ansvarsområdet Företag X AB arbetar med och som är värdeskapande för dem är det ekonomiska ansvaret gentemot intressenter och omvärlden. Inom området är det främst två aktiviteter som skapar värde åt varumärket Företag X AB och det är att de prioriterar långsiktiga *relationer* samt *investerar* mycket kapital i FoU istället för att ägna sig åt filantropiska aktiviteter. Konkret arbetar Företag X AB att utveckla produkter som skapar uthållig lönsamhet samtidigt som de är konkurrenskraftiga och värderar och bygger långsiktiga relationer med sina intressenter. Investeringsmässigt investerar Företag X AB i att utveckla nya innovativa produkter som minskar bränsleåtgången och på sikt gynnar samhället samtidigt som de skapar värde åt Företag X AB.

Att öka medvetenheten bland Företag X ABs hållbara produkter görs genom att visa upp dem och på så sätt generera värde åt varumärket.

Teorin beskriver vikten av att skapa långsiktiga relationer för att främja hållbar utveckling och inte enbart maximera vinsterna på kort sikt samt generera en positiv attityd gentemot varumärket. Vidare är det viktigt för den värdeskapande biten att det sker investeringar i forskning och utveckling av nya produkter som driver samhället framåt istället för enbart filantropiska punktinsatser. Slutligen påpekar teorin på att investeringar i forskning och utveckling av hållbara produkter kan skapa en konkurrensfördel vilket i sin tur är värdeskapande, vilket studien slår fast är svårt för Företag X att göra då det är svårt i den aktuella branschen att särskilja sina produkter enbart med tekniska attribut. Däremot är det sätt att finna nya lösningar på problem vilka kan leda till ett värde och en konkurrensfördel.

6.2 Kunskapsbidrag

Det teoretiska kunskapsbidraget denna studie bidrar med är en beskrivning av hur studiens fallföretag gör för att skapa värde åt varumärket via deras CSR arbete. Då ingen sådan studie gjord på studiens specifika fallföretag bidrar det med ny kunskap. Resultatet det vill säga de vägar fallföretaget tar för att skapa värde går i linje med befintliga teorier kring värdeskapande via CSR.

6.3 Förslag på vidare forskning

Under studiens gång har ett antal intressanta tankar och vinklar på området dykt upp och det är dessa som presenteras under förslag på vidare forskning. Det första upplägget vi anser vore intressant att studera är vilka kommunikationskanaler som är effektivast att kommunicera CSR arbete. Finns det en potential i Sociala medier eller är det traditionella kanaler som fortfarande är bäst lämpade? Det skulle vara intressant att undersöka vilka kanaler som är bäst lämpade att kommunicera hållbart företagande.

Vidare skulle det vara intressant att jämföra effekten av CSR arbete mellan olika branscher. Vi har studerat ett företag i transportbranschen och det skulle vara intressant att se om ett företag i exempelvis detaljhandeln har en liknande syn på CSR. Finns där skillnader, och var i ligger dessa skillnader i så fall? Slutligen tycker vi det vore intressant att undersöka enbart ett ansvarsområde och på ett djupare plan penetrera det området.

Källförteckning

Tryckta källor

Belz, F-M. & Peattie, K. 2010. *Sustainability marketing: a global perspective*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons

Blumberg, B., Cooper, D.R., & Schindler, P.S., 2008. *Business Research Methods, Second European edition*, Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Denscombe, M., 2009. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D., 2007. *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.

Keller, K-L., Apéria, T., & Georgson, M. 2008. *Strategic brand management: a European perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall

Merriam, S., 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Ottman, J.A., 2010. *New rules of green marketing: strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. [S.l.]: Greenleaf Publishing

Patel, R., & Davidsson, B., 2003. *Forskningsmetodikens grunder*, Lund: Studentlitteratur.

Thurén, T., 2007. *Vetenskapsteori för nybörjare*, Malmö: Liber AB.

Trost, J., 2005. *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur.

Yin, R.K., 2003. *Case study research: design and methods*. 3 ed. Thousand Oaks: Sage Publications

Wärneryd, B. 1993. *Att fråga – Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. Örebro: SCB-Tryck.

Vetenskapliga artiklar

Arnould, E. & Thompson, C., 2005. *Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research*, Journal of Consumer Research, vol. 31 (March).

Connolly, J., and A. Prothero. 2003. *Sustainable consumption: Consumption, consumers and the commodity discourse*. Consumption, Markets and Culture 6:275-91.

Dolan, P., 2002. *The sustainability of "sustainable consumption."* Journal of Macromarketing 22 (2): 170–81.

Granados, A.C., & Gámez, G.G. 2010. *Sustainability and triple bottom line: Key issues for successful Spanish school principals*, International Journal of Educational Management, Vol 24, Nr: 6: s 467-477

Heiskanen, E., & M. Pantzar. 1997. *Toward sustainable consumption: Two new perspectives*. Journal of Consumer Policy 20:409–42.

Henion, K.E. and Kinnear, T.C. 1976. *Ecological Marketing*, American Marketing Association, Chicago

Herrmann, K.K. 2004. *Corporate social responsibility and sustainable development: the European union initiative as a case study*", Indiana Journal of Global Legal Studies, Vol. 11 No. 2, pp. 204-32.

Hollender, J. 2004. *"What matters most: corporate values and social responsibility"*, Californian Management Review, Vol. 46 No. 4, pp. 111-20.

Hull, C.E. & Rothenberg, S. (2008): *Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation*, Strategic Management Journal, vol. 29, pp. 781-789.

Kilbourne, W. E., M. J. Dorsch, P. McDonagh, B. Urien, A. Prothero, M. Grünhagen, M. J. Polonsky, D. W. Marshall, J. Foley, & A. Bradshaw. 2009. *The institutional foundations of materialism in western societies: A conceptualization and empirical test*. Journal of Macromarketing 29:259-278.

Kilbourne, W., P. McDonagh, & A. Prothero. 1997. *Sustainable consumption and the quality of life: A macromarketing challenge to the dominant social paradigm*. Journal of Macromarketing 17 (1): 4–24.

Lewis, S. 2003. *Reputation and corporate responsibility*. Journal of Communication Management. Vol.7.No.4 pp. 356-364

Mitchell, R.W., Wooliscroft, B. & Higham, J. 2010. *Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy*, Journal of Macromarketing, Vol 30, Nr: 2: s 160-170

- Moreno, A., & Capriotti, P. 2009. *Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web*, Journal of Communicating Management, Vol 13, Nr: 13: s 157-175
- Nan X, Heo K (2007). *Consumer Response to Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives*. Journal of Advertising.. 36(2): 63-74.
- Padgett, R.C & Galán, J.I (2010), *The effect of R&D intensity on Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics 2010, vol. 93, Nr 3, pp. 407-418
- Peattie, K. 2001. *Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing*, The Marketing Review, 2, 129-146.
- Polonsky MJ, Speed R (2001). *Linking Sponsorship and Cause Related Marketing: Complementary and Conflicts*. European Journal of Marketing 35: 1361- 1389.
- Polonsky, M.J., & Wood. G. 2001. *Can the Overcommercialization of Cause-Related Marketing Harm Society?*, Journal of Macromarketing, Vol. 21 no. 8
- Poolthong, Y & Mandhachitara, R. 2011. *A model of customer loyalty and corporate social responsibility*. Journal of Service Marketing, Vol. 25, Nr: 2: s 122-133
- Prothero, A., McDonagh, P. & Dobscha, S. 2010. *Is Green the New Black? Reflections on a Green Commodity Discourse*, Journal of Macromarketing, Vol.30, Nr: 2: s 147-159
- Salzer-Mörling. M & Strannegård. L 2004. *Silence of the brands*, European Journal of Marketing, Vol.38, Nr: 1: s 224 ff.
- Sana-ur-Rehman Sheikh, S-R., & Beise-Zee, R. 2011. *"Corporate social responsibility or cause-related marketing? The role of cause specificity of CSR"*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 28 Iss: 1, pp.27 – 39
- Schaefer, A & Crane, A. 2005. *Addressing Sustainability and Consumption*, Journal of Macromarketing, 25(1), 76-92.
- Smith, N.C. 2003. *Corporate Social Responsibility: Whether or How?* California Management Review, Vol. 45 Iss: 4, pp. 52-76
- Van Dam, Y. K., & Apeldoorn, P. A. C., 1996. *Sustainable marketing*. Journal of Macromarketing 16 (2): 45–56.
- Yuan-Shuh, L. 2011. *The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives on consumers' identification with companies*. African Journal of Business Management, 5 (5), 1642-1649

Elektroniska källor

Brundtland Rapporten

<http://www.worlдинbalance.net/pdf/1987-brundtland.pdf>

Datum: 2011-04-03

ICCA – ”CSR Globe”

<http://www.csrglobe.com/start.html>

Datum: 2011-04-22

Sustainable Brands – Sveriges mest hållbara varumärken

<http://sustainablebrands.idg.se/>

Datum 2011-04-03

Företag X AB Sustainability Report 2010

(Företag X hemsida)

Datum: 2011-04-01

Företag X AB

(Företag X hemsida)

Datum: 2011-04-01-2011-05-20

[World Business Council of Sustainable Development](http://www.wbcsd.org/)

<http://www.wbcsd.org/>

Datum: 2011-04-19

World Business Council of Sustainable Development – Corporate Social Responsibility. 1999

<http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?txtDocTitle=definition%20of%20CSR&txtDocText=definition%20of%20CSR&DocTypeId=-1&ObjectId=Mjg2&URLBack=result.asp%3FtxtDocTitle%3Ddefinition+of+CSR%26txtDocText%3Ddefinition+of+CSR%26DocTypeId%3D-1%26SortOrder%3D%26CurPage%3D1>

Datum: 2011-04-19

Bild framsida.

<http://www.ehospitalitytimes.com/?p=7339>

Datum: 2011-05-17

Muntliga källor

Respondent A, Public Affairs, Företag X AB, Director

Datum: 2011-05-06 kl. 09.00

Respondent B. Multi-brand Management, Företag X AB, Director

Datum: 2011-04-27 kl. 10.00

Bilaga 1. Intervjuguide – Respondent A. Director, Företag X AB, Public Affairs.

1. Hur upplever ni frågan rörande ert ansvar i dagens samhälle kopplat till er verksamhet? Synsätt?

2. Vad är socialt ansvarstagande för er?

- Hur arbetar man strategiskt internt och externt med socialt ansvarstagande inom koncernen?
- Hur ser resursfördelningen ut avseende det sociala ansvaret? T.ex. avseende externa organisationer, den egna värdekedjan eller samhällsbyggande åtgärder som gynnar koncernen?
- Vilka krav ställs på en underleverantör, och hur kontrolleras dessa?

3. Vad är miljömässigt ansvarstagande för er?

- Hur arbetar man strategiskt internt och externt med miljömässigt ansvarstagande inom koncernen?
- Vilka områden rörande den miljömässiga påverkan är prioriterade?
- Hur ser man på problemen med att den största negativa miljöpåverkan från era produkter sker efter tillverkning, när produkten används?
- Vad görs för att förbättra detta?

4. Vad är ekonomiskt ansvarstagande för er?

- Hur arbetar man strategiskt med ekonomiskt ansvarstagande inom koncernen?
- Hur ser ni på kortsiktiga ekonomiska resultat i förhållande till det långsiktiga hållbarhetsarbetet?
- Hur arbetar man för att öka kunskapen och medvetenheten kring hållbara produkter?

5. Hur arbetar ni med att integrera CSR arbetet i den dagliga verksamheten?

- Hur ser relationen/samarbetet mellan CSR-frågorna och andra avdelningar ut rörande t.ex. information, utbildning och beslut.
- Hur upplever du det faktum att koncernens olika bolag finns i många olika länder med varierande synsätt på CSR arbetet?

6. Märker ni av en effekt på varumärket på grund utav ert CSR arbete?

- På vilket sätt?

Bilaga 2. Intervjuguide – Respondent B, Företag X AB, Brand Management

1. Hur ser ni själva på varumärket Företag X AB?

- Hur vill ni uppfattas av kunder?
- Vad ser ni för möjligheter/utmaningar/risker med varumärket?

2. Hur ser du på CSR som ett verktyg för att bygga varumärket?

- Är det ett verktyg för att särskilja sig eller är det något som alla företag i princip måste arbeta med och därmed ingen konkurrensfördel?
- Hur ser du på relationen CSR och kundlojalitet?

3. Hur skulle du definiera begreppet CSR?

- Vilken effekt kan CSR arbete ha på varumärket Företag X AB?

4. Vilka potentiella hot ser du i framtiden mot varumärket Företag X AB, med tanke på att Företag X AB verkar inom så pass utsatta branscher?

5. Hur ser det strategiska varumärkesarbetet ut?

- Vilka avdelningar/enheter är inblandade?
- Hur ser kommunikationen ut mellan de olika inblandade parterna? Till exempel mellan CSR avdelningen och marknadsföringsavdelningen.
- Vid ett strategiskt varumärkesbeslut, vilka faktorer/aspekter är avgörande?

6. Vilka CSR engagemang stöds idag utav koncernen?

- Hur ser du på dessa engagemang i förhållande till varumärket?
- Anser du att dessa engagemang ger en önskad effekt på varumärket?
- Hur prioriteras dessa engagemang? Vilka är viktigast? Interna/externa investeringar?

7. Sätt ur ett CSR perspektiv, hur påverkas Företag X ABs varumärke av samhället och vice versa?

- Hur vill ni att varumärket Företag X AB skall påverka samhället?